

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ТУРИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ БРИКС В УСЛОВИЯХ ИИ (ПРИМЕР АРМЕНИИ)

Геворгян Ани Липаритовна,

директор «Наириан тревел», г. Ереван, Армения

Ключевые слова: туризм, туристическая индустрия, стратегия, программа развития, сравнительный анализ, реформы управления, подготовка кадров, образование, аспирантура, искусственный интеллект, цифровая трансформация, БРИКС, Армения.

Введение

Туристическая индустрия БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка) в условиях применения искусственного интеллекта (ИИ) демонстрирует устойчивый рост, однако сталкивается с системными вызовами в области подготовки управленческих кадров¹. К 2030 году ожидается интеграция Армении в БРИКС: формирование единой образовательной платформы для подготовки кадров с акцентом на цифровую трансформацию. Армения активно изучает возможности сотрудничества с БРИКС для расширения экономических связей, рассматривая участие в качестве наблюдателя или партнера. Она видит в блоке перспективу диверсификации торговли и логистики, функционируя через Центр делового сотрудничества «Армения-БРИКС»². На примере анализа реформирования кадровой политики Армении в сфере управления туризмом в статье выявлены ключевые проблемы подготовки управленческих кадров и перспективы интеграции ИИ в образовательные программы. Их решение позволит существенно повысить эффективность кадровой политики, расширить экономические связи вовлеченных в объединение государств.

Цели и задачи исследования

Целью данного исследования является выявление основных проблем подготовки кадров управления для туристической индустрии БРИКС в условиях цифровой трансформации и ИИ, а также разработка рекомендаций по их решению на примере Армении.

1. ¹Aydin B., Sirkeci I. Navigating the Frontier: Addressing Artificial Intelligence Challenges in Tourism and Hospitality Education. *Transnational Education Review*. 2024. Vol.2. Iss.1. Pp. 49-53. Dangwal A., Kukreti M., Angurala M., Sarangal R., Mehta M., Chauhan P. A Review on the Role of Artificial Intelligence in Tourism. 10th International Conference on Computing for Sustainable Global Development. New Delhi, 2023. Pp. 164-168. García-Madurga M.-Á., Grilló-Méndez A.-J. Artificial Intelligence in the Tourism Industry: An Overview of Reviews. *Administrative Sciences*. 2023. Vol.13. Iss.8. Pp. 172.

² <https://brics-armenia.com/>

Задачи исследования: проанализировать текущее состояние туристической индустрии Армении и ее кадрового обеспечения; оценить роль ИИ в подготовке управленческих кадров; разработать прогнозы развития кадрового потенциала Армении до 2030 года предложить рекомендации по реформированию кадровой политики и созданию координационного совета по подготовке кадров туристической индустрии БРИКС.

Методология исследования

В исследовании применяются методы системного подхода при анализе управления туризмом, а также методика сравнительного анализа подготовки кадров в университетах Армении.³ Исследование основано на анализе статистических данных, прогнозировании и экспертных оценках данных международных и национальных агентств, научных публикаций и отчетов по цифровой трансформации туризма в условиях ИИ.

Литературный обзор

Исследованы и обобщены зарубежные и отечественные труды ведущих специалистов и международных организаций. При выработке рекомендаций были использованы результаты анализа положительного опыта подготовки кадров, накопленного в туристических отраслях ведущих зарубежных стран⁴.

Научная новизна исследования

Обоснован вывод, что без реформ управления в области подготовки кадров стратегическая программа развития туризма Армении в условиях ИИ останется декларацией. Только через подготовку управленческих кадров для туризма, межведомственной координации и прозрачности можно превратить туризм в реальный драйвер роста ВВП. Экономия на управленческих расходах приведет к тому, что реальные результаты будут сведены на нет, а инвестиции и бюджетные средства потрачены без эффекта. Разработанный комплекс рекомендаций, ориентирован на снижение рисков управления и решение основных проблем кадровой политики в туризме, пригодный для Армении и для стран БРИКС. В результате будет обеспечена

³ Ваганян О.Г., Габриелян Б.В., Ваганян Г.А. Инструмент инновационного управления персоналом с использованием искусственного интеллекта. Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: материалы VII международной научно-практической конференции (27–29 ноября 2024 г.): ежегодник; выпуск 8. Ч. 2 / Москва: Издательский дом УМЦ, 2025. 552 с.

