

УДК 338.4

ЦИФРОВОЕ ОБУЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ СПОСОБНОСТЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**Д.В. Ралык, С.Г. Черванов**

ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Самара, email: dinarar@inbox.ru, s.chervanov@yandex.ru

Аннотация. Внедрение инноваций в деятельность предприятий индустрии гостеприимства в целях повышения их конкурентоспособности на подвергающемся влиянию цифровизации рынке гостиничных услуг требует понимания степени готовности к преобразованиям. В статье рассмотрен важнейший элемент системы инновационного управления организационными способностями компании – организация цифрового обучения ее сотрудников. Структуру программы цифрового обучения предлагается выстроить в разрезе качественного выполнения функций гостиничного менеджмента. Визуализирована концептуальная модель цифрового обучения сотрудников предприятия в контексте инновационного развития предприятия. Отдельное внимание уделено описанию эффективности геймификации как инновационного способа цифрового обучения и развития организационных способностей предприятий. Выделены преимущества цифрового обучения, обеспечивающие повышение качества управления организационными способностями компании, оптимизации и повышения эффективности ее деятельности в целом. Перспективные направления цифрового обучения сотрудников гостиничного предприятия отражают влияние процесса цифровизации на развитие организационных способностей коллектива отеля. Цифровой компонент в обучении, направленном на приобретение «жестких» и «мягких» навыков представлен как способами их приобретения, так и цифровым пространством их применения и совершенствования.

Ключевые слова: цифровое обучение, организационные способности, гостиничный сервис, инновационное управление, конкурентоспособность, цифровая зрелость.

DIGITAL LEARNING IN ORGANIZATIONAL CAPABILITIES MANAGEMENT IN HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES**D.V. Ralyk, S.G. Chervanov**

Samara State University of Economics, Samara, email: dinarar@inbox.ru, s.chervanov@yandex.ru

Abstract. The introduction of innovations in the activities of hospitality industry enterprises in order to increase their competitiveness in the digitalization-affected hotel services market requires an understanding of the degree of readiness for transformation. The article considers the most important elements of the innovative management system of organizational abilities of the company – the organization of digital training of its employees. The structure of the digital learning program is proposed to be built in the context of high-quality performance of hotel management functions. The conceptual model of digital training of employees of the enterprise in the context of innovative development of the enterprise is visualized. Special attention is paid to the description of the effectiveness of gamification as an innovative way of digital learning and the development of organizational abilities of enterprises. The advantages of digital learning are highlighted, ensuring an improvement in the quality of managing the company's organizational capabilities, optimizing and improving the efficiency of its activities as a whole. Promising areas of digital training for hotel employees reflect the impact of the digitalization process on the development of the organizational abilities of the hotel staff. The digital component in learning aimed at acquiring "hard" and "soft" skills is represented by both ways of acquiring them and the digital space of their application and improvement.

Keywords: digital learning, organizational skills, hotel service, innovative management, competitiveness, digital maturity.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.07.2025

Дата принятия статьи в печать: 12.08.2025

Введение

Увеличение объемов и скорости внутреннего туристского потока создало благоприятную среду для развития российской индустрии гостеприимства. В свою очередь насыщение рынка гостиничных услуг объектами различных форматов актуализировало в большей степени вопросы их конкурентоспособности. Одним из направлений стратегического управления гостиничным бизнесом становится внедрение

инновационных практик развития организационных способностей предприятия. Какими бы привлекательными с точки зрения новизны и актуальности не были бы инновационные технологии, процесс их внедрения необходимо организовать и реализовать эффективно. Среди всех организационных способностей компании считаем необходимым выделить способность к обучению всего коллектива на всех уровнях иерархии. Цифровое обучение как инновационный подход к развитию организационных способностей предлагается рассматривать как с позиции используемых средств и технологий, так и с точки зрения предметной области – цифровизация бизнес-процессов в гостиничном бизнесе.

Цель исследования

Цель исследования состоит в вербальном и визуальном оформлении категории «цифровое обучение», определении инновационных методов и направлений приобретения новых знаний в области цифровизации гостиничного бизнеса.

Материал и методы исследования

Информационную основу данной работы составили научные труды, посвященные развитию организационных способностей в целом, и цифровому обучению в частности.

