

**Влияние технологий управления человеческими ресурсами на
стратегию развития гостиничного предприятия**
**The Impact of Human Resource Management Technologies on the
Development Strategy of a Hotel Company**

Тарасенко Эльвира Владимировна
Tarasenko Elvira Vladimirovna

к.э.н., доцент

E-mail: Tarasenko.EV@rea.ru

Ильина Елена Львовна
Iina Elena Lvovna

к.э.н., доцент

E-mail: Iina.EL@rea.ru

Латкин Александр Николаевич
Latkin Aleksander Nikolaevich

к.э.н., доцент

E-mail: Latkin.AN@rea.ru

Валединская Екатерина Николаевна
Valedinskaya Ekaterina Nikolaevna

к.э.н., доцент

E-mail: Valedinskaya.EN@rea.ru

кафедра индустрии гостеприимства, туризма и спорта
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Москва

Аннотация: В статье исследуется влияние технологий управления на стратегию развития гостиничного предприятия, бренд гостиничного предприятия как работодателя и достижение оптимальных бизнес-показателей. Применяемая методология основана на первичных исследованиях, кейс-анализе и соотношении полученных результатов с фактическим статусом гостиничного сектора. Обоснована необходимость модернизации управления человеческими ресурсами в гостиничной индустрии, путем использования информационных и

коммуникационных технологий, инновационных процессов и организационных структурных преобразований.

Abstract: In the article the influence of management technologies on the development strategy of a hotel enterprise, the brand of a hotel company as an employer and the achievement of optimal business indicators are studied. The applied methodology is based on primary research, case analysis and the correlation of the obtained results with the actual status of the hotel sector. The necessity of modernization of human resources management in the hotel industry, using information and communication technologies, innovative processes and organizational structural transformations is substantiated.

Ключевые слова: гостиничное предприятие, управление человеческими ресурсами, стратегия развития

Keywords: hotel enterprise, human resources management, development strategy

Введение

С точки зрения развития гостиничной индустрии, основной вопрос, подлежащий изучению в данной статье, заключается в том, насколько релевантны философия и принципы, лежащие в основе моделей и технологий управления человеческими ресурсами, и практика, полученная в рамках этих моделей. Иными словами, можно ли добиться повышения результативности деятельности гостиничного предприятия, приняв философию, согласно которой, поскольку человеческие ресурсы являются ключевым стратегическим рычагом внутри организации, конкурентное преимущество зависит от достижения определенных целей в области управления персоналом? В свою очередь, зависит ли достижение целей в области управления персоналом от разработки и принятия последовательного стратегически интегрированного пакета инновационных методов управления? Ответы на эти главные вопросы позволят провести достоверную валидацию концепции управления человеческими ресурсами в гостиничной индустрии.

Тем не менее, актуальность интегративного подхода к управлению человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе не просто зависит от анализа степени, в которой гостиничные организации используют существующие методы и модели управления, но и от исследования ряда факторов, которые потенциально влияют на подход, применяемый гостиничной компанией в сфере управления персоналом: ситуации на рынках гостиничных услуг, ресурсного обеспечения отдела по работе с персоналом, способности менеджеров эффективно реагировать на изменения, характеристик рабочей силы, наличия профсоюзов, условий рынка труда, организационного размера гостиничной компании, формы собственности, состояния финансовых рынков.

Авторы полагают, что изучение факторов, влияющих на принятие решений в сфере управления персоналом в гостиничной индустрии, позволит разработать проверяемые гипотезы относительно обстоятельств и параметров, которые могут повлиять на выбор подхода к управлению человеческими ресурсами в гостиницах, а также позволит проанализировать степень влияния технологий управления человеческими ресурсами и корпоративной культуры в гостиничном бизнесе на стратегию развития гостиничного предприятия, бренд гостиничного предприятия как компании-работодателя и достижение оптимальных бизнес-показателей.

Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе

В деловом мире довольно часто приходится наблюдать, как преуспевающие компании сталкиваются с серьезными изменениями, и нередко они же оказываются не в состоянии на них реагировать. По мнению Дональда Сулла (Donald Sull), профессора Гарвардской школы бизнеса, преподавателя управленческой практики Лондонской школы бизнеса и международного эксперта по управлению на нестабильных рынках, активная инерция, или стремление организации придерживаться устоявшихся моделей поведения, превращает бизнес-процессы в шаблоны, стратегические принципы – в своего

рода оковы, мешающие оптимальному развитию бизнеса и реагированию внутренней среды гостиничного предприятия на происходящие во внешней среде изменения [9]. По определению Д. Сулла, активная инерция используется для характеристики организаций, стремящихся придерживаться устоявшихся моделей поведения даже в условиях сдвигов во внешней среде. «Разрушительный потенциал активной инерции», по Д. Сулле, можно наблюдать в гостиничном бизнесе в России, при этом подобный процесс может наблюдаться как в гостиничных компаниях под российским управлением, так и в гостиничных компаниях, находящихся под управлением международных операторов или обладателей франшизы известных гостиничных сетей.

В то же время, стимулирование феномена активной инерции в гостиничном бизнесе, наряду с развитием новых технологий и турбулентностью бизнес-среды, может нанести ущерб развитию гостиничного HR-бренда, который должен способствовать созданию позитивного имиджа гостиничного предприятия-работодателя с целью привлечения в компанию наиболее эффективных специалистов, а также удержанию наиболее квалифицированных кадров. Зачастую в гостиничном бизнесе формирование HR-бренда для сотрудников ограничивается маркетинговой активностью – созданием и продвижением сайта или страниц в социальных сетях, посвященных развитию карьеры на гостиничном предприятии, проведением дней открытых дверей, размещением красивых постеров в местах отдыха сотрудников или же студенческих кампусах. Но, по мнению Нины Осовицкой [8], зачастую декларируемые обещания HR-бренда не соответствуют реальности: быстрый карьерный рост оборачивается годами ожидания повышения, инновационность – невозможностью предложить свою идею, а открытость – недоступностью высшего руководства.

Между тем, компании, развивающие корпоративную культуру, использующие современные технологии управления человеческими ресурсами, активно снижают временные и финансовые затраты на привлечение новых сотрудников. К тому же, по мнению Н. Осовицкой [8], время можно перевести

в денежный поток для оценки возврата на инвестиции, исходя из среднего значения валовой прибыли, которую каждый сотрудник приносит компании за один день работы. Умножив этот показатель на количество дней, требующихся для закрытия позиции, мы можем получить финансовые потери гостиничного предприятия и показатель их сокращения в случае снижения временных затрат на подбор кадров.

Результаты, представленные в современной профильной литературе, свидетельствуют о том, что в настоящее время в гостиничном бизнесе наблюдается большая степень диверсифицирования направлений в сфере управления человеческими ресурсами, чем в прошлом [1; 2; 4]. На основании изучения трудов ученых и практиков гостиничного дела выделим факторы, которые могут воздействовать на подход, применяемый к управлению человеческими ресурсами в отрасли:

- первоочередное влияние бизнес-стратегии отеля на жесткий контроль затрат и ценовую конкуренцию, а не на качество обслуживания;
- обстоятельность, с которой руководители высшего звена в отрасли занимаются вопросами управления персоналом, а точнее, наличие у менеджеров по персоналу стратегического видения и ресурсов.
- характеристики рабочей силы, связанные, в частности, с тем, насколько рабочая сила может оказаться устойчивой к внедрению новых методов работы. В связи с этим возникает вопрос об установлении возраста. В старых организациях можно ожидать, что определенные практики будут сильнее инкорпорированы в обычаи компании и ее повседневную деятельность, что затруднит внедрение новых подходов;
- размер предприятия. Управление человеческими ресурсами может иметь ограниченное значение в отрасли из-за размера бизнес-единиц меньше среднего. И наоборот, HRM может быть более применимым в отелях, входящих в гостиничную сеть;

- национальное владение. Гостиницы под управлением международных компаний могут использовать более сложный подход к HRM, чем их коллеги, принадлежащие внутренним гостиничным операторам.

Учитывая, что отмеченные факторы рассматриваются как потенциально существенно влияющие в гостиничном бизнесе, степень, в которой они воздействуют на принятие решений, будет иметь решающее значение для их имплементации в гостиничной индустрии.

Анализ формирования и развития системы управления человеческими ресурсами высококатегорийной московской гостиницы

Проанализируем кейс на примере реальной ситуации из гостиничного бизнеса на московском рынке гостиничных услуг и порекомендуем пути решения проблемы с учетом сложившейся бизнес-практики, проанализировав актуальные научные исследования по проблемам стратегического управления, в том числе человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе.

