

УДК 338.48:378  
DOI 10.14258/epb202632

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА<sup>1</sup>

Н. В. Трофимова, Э. Р. Мамлеева, М. Ю. Сазыкина

Академия наук Республики Башкортостан (Уфа, Россия)

В статье рассматриваются ключевые модели и институциональные механизмы подготовки кадров для туристской индустрии в ряде экономически развитых стран (Швейцария, Австрия, Франция, Великобритания, Канада, США, Таиланд). На основе компаративного анализа выявлены общие принципы, обеспечивающие эффективность систем профессионального образования в данной сфере: глубокая практикоориентированность, устойчивое межинституциональное партнерство между образованием, бизнесом и государством, гибкость образовательных траекторий, акцент на развитии клиентоориентированных и межкультурных компетенций. Подчеркивается, что успех подготовки кадров основывается не на жестком государственном регламентировании содержания, а на создании экосистемы, где образовательные программы оперативно отвечают на запросы индустрии. Сделан вывод об актуальности адаптации ряда зарубежных практик (развитие системы независимой профессиональной сертификации, расширение дуального обучения, внедрение блочно-модульного построения программ, синхронизация учебных графиков с отраслевыми циклами) для модернизации отечественной системы подготовки кадров для туризма и гостеприимства с целью повышения ее конкурентоспособности и соответствия международным стандартам.

**Ключевые слова:** профессиональное образование, туризм, гостеприимство, практикоориентированность, дуальное обучение, межинституциональное партнерство, зарубежный опыт, подготовка кадров.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF FOREIGN MODELS OF TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY PERSONNEL TRAINING

N. V. Trofimova, E. R. Mamleeva, M. Yu. Sazykina

Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan (Ufa, Russia)

The article examines key models and institutional mechanisms of personnel training for the tourism industry in a number of economically developed countries (Switzerland, Austria, France, Great Britain, Canada, USA, Thailand). Based on comparative analysis, common principles ensuring the effectiveness of vocational education systems in this field have been identified: strong practice-orientation, sustainable inter-institutional partnership between education, business and the state, flexibility of educational trajectories, emphasis on developing customer-oriented and intercultural competencies. The study emphasizes that successful personnel training is based not on strict state regulation of content, but on creating an ecosystem where educational programs respond promptly to industry demands. The conclusion is drawn about the relevance of adapting certain foreign practices (development of independent professional certification systems, expansion of dual education, implementation of block-modular program structuring, synchronization of academic schedules with industry cycles) for modernizing the domestic system of tourism and hospitality personnel training in order to enhance its competitiveness and compliance with international standards.

**Keywords:** vocational education, tourism, hospitality, practice-orientation, dual training, inter-institutional partnership, foreign experience, personnel training.

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ГБНУ АН РБ.

**Введение.** Актуальность исследования систем подготовки кадров для туризма обусловлена возрастающей ролью индустрии гостеприимства в глобальной и национальной экономике. Качественные человеческие ресурсы являются ключевым фактором конкурентоспособности туристских дестинаций и предприятий сферы услуг. Российская Федерация ставит стратегические задачи по наращиванию вклада туризма в валовой внутренний продукт (ВВП) и развитию внутреннего туристского потока [1], что требует адекватной модернизации образовательных программ. В этом контексте изучение и критическое осмысление успешного международного опыта представляется необходимым условием для формирования эффективной национальной модели.

По состоянию на конец 2025 года, согласно экспертным оценкам, численность занятых в туристическом секторе Российской Федерации составляла порядка 1,5 млн человек. При этом отрасль сталкивалась с острым кадровым дефицитом, который в среднем оценивался в 30%. Дополнительным негативным фактором на рынке труда выступала высокая текучесть персонала, достигавшая уровня в 70%. Особенно острая нехватка наблюдалась среди представителей массовых профессий, в первую очередь поваров и линейного персонала. Как отмечается в отраслевых прогнозах, к 2030 году туристической индустрии может потребоваться до 300 тысяч новых специалистов [2].