⁴ Pan H., Wang S. On the construction of a cooperative education model for tourism management. Science Consulting (Science and Technology Management). 2020. Vol. (12). P. 31-32. Xing Y. Design and implementation of tourism teaching system based on artificial intelligence technology. Computational Intelligence and Neuroscience. 2022. Pp.1-9.

эффективная реализация стратегических программ развития туризма в БРИКС, а также трансформация Армении в условиях ИИ в качестве регионального лидера.

Ниже представляются данные, характеризующие текущее состояние туризма в Армении, которые влияют на формирование кадровой политики⁵: **количество международных туристов (2024):** 2,320.000 (плюс 15% к 2023); **вклад туризма в ВВП:** 11.7% (около \$2.8 млрд); **занятость:** около 98,700 рабочих мест; **прогноз к 2030:** 3 млн международных визитов, \$3.8 млрд расходов туристов, дополнительно 20,000 рабочих мест. Ожидается, что к 2030 году более 60% управленцев будет использовать ИИ-инструменты.

Эти данные свидетельствуют об увеличении в Армении доли управленцев, обладающих цифровыми навыками, что является ключевым фактором повышения эффективности управления в туристической индустрии. С учетом вышеизложенного выявлены основные проблемы подготовки управленческих кадров в условиях массового применения ИИ: **дефицит квалифицированных специалистов** (нехватка менеджеров с международной подготовкой и знанием ИИ); **сезонность туризма** (нестабильность занятости и доходов, снижающие привлекательность профессии); **недостаток аналитических центров** (отсутствие системных исследований рынка и научно-обоснованного прогнозирования); **недостаток кандидатов и докторов наук**, работающих в туристической индустрии⁶; **ограниченная цифровая грамотность** (сравнительно низкий уровень внедрения ИИ и цифровых технологий в Армении в целом и, в частности, в туристической индустрии).

Для углубленного понимания и представления недостатков деятельности системы управления туризмом рассматриваются **результаты анализа подготовки кадров (бакалавры, магистры, аспиранты) в Армении** в сравнении и соседними странами по данным из открытых интернет источников.⁷ Выявлено, что **Армения** отстаёт от соседей по числу выпускников магистратуры и аспирантуры. **Грузия и Турция** активно наращивают подготовку кадров, особенно на уровне магистратуры и PhD. **Азербайджан и Иран** демонстрируют рост числа студентов и выпускников, укрепляя научный потенциал. **Армения** стабильна по бака-

⁵ Источник Статистический комитет РА: Высшее образование и аспирантура: <https://www.armstat.am>: www.armstat.am

2. ⁶Ваганян Г.А., Ваганян О.Г., Тунян Л. Сопоставительный анализ национального интеллектуального капитала стран БРИКС–ключевого фактора роста качества государственного управления и конкурентоспособности. Стр. 218-222. Тр. I Международной научно-практической конференции. “Страны БРИКС: стратегии развития и механизмы взаимодействия и сотрудничества в изменяющемся мире”. ИНИОН РАН. – М., 2016. 590 с.

⁷ <https://erasmus-networks.ec.europa.eu/book-page/country-page-armenia>. www.mfa.am, <https://www.mfa.am/en/study-in-armenia>, <https://www.unirank.org/am/>, Армстат, <https://www.armstat.am>, armstat.am/file/article/sv_03_23r_5160.pdf. Study in Armenia. <https://www.mfa.am/en/study-in-armenia>. Study in Turkey, studyinturkiye.com

лаврам, но сокращается число студентов магистратуры и PhD. Соседи, особенно **Турция** и **Иран** целенаправленно наращивают выпуск магистров и PhD. **Грузия** обогнала **Армению** по численности студентов магистратуры при сопоставимом населении. Сложившаяся картина свидетельствует, что в **Армении** необходима межведомственная координация и бюджетный приоритет для развития магистратуры и аспирантуры, выпуска квалифицированных кадров для туристической индустрии.