20 лет назад на гостиничном рынке Москвы наблюдался дефицит гостиниц высокого класса, а в связи с изменившейся политической ситуацией в стране на рынке имелось большое количество нетрудоустроенных высококлассных специалистов, особенно с лингвистическим и педагогическим образованием.

В открывающийся в 1995 г. отель «Бренд ХХХ ДеЛюкс» (название отеля намеренно искажено) для прохождения собеседования даже на рядовые позиции выстраивались километровые очереди соискателей вдоль одной из центральных улиц Москвы. Это был первый высококлассный отель под международным управлением. Каждый стремился попасть в этот отель, т.к. на московском рынке услуг гостеприимства не было профильных специалистов с гостиничным образованием, и основным критерием успешного трудоустройства являлось знание иностранных языков. Руководство международного бренда полагало, что остальным навыкам, необходимым для успешного построения карьеры в гостиничном бизнесе, они смогут обучить

кандидатов уже на месте. На тот момент отель был монополистом на рынке гостиничных услуг в своем сегменте, и проблемы с удержанием и текучестью персонала не было.

Руководящие позиции в отеле на уровне высшего и среднего звена занимали исключительно экспаты-иностранцы, позиции руководителей младшего звена зачастую отдавались родственникам и знакомым застройщика и инвестора объекта, линейные позиции были заняты как молодыми специалистами, недавними студентами, так и достаточно взрослыми профессионалами – бывшими инженерами, лингвистами или педагогами. На тот момент в сложившемся коллективе были не очень здоровые рабочие отношения, активно проходил процесс формирования неформальных групп под руководством тайных лидеров, наблюдалась зависть и пренебрежение со стороны линейного персонала к своим российским руководителям, из-за назначения их на должности не по знаниям, а благодаря родственным и другим подобным отношениям. К топ-менеджерам-экспатам и те, и другие относились с завистью, смешанной с благоговейным отношением, как к небожителям, уровня которых достигнуть практически невозможно.

Тем не менее, рядовые сотрудники не были настроены уходить, т.к. гостиничный рынок находился в зачаточной стадии развития (предложений у конкурентов не было), и бренд ХХХ был практически единственным работодателем на российском рынке услуг, который занимался обучением персонала посредством проведения различных тренингов, как в России (для линейного персонала), так и за рубежом (для руководителей). Многие рассматривали это как единственную возможность научиться гостиничному бизнесу и закрепиться в нем.

В 2016-2018 гг. эта гостиница по-прежнему существует, но ситуация на рынке труда Москвы и России претерпела серьезные изменения за прошедшее время [6; 7; 11].

На гостиничном рынке Москвы появилось множество отелей различных международных брендов, множество российских ВУЗов в сотрудничестве с

зарубежными ВУЗами готовит специалистов по гостиничному бизнесу и сервису, молодые специалисты стали очень разборчивыми и требовательными при выборе работодателя, для построения своей дальнейшей карьеры. Внутри организационной структуры отеля также произошли изменения, но, тем не менее, не так много изменений произошло в кадровой политике организации. Многие из руководителей департаментов и руководителей высшего звена проработали в отеле с момента открытия, часть из них временно уходила на другие работы, но возвращались обратно спустя некоторое время. Сложилось неформальное объединение «старых» работников-«ветеранов», в основном, без профильного гостиничного образования, научившихся всему на этом, единственном для них месте работы. Из-за предпенсионного возраста они опасаются конкуренции со стороны энергичных молодых коллег с профильным гостиничным образованием. В отеле постоянно наблюдается «кадровый голод», молодые специалисты, попадающие в различные службы, не задерживаются надолго, многие уходят по своей инициативе после испытательного срока, некоторые уходят, проработав менее года из-за отсутствия карьерных перспектив и нездорового психологического климата, закрытости и отсутствия доверия со стороны руководства.