В работе применены такие основные теоретические методы научного исследования, как индукция и дедукция, анализ и синтез. Системный подход позволил выделить основные составляющие системы цифрового обучения на предприятии. На основе бенчмаркинга изучены лучшие практики цифрового образования в индустрии гостеприимства.

Результаты исследования и их обсуждение

Организационные способности представляют собой комплекс способностей предприятия достигать поставленные цели, обеспечивающие его конкурентоспособность на рынке товаров и услуг. Это совокупность компетенций организации, обладая которыми она способна эффективно функционировать, достигать поставленные цели и адаптироваться к изменениям.

Основные аспекты организационных способностей связаны с реализацией функций менеджмента на предприятии (рис.1).

Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • разработка SMART-целей • определение логической последовательности выполнения задач
Организация	<ul style="list-style-type: none"> • создание организационной структуры • распределение ресурсов, ролей и обязанностей
Координация	<ul style="list-style-type: none"> • синхронизация деятельности подразделений и сотрудников для достижения общих целей • согласованность действий звеньев управленческой иерархии
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • мониторинг качества и полноты выполнения задач • оценка результатов и внесение корректировок
Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> • идентификация изменений бизнес-среды • оперативная реакция на изменения, новые вызовы и возможности

Рис. 1. Организационные способности в контексте функций менеджмента

Источник: составлено авторами.

Таким образом, программы обучения могут быть выстроены в гостиничном бизнесе в разрезе функций менеджмента в целях более качественного их выполнения с учетом современных трендов рынка.

Следует отметить, что сам процесс организации цифрового обучения требует построения эффективной организационной структуры, которая способна обеспечить управление знаниями и развитие организационных способностей, являясь источником различий в компетенциях предприятий. Л.Ф. Попова отмечает, что эффективная организационная структура, обеспечивающая. Анализ организационных спо-

способностей обеспечивает понимание к организационной структуре, управляющей организационными процессами разных уровней [7].

Запуск программ цифровой трансформации гостиничных предприятий требует соответствующей трансформации системы обучения персонала в целях приобретения новых персональных компетенций, и организационных способностей, связанных с цифровыми процессами компании в целом [11].

Авторское видение сущности и роли системы цифрового обучения сотрудников предприятия в контексте инновационного развития предприятия представлено на рисунке 2.

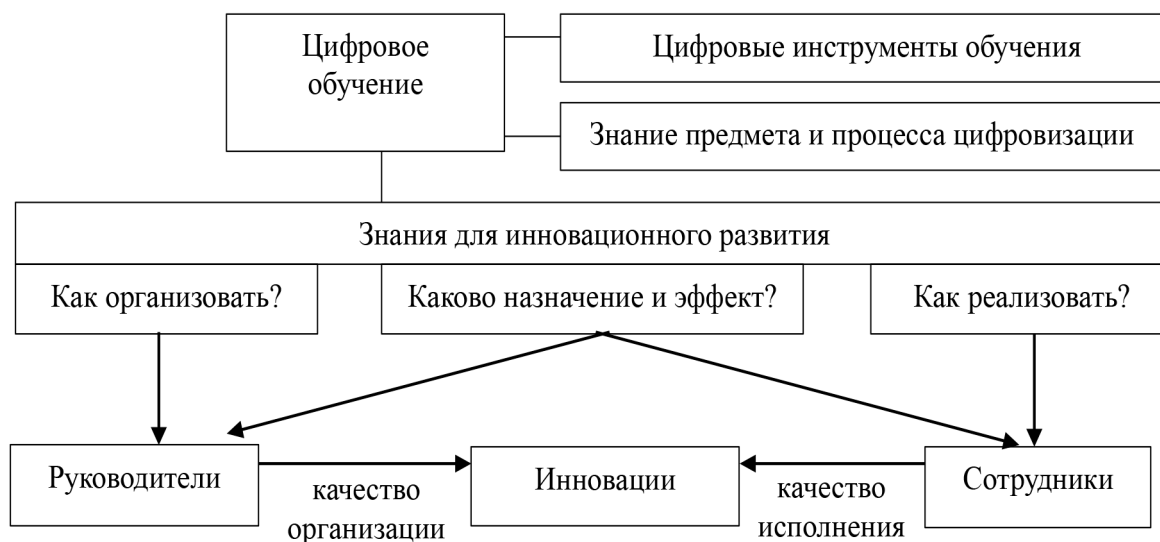


Рис. 2. Цифровое обучение в развитии организационных способностей предприятия

Источник: составлено авторами

Обучение гостиничного персонала согласно Д.Д. Макаровой, Е.В. Денич можно классифицировать как:

- 1) внутреннее – на площадке гостиничных комплексов;
- 2) внешнее – в высших учебных заведениях и организациях дополнительного профессионального образования, отраслевых центрах обучения [6].

С точки зрения источника знаний данный подход к классификации обучения персонала гостиничных предприятий вполне логичен. Однако с учетом пространственно-территориального признака можно рассмотреть дополнительную форму обучения – территориально независимую, каковая является преимуществом дистанционного образования, онлайн-курсов.

Инновационные подходы в обучении гостиничного персонала могут осуществляться не только в цифровом формате. Например, при внутреннем обучении с учетом места и субъекта наставничества могут быть выделены следующие способы:

- 1) «Shadowing» – совместное проведение рабочего дня нового сотрудника с опытным специалистом;
- 2) «Secondment» – временная ротация сотрудника в другое структурное подразделение для получения навыков;
- 3) «Buddying» – прикрепление к новому сотруднику «buddy» (приятеля, партнера) для поддержки и помощи в период адаптации [4].

Данные методы обучения помимо передачи знаний и умений новому сотруднику способствуют эффективному формированию команды и развитию корпоративной культуры.

На стыке оффлайн- и онлайн-форматов, традиционного и инновационного подхода к обучению отдельное место занимает геймификация как инструмент гостиничного маркетинга, которая обычно рассматривается при формировании программ лояльности [9]. В контексте же цифрового образования геймификацию следует определять как применение игровых механик для повышения качества знаний персонала отеля об особенностях организации различных бизнес-процессов на предприятии, включая цифровые.

Данный способ цифрового обучения обладает рядом преимуществ:

- 1) удержание внимания и лучшее усвоение учебной информации;
- 2) увеличение скорости прохождения обучения;
- 3) минимизация стресса, связанного со сложностями в обучении;
- 4) стимулирования процесса непрерывного обучения в силу его восприятия более увлекательным;
- 5) повышение лояльности сотрудников и их приверженность к бренду работодателя.

Геймификация является одним из наиболее эффективных инструментов цифрового обучения в контексте инновационного управления организационными способностями. В обучении сотрудников отеля геймификация решает важнейшие задачи создания среды, стимулирующей саморазвитие и активное участие сотрудников в развитии компании. Предприятия индустрии гостеприимства таким образом обеспечивают высокое качество гостиничного сервиса, оптимальное использование различных видов ресурсов, включая затраты времени на профессиональное обучение сотрудников, увеличение прибыли за счет повышения лояльности гостей отеля и репутации гостиничного бренда.

Программы цифрового обучения в индустрии гостеприимства способны решать важнейшие кадровые вопросы и проблемы высокой текучести кадров. По данным экспертов, 94% сотрудников остались бы в компании дольше, если бы она инвестировала в их обучение и карьерное развитие. Это особенно актуально, поскольку по всему миру компании, в том числе отельный бизнес, отмечают нехватку специалистов, а по оценкам рынка труда дефицит кадров в России к 2030 году может достигнуть 2–4 млн человек [8].

Цифровое обучение в гостиничном бизнесе имеет ряд преимуществ перед традиционными способами управления организационными способностями компании (рис. 3).

Использование искусственного интеллекта	<ul style="list-style-type: none"> • мгновенная обратная связь и проверка • минимизация нагрузки преподавателей
Персонализированный подход	<ul style="list-style-type: none"> • адаптация обучающих материалов под уровень знаний потребности каждого сотрудника • отслеживание персонального прогресса
Постоянный доступ к актуализированным учебным ресурсам	<ul style="list-style-type: none"> • свободный доступ к корпоративной образовательной платформе • оперативное обновление электронной базы знаний
Ускорение обучения	<ul style="list-style-type: none"> • выбор оптимального времени для обучения • вовлеченность и интерес к обучению

Рис. 3. Преимущества цифрового обучения сотрудников

Источник: составлено авторами на основе [8].