В этой связи рассмотрим кадровый потенциал университетов **Армении**, участвующий в подготовке кадров туризма в настоящее время: в бакалавриате насчитывается до 2,400 студентов; в магистратуре насчитывается до 500 студентов; в аспирантуре (PhD) до 60 человек; профессорско-преподавательский состав (ППС) - до 160 человек, с ученой степенью - до 65⁸. Эти цифры приводят к следующим выводам: **Армения** готовит достаточное число бакалавров, но **магистратура и аспирантура остаются узким местом** (страна заметно уступает соседям по численности студентов в магистратуре и PhD). ППС в Армении ограничен по численности и компетенциям, особенно в цифровых и навыках в области применения ИИ. **Грузия, Турция** и **Иран** демонстрируют системное наращивание кадрового потенциала, наблюдается рост выпуска магистров и студентов PhD, что усиливает их конкурентоспособность. По числу магистров и аспирантов **Армения** заметно уступает **Азербайджану** и **Грузии**. **Азербайджан** обгоняет **Армению** по числу магистров и профессорско-преподавательского состава. **Грузия** при сопоставимом с **Арменией** населении готовит почти вдвое больше магистров и аспирантов. **Армения** уступает соседним странам также по количеству кандидатов и докторов наук.

Результаты исследования показывают, что Армения остро нуждается в специалистах на стыке двух областей: **ИИ** и **управлению туризмом**. Только такие кадры способны обеспечить **синергетический эффект в развитии туризма**. Подготовка специалистов на стыке указанных двух областей является **стратегической необходимостью Армении**. Для сравнения отметим, что **Турция, Иран** и **Грузия** уже интегрируют ИИ-аналитику в развитие туризма для решения задач прогнозирования спроса, динамического ценообразования, цифрового маркетинга. **Армения** же пока готовит кадры - IT-специалистов без отраслевой практики и управленцев без цифровых компетенций. С учетом вышеизложенного предлагается разработать и внедрить **магистерские программы: «ИИ и менеджмент туризма» («AI & Tourism Management»)** с гарантированными государством бюджетными местами. Кроме того, целесообраз-

⁸ Источник Статистический комитет РА: Высшее образование и аспирантура: <https://www.armstat.am>: www.armstat.am

но ввести **KPI и ССП** в практику управления образованием в вузах с использованием следующих показателей: число выпускников по междисциплинарным программам, а также количество прикладных исследований «ИИ и управление туризмом». Следует также увеличить финансирование **научных, прикладных PhD-исследований** с целью прогнозирования туристических потоков, организации цифровой инфраструктуры, а также обеспечения условий для устойчивого развития туризма и роста его конкурентоспособности. Предлагается ввести новое направление для аспирантуры (PhD) - «**Искусственный интеллект в туризме и сервисе**» для подготовки кадров высшей квалификации, которые одновременно будут владеть методами ИИ, навыками и пониманием специфики управления туризмом.

Обосновывается также необходимость создания **новой научной специальности и нового диссертационного совета**. Это даст **Армении** уникальное преимущество - подготовку кадров на стыке **ИИ и управления туризмом**, что обеспечит **синергетический эффект в развитии туризма**. Если этого не сделать, то филиалы **транснациональных корпораций (ТНК)** в Армении будут формировать кадры исключительно под свои корпоративные интересы. Это может привести к тому, что: **кадровая политика** будет зависеть от внешних игроков, а не от национальных приоритетов; **исследования и разработки** будут ориентированы на задачи ТНК, а не на развитие туризма; **лучшие выпускники** будут уходить в корпоративные проекты, а не в государственные программы и региональные инициативы. В итоге **национальная стратегия развития туризма Армении** рискует остаться без специалистов, способных внедрять ИИ-решения именно в интересах страны.