Физическое состояние отеля и эргономика рабочих мест оставляет желать лучшего, что тоже вызывает недовольство новых сотрудников – все лучшие рабочие места и кабинеты заняты «ветеранами», работающими с момента открытия отеля. В результате менеджер по подбору персонала постоянно находится в процессе подбора младшего линейного персонала и супервайзеров (руководителей младшего звена). Подбор ведется достаточно бессистемно из-за того, что «руководители-ветераны» не участвуют в разработке подробных должностных инструкций для сотрудников своих подразделений. Сотрудники кадрового подразделения по этой причине теряют много времени впустую, что влечет неэффективность и увеличение затрат. При интервьюировании кандидатов не проводится оценка мотивации персонала, заинтересованности в построении карьеры в конкретном гостиничном бренде; своевременная оценка

персонала после прохождения испытательного срока также не производится, потому, что постоянно обновляемый персонал выступает в роли «пожарников», постоянно работая на износ из-за хронической нехватки персонала. Такие нагрузки и отсутствие обратной связи о достигнутых результатах работы также не добавляют лояльности работников к работодателю. Из-за общей бессистемности работы отдел кадров не проводит своевременно обязательные тренинги для новичков по ознакомлению с ценностями бренда и основами стандартов сервиса, характерных для этого бренда. Постоянно нарушаются сроки проведения и других необходимых тренингов. В отделе персонала также наблюдается постоянная текучесть кадров и кадровый голод, отсутствует четкое распределение обязанностей между сотрудниками.

Молодые специалисты жалуются, что технологии работы и управления в отеле значительно устарели, и «ветераны» негативно воспринимают предложения использования современных технологий.

Между тем, брендом ХХХ уже утеряна монополия на высококласные гостиничные услуги в Москве из-за появления других брендов (Хаятт, Лотте и т.д.). Под брендом линейки ХХХ в Москве управляются одновременно несколько отелей, принадлежащих разным собственникам. На рынке ведется ожесточенная конкурентная борьба между отелями одного бренда, что неизбежно ведет к размытию восприятия имиджа бренда клиентами отелей и внутренними клиентами – персоналом.

По системе оценки сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана [5], активно используемой в работе руководством бренда ХХХ для оценки операционной активности своих отелей, рассматриваемый нами отель стал регулярно занимать последние места по сравнению с недавно присоединенными к бренду отелями в московском регионе. Наибольшие проблемы прослеживались в таких секторах, как управление внутренними процессами, клиентский сервис и удовлетворенность клиентов. Проблемы можно объединить в несколько групп:

1. Проблемы, связанные с кадровой политикой и стратегическим управлением отеля.

2. Проблемы, связанные с факторами влияния на внешнюю и внутреннюю кадровую политику отеля.

3. Проблема с нарушением требованием сохранения «равносторонности» треугольника сервиса в отеле (персонал отеля, внешний имидж гостиничного предприятия и клиенты).

4. Внутренние проблемы применительно к структуре отеля, управленческому звену, отделу кадров.

Изучив описанную выше ситуацию, можно предположить, что в отеле недостаточное внимание уделяется кадровой политике, а в частности, отсутствует четкая кадровая стратегия, инкорпорированная в общую стратегию развития отеля.

В отеле не выделяется определенная модель кадрового менеджмента – ни на основании анализа внимания к потребностям отеля и внимания к людям-работникам, ни на основании способов сочетания задач, связанных с персоналом, и навыков, требующихся для их выполнения. Также следует отметить, что в отеле отсутствует политика развития и оценки персонала и стратегия подбора и найма кадров.

Принимая во внимание сложившуюся ситуацию, руководству отеля, директору по персоналу необходимо изучить и сопоставить факторы, влияющие на кадровую политику. Это новые внешние факторы, такие как: новая конъюнктура рынка – появление конкурентов, переманивающих наиболее квалифицированных специалистов, изменившиеся условия на рынке труда – появившийся кадровый голод, изменение структуры трудовой мотивации – молодые люди прежде всего ищут не столько материальное вознаграждение, сколько психологический комфорт при построении карьеры, работа молодыми специалистами воспринимается как продолжение стиля жизни (life style), совпадающего с личной степенью психологического комфорта. Это и внутренние факторы, в частности, стратегия отеля, стиль

руководства – в данном отеле он не соответствует духу времени, а также стадия жизненного цикла организации – на данном этапе это зрелость, переходящая в упадок. В отеле наблюдается отсутствие структурированных элементов кадровой политики, а в особенности таких элементов как системы отбора персонала, закрепления работников в отеле, обучения и повышения квалификации персонала, оценки результатов работы персонала, системы стимулирования труда, периодического контроля удовлетворенности персоналом своей работой, анализа текучести кадров, а также повышения уровня сотрудничества руководства с подчиненными (в данном отеле его совсем нет).