Перечисленные на рисунке 3 преимущества цифрового обучения сотрудников сводятся к единому – повышению качества управления организационными способностями компании, оптимизации и повышения эффективности ее деятельности в целом.

В данном исследовании предлагается рассматривать перспективные направления и методы цифрового обучения в разрезе приобретения «жестких» и «мягких» навыков персонала, именно в их релевантной комбинации, по нашему мнению, достигается синергетический эффект управления организационными способностями объектов индустрии гостеприимства, и как результат – высокий уровень качества и культуры гостиничного сервиса (табл. 1).

Технологии, представленные в таблице 1, отражают влияние процесса цифровизации на развитие организационных способностей коллектива отеля. Цифровой компонент в обучении, направленном на приобретение «жестких» и «мягких» навыков представлен как способами их приобретения, так и цифровым пространством их применения и совершенствования.

При организации цифрового обучения сотрудников следует принимать во внимание потребительский тренд времяпровождения в различных гаджетах, благодаря чему компании могут максимально использовать преимущество непрерывного образования без привязки к рабочему месту [5].

Таблица 1

Перспективные направления цифрового обучения сотрудников гостиничного предприятия

Тип компетенции	Компетенция	Содержание компетенции	Цифровой компонент
«Мягкие» навыки (Soft Skills)	Межкультурные коммуникации	Корректное общение и переписка с представителями различных культур	Цифровая среда и цифровой инструментарий маркетинга, видеоконференции
	Управление конфликтами	Разрешение конфликтов в повседневной практике	Цифровые образовательные ресурсы, онлайн-платформы и LMS, корпоративный сторителлинг
	Эмоциональный интеллект	Формирование навыков эмпатии, саморефлексии и управления эмоциями	
	Адаптивность	Оперативная реакция на изменения	
	Тайм-менеджмент	Планирование рабочего времени	Мобильные и desk-приложения
	Командообразование	Навыки работы в команде	Геймификация, AR/VR, коллаборационные платформы, онлайн-сообщества, воркшопы
	Инициатива и креативность	Поиск нестандартных решений, идей по совершенствованию гостиничного бизнеса	
«Жесткие» навыки (Hard Skills)	Знание программного обеспечения	Владение системами бронирования, CRM, знание кассовых систем POS	Программные продукты цифровизации бизнеса
	Знание стандартов обслуживания	Понимание и применение стандартов обслуживания, принятых в индустрии гостеприимства	Взаимодействие с клиентами и партнерами в цифровой среде, тестирование, чат-боты и AI-ассистенты, корпоративный сторителлинг
	Владение иностранными языками	Умение коммуницировать и изучать документацию на иностранных языках	Онлайн курсы и разговорные клубы, видеоконференции

Источник: составлено авторами.

О важности инвестиций в человеческий капитал как одного из доминирующих факторов инновационного развития компании, определяющего ее успех, говорят и Г. Г. Дерябина, Н. В. Трубникова. Системы цифрового обучения сегодня представлены платформами управления талантами и корпоративными университетами с непрерывным обучением. Эксперты отмечают переход от LMS-платформ к виртуальным образовательным комнатам типа Wow room, которые трансформируют процесс обучения «с помощью таких элементов как искусственный интеллект, моделирование в реальном времени, анализ больших данных, интерактивные роботы, системы распознавания эмоций и присутствие экспертов, использующих голограммы» [2].

Вместе с тем организация цифрового обучения сотрудников может быть сопряжена с рядом проблем:

- 1) финансовые ограничения;
- 2) недостаток компетенций, низкий уровень цифровой грамотности сотрудников;
- 3) технические сложности, отсутствие интеграции цифровых платформ с HR-системами;
- 4) оценка эффективности, нехватка методик измерения качества цифрового обучения [10].

Уровень организационных способностей компании по реализации цифрового обучения сотрудников в комплексе с другими показателями отражает ее цифровую зрелость [1]. Это показатель, измеряющий глубину интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы отеля, характеризующий не просто наличие современного инструментария гостиничного сервиса, но и способность эффективно его использовать.