Таким образом, создание новой специальности аспирантуры и соответствующего диссертационного совета становится вопросом **национальной независимости в кадровой политике**. Если правительство не будет заниматься этим вопросом, то в стране будет наблюдаться неконтролируемая **утечка мозгов**. **Армения** может и должна стремиться стать первой страной региона, где **туризм и ИИ** будут объединены на уровне научных степеней. Это даст ей кадровый суверенитет и конкурентное преимущество. Без собственных программ подготовки кадров Армения может потерять контроль над подготовкой кадров с целью эффективного управления туризмом в условиях ИИ. Если она первой в регионе официально интегрирует ИИ в стратегию управления развитием туризма и создаст новые научные и образовательные программы, то сможет получить ряд концептуальных преимуществ: повысится **имидж лидера** (страна будет восприниматься как новатор, а не как догоняющий, кроме того, вырастут объемы **привлеченных инвестиций**). Международные партнеры будут больше вкладывать туда, где видят системное внедрение в развитие технологий; будет расти **кадровый**

суверенитет (собственные программы и диссертационные советы смогут закрепить национальный контроль над подготовкой специалистов); существенно вырастет **эффект масштаба** (раннее внедрение ИИ в управлении туризмом позволяет быстрее накопить опыт и сформировать практики, которые потом будут экспортироваться. Даже если конкуренты тоже начнут активно использовать ИИ в управлении туризмом, **Армения** сохранит преимущество за счет того, что сделала шаг первой и закрепила институциональные механизмы за счет расширения специальностей аспирантуры и создания нового диссертационного совета. Таким образом, укрепление первенства становится реальным инструментом закрепления лидерства в сфере управления туризмом.

С учетом вышеизложенного, с точки зрения трансфера возможностей применения опыта Армении автором проведен сравнительный анализ БРИКС в парадигме основных вызовов и потенциала ИИ стран, в частности, проблем образования и подготовки кадров⁹. Полученные результаты представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1. БРИКС с точки зрения парадигмы основных вызовов и потенциала ИИ

Страна	Основные вызовы	Потенциал ИИ
Россия	Сезонность, инфраструктура	Аналитика туристических потоков
Китай	Перенасыщенность рынка	Персонализация и big data
Индия	Недостаток кадров	Автоматизация бронирования
Бразилия	Экологические риски	Устойчивый туризм через ИИ
Южная Африка	Безопасность	AI-маркетинг и прогнозирование

Таблица 2. Основные проблемы подготовки кадров БРИКС

Страна	Дефицит квалифицированных специалистов	Сезонность туризма	Недостаток аналитических центров	Ограниченная цифровая грамотность
Россия	Высокий	Средняя	Средний	Средний
Китай	Средний	Низкая	Высокий	Высокий
Индия	Высокий	Высокая	Средний	Низкий
Бразилия	Средний	Средняя	Низкий	Средний

⁹ Страны БРИКС вынуждены решать дилемму профессионального образования. Институт образования- Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Володина Е.В. Система высшего образования в странах-членах БРИКС: проблемы и перспективы развития, Электронная библиотека БГУ, <https://elib-bsu.by/bitstream/123456789/341878/1/70-75.pdf>. Образование в странах БРИКС: как цифровизация и искусственный интеллект повлияют на подготовку специалистов в странах Глобального Юга, <https://tvbrics.com/news/obrazovanie-v-stranakh-briks-kak-tsifrovizatsiya-i-iskusstvennyy-intellekt-povliyayut-na-podgotovku/>