Средние показатели рынка труда за январь — апрель 2025 года, согласно данным платформы hh.ru, демонстрировали в целом сбалансированную ситуацию: на одну открытую вакансию в сфере туризма приходилось 4,6 резюме, что указывает на умеренную конкуренцию среди соискателей. Однако агрегированный показатель скрывает выраженные диспропорции по отдельным специальностям. В наиболее востребованных сегментах соотношение «вакансия-резюме» достигало значений от 1 до 2, что однозначно свидетельствует о значительном дефиците квалифицированных кадров на отраслевом рынке труда.

Сложность и многогранность задач, стоящих перед системой подготовки кадров для туризма, обусловлена спецификой сервисной деятельности, требующей от работника совмещения клиентоориентированности с экономической рациональностью. Иными словами, целеполагание сотрудника должно быть направлено как на удовлетворение потребностей гостя, так и на ресурсосбережение и максимизацию прибыли предприятия. Экспертные оценки [3, 4] и исследования в области управления персоналом подтверждают, что эффективность сотрудника индустрии сервиса оценивается биполярно:

1. По критерию качества обслуживания и удовлетворенности клиента.

2. По критерию достижения организационных целей (выполнение плановых показателей продаж, временные параметры оказания услуги и пр.).

Данная двойственность порождает необходимость поиска баланса, что особенно осложняется высокой вариативностью и неопределенностью факторов внешней и внутренней среды. В таких условиях традиционные модели подготовки кадров требуют дополнения. На первый план выходит не просто передача знаний, а формирование у персонала навыков ситуационного анализа и принятия решений в нестандартных обстоятельствах. Инвестиции в привлечение высококвалифицированных специалистов и развитие у них указанных компетенций представляются ключевым фактором успешного решения двух разнонаправленных задач «потребности клиента — потребности организации» и повышения общей эффективности туристского бизнеса [5].

Перечисленные выше факты подтверждают, что проблема кадрового обеспечения российской туристической индустрии специалистами должного уровня сохраняет высокую актуальность.

Целью данной статьи является выявление универсальных принципов и специфических механизмов организации профессионального образования в сфере туризма и гостеприимства на основе анализа моделей, сложившихся в странах с развитой туристической индустрией, и определение потенциала их адаптации в российских условиях.

При подготовке статьи использовались методы системного и контент-анализа для выявления структурных компонентов, институциональных взаимосвязей и содержательных доминант образовательных моделей зарубежных стран. Сравнительный подход позволил выделить инвариантные черты эффективных систем и национально-специфические особенности.

**Результаты исследования.** Проведенный анализ программ подготовки специалистов для индустрии туризма и гостеприимства в зарубежных странах позволил систематизировать многообразие зарубежных моделей вокруг ряда ключевых характеристик.

1. Практикоориентированность как системообразующий принцип. Во всех рассмотренных странах (Франция, Великобритания, Швейцария, Австрия, США, Канада, Тайланд) наблюдается прямая интеграция практического обучения в образовательный процесс. Наиболее выражена эта тенденция в швейцарской модели, где первые школы гостиничного менеджмента создавались на базе действующих отелей, и в австрийской системе дуального обучения, где до 80% учебного времени

приходится на предприятие. Во Франции реализуется схожая с дуальной модель ученичества с заключением контракта между обучаемым и работодателем [6]. В Канаде и Таиланде (на примере Asian Institute of Hospitality Management) обязательные длительные оплачиваемые стажировки и проектная работа являются неотъемлемой частью учебных планов бакалавриата. Это обеспечивает не только формирование практических навыков, но и раннюю профессиональную адаптацию, снижая разрыв между теорией и реальной отраслевой практикой [7].

2. Межинституциональное партнерство. Успешные модели основаны на устойчивых связях между образовательными учреждениями, бизнес-сообществом и государственными (или государственно-общественными) структурами. В Австрии это социальное партнерство в рамках Экономической палаты [8]; во Франции — регламентированное взаимодействие при разработке стандартов; в Канаде — разветвленная сеть, включающая Канадский совет по человеческим ресурсам в туризме (СТНРС), компанию «Эмерит» по сертификации и Канадский институт путешествий (CITS — АСТА) по аккредитации программ. Эти структуры обеспечивают стратегическое планирование потребностей в кадрах, актуализацию содержания образования, независимую оценку его качества и признание квалификаций индустрией [9].