В отеле до недавнего времени проводилась закрытая кадровая политика, которая способствовала удержанию на руководящих позициях старых сотрудников, но совершенно не способствовала возможности привлечения как новых управленческих идей в компанию, а также затрудняла возможности карьерного роста для новичков. При этом в отеле наблюдался своего рода кадровый парадокс, когда наряду с изначальным стремлением продвигать и растить собственных сотрудников на высшие позиции, старые сотрудники достигли определенного уровня развития (карьерного потолка), мешали продвижению и развитию новых специалистов, что приводило к постоянной высокой текучести персонала и удержанию внутри коллектива не лучших специалистов, а работников, сумевших выстроить хорошие взаимоотношения с руководством, вне зависимости от их профессиональных способностей.

Рекомендации по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами высококатегорийной московской гостиницы

Анализируя сложившуюся ситуацию, можно предположить, что кадровая служба не занималась долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным кадровым планированием, с учетом высокой конкурентности во внешней среде и сложившейся неопределенности и даже конфликтных зон во внутренней среде компании.

Компании можно было бы дать следующие рекомендации:

1. Разработать стратегию кадрового планирования с учетом существующих проблем, в т.ч. определить четко качественную и количественную потребность в персонале.

2. Конкретизировать требования, предъявляемые к работникам, посредством разработки документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением квалификационных требований (анализ и описание работы, с особым изучением и устранением недостатков в сфере физических условий работы и рабочей среды, взаимоотношений внутри рабочего коллектива, разработка должностных инструкций, разработка личностных спецификаций и требований к работникам).

3. Рассмотреть и применить иные подходы к управлению человеческими ресурсами (например, на основе «теории Z» У. Оучи или «теории X и теории Y» Д. МакГрегора) [13; 12]. Важно обратить внимание на стратегии горизонтального роста, периодической ротации кадров, заботу о каждом сотруднике отеля и избегать традиционных подходов, описанных в теории X (недоверие к персоналу, стремление к психологическому и экономическому давлению и т.д.).

4. В сфере технологий подбора персонала необходимо внедрить комплексный подход, в частности, в рамках процесса отбора персонала обязательно проводить как ознакомительные, так и целевые собеседования, детальный анализ анкет и резюме, проводить профессиональное и психологическое тестирование, особенно персонала, взаимодействующего с гостями [3].

5. Для адаптации, мотивации и оценки персонала ввести четкие комплексные процедуры, в частности, выделить отдельного специалиста кадровой службы, занимающегося ассесментом (комплексной оценкой персонала) по результатам прохождения испытательного срока и по достижению определенных периодов времени, с целью выявления новых

лидеров и руководителей для дальнейшего карьерного продвижения и удержания, повышения заинтересованности персонала. Для оценки персонала в отелях рекомендуется использовать как специальные упражнения, направленные на усвоенные профессиональные навыки, так и интервью и психологические тесты, направленные на изучение мотивации персонала, его роли и функции в коллективе [4].

6. С целью организации процесса адаптации персонала рекомендуется обязательно соблюдать графики проведения вводных ознакомительных тренингов, знакомящих сотрудников с ценностями бренда, как правило, не позднее одного месяца с момента приема на работу, а также менеджерам по персоналу активно заниматься адаптацией сотрудников на этапе вхождения к коллектив (продолжительностью до одного года), с возможностью укрепления доверия и наделения их новыми полномочиями. При этом в самом важном этапе адаптации – интеграционном, когда новый работник заинтересован оставаться внутри компании и желает расти в ней, получает удовлетворение от работы, ощущает себя полноценным членом коллектива, – должны принимать участие не только работники кадровой службы, но и в обязательном порядке «руководители-ветераны». Их заинтересованность в успехе данного этапа должна быть закреплена в рамках оценки эффективности, на основе специально разработанных с помощью отдела персонала KPI. «Ветераны» должны быть заинтересованы во возвращении своей смены, а не видеть в ней соперников и угрозу.