С. В. Евдокимова отмечает, что успешное стратегическое развитие предприятия определяется не просто наличием организационных способностей, а именно их динамикой, реконфигурацией [3]. Теория динамических способностей находит свое применение и в практике гостиничного бизнеса, в котором фокусом являются компетенции и организационный процесс. Таким образом, можно утверждать, что цифровое обучение персонала гостиничного предприятия стимулирует развитие его динамических способностей адаптироваться к изменениям внешней среды.

Исследователи организационных способностей отеля в области цифровизации гостиничного бизнеса называют цифровой разведкой, в рамках которой осуществляется изучение размерной структуры возможностей цифрового интеллекта отеля и разработка по соответствующей шкале измерения [12]. Возможности цифровой разведки отеля включают в себя четыре аспекта: возможность сбора и обработки данных, возможность персонализации обслуживания клиентов, возможность поддержки приня-

тия решений в области цифровой разведки и возможность устойчивого развития. Количественные и качественные замеры эффективности инноваций в области обучения сотрудников так же включены в цифровую разведку отеля.

Выводы

Цифровое обучение персонала гостиничного бизнеса является частью системы цифрового интеллекта отеля как ключевой его организационной способности обеспечить высокий уровень конкурентоспособности на рынке услуг гостеприимства.

Функции гостиничного менеджмента могут сформировать структуру программы цифрового обучения сотрудников предприятия.

Роль цифрового обучения в управлении организационными способностями предприятия определена необходимостью приобретения компетенций по организации и реализации процесса инновационного преобразования объектов индустрии гостеприимства. Другими словами, сотрудники на всех уровнях управленческой иерархии должны приобретать и совершенствовать «жесткие» и «мягкие» навыки в целях повышения эффективности сервисной деятельности на рынке гостиничных услуг.

Литература

1. Гилева Т.А. Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 2 (28). С. 22-35. DOI: 10.17122/2541-8904-2019-2-28-22–35.
2. Дерябина Г.Г., Трубникова Н.В. Цифровое обучение сотрудников как новый тренд в корпоративном образовании // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2485-2500. DOI: 10.18334/ce.15.6.112211.
3. Евдокимова С.В. Развитие динамических способностей организации в сверхконкурентной среде // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2013. № 4 (37). С. 132-140.
4. Ключевская И.С. Современные методы обучения персонала гостиниц / И. С. Ключевская // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности: Сборник материалов II Международной научной конференции, Костанай, 28–30 сентября 2020 года / Под редакцией Г.В. Паниной. Костанай: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2020. С. 262-266.
5. Колодезникова Ю.Ю. Цифровизация обучения персонала: новые технологии и проблемы их внедрения // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 1-1. С. 30-39.
6. Макарова Д.Д., Денич Е.В. Трансформация методов обучения сотрудников в гостиничном бизнесе // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2022. № 2. С. 163-172.
7. Попова Л.Ф. Организационные способности как основа адаптивного управления организационной структурой предприятия // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2014. № 5 (54). С. 88-95.
8. Цифровое обучение сотрудников – новый вектор развития бизнеса (разбираем на примере отелей). [Электронный ресурс]. URL: <https://welcometimes.ru/opinions/cifrovoye-obuchenie-sotrudnikov-novyy-vektor-razvitiya-biznesa-razbiraem-na-primere-oteley> (дата обращения 05.06.2025).
9. Чуланова О.Л., Данькина М.Е. Интеграция программного продукта game&training как технологического тренда в обучение персонала организации в условиях цифровой трансформации // Вестник СурГУ. 2021. № 2 (32). С. 79-90.
10. Шарифуллина А.Р. Внедрение цифровых инструментов в систему обучения персонала // Актуальные исследования. 2025. № 20 (255). Ч. III. С. 31-34.
11. Busulwa R., Pickering M., Mao I., Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework // International Journal of Hospitality Management. 2022. Vol. 102. P. 103132. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.103132.
12. Yuelei Dong, Meng Wang, Hotel digital intelligence capability: dimension exploration and scale development // Journal of Hospitality and Tourism Technology. 2025. Vol. 16. Is. 4. P. 705-724. DOI: 10.1108/JHTT-07-2024-0419.