3. Многоуровневость, гибкость и непрерывность образования. Системы предлагают широкий спектр траекторий: от краткосрочных сертификационных курсов и профессиональных училищ (Австрия, Канада, Таиланд) до бакалавриата, магистратуры и докторантуры. Принцип «обучения в течение всей жизни» реализуется через модульность программ (Великобритания, Канада), возможность зачета ранее полученных компетенций (Австрия, Канада) и развитую систему дополнительного профессионального образования (Австрия, программы Executive Education в АИHM). Это позволяет выстраивать индивидуальные образовательные траектории, отвечающие как потребностям рынка, так и карьерным устремлениям обучающихся.

4. Ориентация на международные стандарты и развитие межкультурных компетенций. Программы ведущих школ (Швейцария, АИHM в Таиланде, университеты Канады) изначально нацелены на подготовку специалистов для глобального рынка. Обязательными элементами являются изучение нескольких иностранных языков, модули по межкультурной коммуникации, академическая мобильность и партнерства с зарубежными образовательными учреждениями (например, сотрудничество АИHM с Les Roches) [10].

5. Механизмы обеспечения качества, основанные на доверии профессионального сообщества. Наряду с государственной аккредитацией, критически важную роль играет профессионально-общественное признание. В Канаде рыночный механизм трудоустройства выпускников и аккредитация CITS — АСТА являются ключевыми индикаторами качества. Аналогично, в Великобритании и США репутация университета и его связей с индустрией часто значимее формальных требований. В Австрии и Франции качество обеспечивается через систему национальных стандартов, разрабатываемых при участии работодателей.

Несмотря на общие принципы, наблюдаются и существенные различия, обусловленные национальным контекстом:

- степень государственного регулирования. Высокая регламентация в Австрии и Франции контрастирует с рыночно-ориентированными моделями Канады, США и Швейцарии, где регулирующая роль государства часто опосредована через общественно-профессиональные институты;
- доминирующая образовательная философия. Континентальная Европа (Австрия, Швейцария) делает акцент на прикладном, дуальном обучении для среднего звена. Англосаксонская модель (Канада, США, Великобритания) сочетает практикоориентированность бакалавриата с сильной исследовательской базой в магистратуре и докторантуре;
- синхронизация с отраслью. Уникальной чертой канадской практики является календарный график обучения (3 семестра в год), позволяющий студентам проходить длительные стажировки в высокий туристский сезон, что редко встречается в других странах, включая Россию.

**Выводы.** Выделим потенциальные возможности адаптации зарубежного опыта подготовки кадров для туристической индустрии в России. Для преодоления разрыва между теорией и практикой, медленной реакцией на изменения рынка и дефицита узкоспециализированных компетенций в российской системе подготовки кадров для туризма целесообразно рассмотреть возможность адаптации следующих механизмов:

1. Создание отраслевых советов по кадрам по аналогии с СТНРС в Канаде, объединяющих представителей Минэкономразвития, Минобрнауки, ведущих работодателей, образовательных учреждений и профессиональных ассоциаций для стратегического прогнозирования потребностей и согласования образовательных программ.

2. Развитие системы независимой профессиональной сертификации квалификаций (по моде-

ли «Эмерит»), которая позволит признавать компетенции, полученные не только в формальном образовании, но и на практике, и станет дополнительным стимулом для непрерывного профессионального развития.

3. Массовое внедрение и нормативное закрепление дуального обучения (по австрийскому образцу) и оплачиваемых длительных стажировок, что повысит мотивацию студентов и обеспечит их готовность к работе.

4. Переход к блочно-модульному построению программ (опыт Великобритании и Канады) для обеспечения гибкости, возможности зачета модулей и формирования индивидуальных образовательных траекторий.

5. Синхронизация учебных графиков вузов с туристскими сезонами для облегчения интеграции продолжительных практик в образовательный процесс без ущерба для академической составляющей.

6. Усиление роли профессионально-общественной аккредитации (ПОА) путем придания ее результатам реального веса при оценке качества образовательной организации и ее программ,

что будет напрямую связывать вуз с требованиями индустрии.