7. Применительно к мотивации, необходимо проанализировать особенности мотивации сотрудников отеля, как давно работающих, так и новичков. Необходимо учитывать, что многие руководители склонны приписывать сотрудникам собственную мотивацию, что совершенно не применимо в свете изменения стиля жизни и образа мышления более молодого поколения (Y и Z). Сотрудникам службы персонала необходимо работать над мотивацией команды для достижения общих для отеля целей и улучшения сбалансированных показателей (по Д. Нортону и Р. Каплану [5]). При

отсутствии командной мотивации, которую можно развить посредством деловых игр, ситуационного анализа, совместных «мозговых штурмов» и т.д., невозможно будет устранить противоречия между «старыми» и «новыми» сотрудниками.

Необходимо эффективно применять различные подходы при оценке основных факторов мотивации и выявлении мотивационных типов, используя специальные техники, при проведении интервью с кандидатами и в рамках управленческого общения (посредством проективных вопросов, психолингвистического анализа факторов человеческого поведения).

В целом, сотрудникам кадровой службы необходимо поработать над усовершенствованием корпоративной культуры посредством изменения стратегии и тактики управления персоналом, эффективного управления конфликтами и использования рационального подхода в сложившейся конфликтной ситуации, в целях дальнейшего развития компании.

Заключение

Управление человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе, особенно в крупных гостиничных сетях, стремительно развивалось в последние несколько десятилетий с помощью современных активнов управленческих школ. Сегодня в управлении человеческими ресурсами используется широкий спектр мер, направленных на развитие сотрудников, таких как системы профессионального обучения, поощряющие стимулы и формирование здоровой рабочей среды, с минимизацией стресса на рабочем месте. Важность управления человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе постоянно возрастает [10]. Отели играют значимую роль в привлечении, поддержании, развитии и удержании лучших талантов, путем переопределения рабочей среды и создания стимулирующей рабочей атмосферы. Эффективные менеджеры по персоналу должны быть знакомы с постоянно изменяющимися бизнес-практиками и тенденциями, чтобы повышать уровень эффективности и результативности сотрудников своих предприятий, с целью создания конкурентных преимуществ на

гостиничном рынке, который с каждым днем становится все более требовательным. Авторы полагают, что управление человеческими ресурсами в современной ситуации должно рассматриваться как доминирующая парадигма, в которой интерпретируются возникающие изменения на рынке труда.

Библиографический список

1. Астафьева О.А. Человеческие ресурсы как источник инноваций в индустрии гостеприимства//Проблемы и перспективы индустрии гостеприимства и туризма сборник статей. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. -Уфа, 2017. -С. 70 -73.
2. Зайцева Н.А., Ильина Е.Л., Никольская Е.Ю., Романова М.М. Оценка профессиональных квалификаций сотрудников индустрии гостеприимства. -М.: Русайнс, 2018. -256 с.
3. Зайцева Н.А., Козлов Д.А., Никольская Е.Ю. Применение компьютерного тестирования для оценки квалификации сотрудников индустрии туризма и гостеприимства//Вестник национальной академии туризма. СПб: Национальная академия туризма, 2017. -№ 3 (43). -С. 70-75.
4. Ильина Е.Л., Валединская Е.Н., Рикман Е.А. Современные методы оценки эффективности работников гостиничных предприятий//В книге: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА, ТУРИЗМА И СПОРТА сборник статей. Российский Экономический университет имени Г.В. Плеханова. -Уфа, 2018. -С. 33-37.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.
6. Кульгачёв И.П., Лепешкин В.А., Христов Т.Т. Национальный туризм России: новые реалии или временная адаптация туристского бизнеса//Вестник Академии, 2016. № 4. С. 155-165.
7. Лайко М.Ю., Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Латкин А.Н., Валединская Е.Н. Экономика и управление в индустрии гостеприимства. -М.: Русайнс, 2017. -138 с.

8. Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
9. Сулл Д. Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают. – М.: Альпина Бизнес Букс, Harvard Business School Press, 2011. – 214 с.
10. Тарасенко Э. В., Лайко М.Ю., Ильина Е.Л. «Коллекция» отелей класса люкс: стратегии конкуренции на рынке гостиничных услуг. -М.: АБЦ, 2012. -215 с.
11. Тарасенко Э.В., Лайко М.Ю., Ильина Е.Л. Практические инструменты конкуренции в люксовом сегменте рынка гостиничных услуг. -М.: Русайнс, 2017. -216 с.
12. McGregor, D., 1957. The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 11, pp. 41-49.
13. Ouchi, W., 1981. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24, (6), pp. 82-83.