Проведенный анализ демонстрирует, что эффективная система подготовки кадров для туризма представляет собой не набор разрозненных образовательных программ, а целостную экосистему, основанную на принципах партнерства, гибкости и ориентации на реальные потребности индустрии и глобальные стандарты. Ключевым условием успеха является не жесткое государственное управление содержанием, а создание институциональных рамок, стимулирующих тесное взаимодействие образования и бизнеса [6, 7]. Зарубежный опыт, при его критическом осмыслении и селективной адаптации с учетом российских социально-экономических и культурных реалий, может послужить основой для глубокой модернизации отечественной системы профессионального образования в сфере туризма и гостеприимства. Реализация предложенных мер будет способствовать формированию современного кадрового потенциала, что является необходимым условием для повышения конкурентоспособности российского туристского продукта на внутреннем и международном рынках.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р.
2. Туристической отрасли потребуется около 300 тысяч специалистов к 2030 году // Коммерсантъ. 2025. 17 февраля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8314883> (дата обращения: 19.02.2026).
3. Фролова Е. В., Рябова Т. М., Рогач О. В. Подготовка кадров как фактор развития туристической отрасли в Российской Федерации // Перспективы науки и образования. 2019. № 5 (41). С. 503–516.
4. Рубан Д. А. О причинах системного кадрового кризиса в российской индустрии туризма // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2018. № 1. С. 18–22.
5. Чернов В. А. Подготовка кадров для туристской отрасли в свете современных требований рынка // Проблемы высшего образования. Хабаровск, 2019. Т. 1. С. 156–158.
6. Сахарчук Е. С. Анализ зарубежных моделей подготовки кадров для сферы туризма: монография. М., 2016. 162 с.
7. Ray Pine. Standardization of tourism education and training to address the increasing demand for tourism staff in the East Asia/pacific region // Asia Pacific Journal of Tourism Research. 2026. № 6 (1). <https://doi.org/10.1080/10941660108722084> /
8. Грайн Э., Сахарчук Е. С. Система подготовки кадров для туризма в Австрии // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2013. № 4. С. 78–85.
9. Zhenzhong Zhao, Mingming Cheng, Li Huang, Lukman Saleh Waluyo. Travel influencers in tourism and hospitality: a narrative review and future research agenda // Asia Pacific Journal of Tourism Research. 2026. № 1. <https://doi.org/10.1080/10941665.2026.2622400> /
10. Полевая М. В. Особенности подготовки кадров для индустрии туризма: отечественный и зарубежный опыт: монография. М., 2009. 123 с.

## REFERENCES

1. Strategy for the Development of Tourism in the Russian Federation for the Period up to 2035: Approved by Decree of the Government of the Russian Federation No. 2129-r of September 20, 2019.

2. The tourism industry will need about 300 thousand specialists by 2030. *Kommersant*. 2025. February 17. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8314883> (date of access: 19.02.2026).
3. Frolova E. V., Ryabova T. M., Rogach O. V. Personnel training as a factor in the development of the tourism industry in the Russian Federation. *Perspectives of Science and Education*. 2019. No. 5 (41). Pp. 503–516.
4. Ruban D. A. On the causes of the systemic personnel crisis in the Russian tourism industry. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*. 2018. No. 1. Pp. 18–22.
5. Chernov V. A. Personnel training for the tourism industry in light of modern market requirements. *Problems of Higher Education*. Khabarovsk, 2019. Vol. 1. Pp. 156–158.
6. Saharchuk, E. S. Analysis of foreign models of personnel training for the tourism sector: a monograph. Moscow, 2016. 162 p.
7. Ray Pine. Standardization of tourism education and training to address the increasing demand for tourism staff in the East Asia/Pacific region. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2001. No. 6 (1). <https://doi.org/10.1080/10941660108722084/>
8. Grain E., Saharchuk E. S. The system of personnel training for tourism in Austria. *Bulletin of the Association of Tourism and Service Universities*. 2013. No. 4. Pp. 78–85.
9. Zhenzhong Zhao, Mingming Cheng, Li Huang, Lukman Saleh Waluyo. Travel influencers in tourism and hospitality: a narrative review and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2026. No. 1. <https://doi.org/10.1080/10941665.2026.2622400/>
10. Polevaya M. V. Features of personnel training for the tourism industry: domestic and foreign experience: a monograph. Moscow, 2009. 123 p.

Поступила в редакцию: 24.02.2026.  
Принята к печати: 03.04.2026.