Результаты анализа таблиц 1 и 2 иллюстрируют ключевые вызовы с которыми сталкиваются страны БРИКС в подготовке управленческих кадров для туристической индустрии. Высокий дефицит квалифицированных специалистов и ограниченная цифровая грамотность являются общими проблемами, требующими совместных усилий и внедрения ИИ. Такая же картина наблюдается при анализе состояния подготовки кадров в Армении. В итоге можем зафиксировать, что дефицит квалифицированных управленческих специалистов и цифровая грамотность остаются главными вызовами не только для Армении, но и для стран БРИКС. У Армении и у БРИКС идентичные проблемы, решение которых могут быть инвариантными. На это следует обратить внимание, подчеркнув для рассматриваемых стран необходимость совершенствования подготовки управленческих кадров с целью повышения их компетенций. В этом контексте следует, в первую очередь, разработать и внедрить совместные образовательные инициативы и унифицированные ИИ-технологии.

Армения и БРИКС характеризуются наличием общих проблем в подготовке докторов наук для управления туризмом в условиях ИИ. Для их решения необходимо формирование высококвалифицированных научных кадров, способных разрабатывать инновационные управленческие модели, адаптированные к цифровой трансформации туристической индустрии для стран БРИКС и Армении. Исследования показали, что в БРИКС наблюдается острый дефицит докторов наук, специализирующихся на цифровом управлении туризмом, существует разрыв между академическими программами и практическими потребностями рынка, особенно в части интеграции ИИ в управлении туризмом. Этот дефицит ограничивает возможности научно-методического обеспечения развития отрасли. Рост цифровых компетенций среди управленцев требует параллельного развития научных исследований и образовательных программ особенно на уровне докторских диссертаций.

Результаты исследования показывают, что в Армении и в БРИКС к 2030 году вырастет спрос на докторов наук, особенно в области управления туризмом с акцентом на ИИ в среднем на 40%. Этот спрос определяется требованием формирования и развития национального интеллектуального капитала¹⁰. А это, в свою очередь, требует формирование специали-

3. ¹⁰ Ваганян Г.А., Ваганян О.Г., Тунян Л. Сопоставительный анализ национального интеллектуального капитала стран БРИКС–ключевого фактора роста качества государственного управления и конкурентоспособности. Стр. 218-222. Тр. I Международной научно-практической конференции. “Страны БРИКС: стратегии развития и механизмы взаимодействия и сотрудничества в изменяющемся мире”. ИНИОН РАН. – М., 2016. – 590 с.

зированных докторских программ, ориентированных на цифровую трансформацию и устойчивое развитие туризма. Таким образом, возникает необходимость международного сотрудничества в научной сфере между странами БРИКС и Арменией, которая будет способствовать обмену знаниями и совместной разработке инновационных управленческих подходов. Следовательно, рекомендации по совершенствованию кадровой политики, разработанные для Армении **пригодны и для стран БРИКС.**

С точки зрения стратегического развития целесообразно в современных условиях создать координационный совет БРИКС по реформированию кадровой политики и подготовке кадров управления туризмом в условиях ИИ. Такой совет мог бы стать ориентиром и платформой для разработки единых стандартов, обмена опытом и координации образовательных программ, что повысит качество подготовки кадров не только в туризме, но и в других отраслях экономики БРИКС. В пользу создания совета можно перечислить следующие аргументы: унификация стандартов подготовки; создание общих критериев и программ обучения с учетом ИИ и цифровой трансформации; обмен лучшими практиками: совместное использование успешных кейсов и инновационных методик; синергия ресурсов: объединение научного, образовательного и финансового потенциала стран БРИКС; международное признание; повышение статуса и конкурентоспособности образовательных программ; и, наконец, возможность масштабирования успешных моделей на другие отрасли экономики.

Для формированию подобного совета автор рекомендует: включить в состав совета представителей академического сообщества, государственных органов, бизнеса и международных организаций, а также представителей Армении; определить четкие цели и задачи, ориентированные на цифровую трансформацию и ИИ; создать рабочие группы по ключевым направлениям в сфере образовательных программ, научных исследований, кадровой политики; обеспечить регулярный мониторинг и оценку эффективности реализуемых инициатив; разработать механизмы финансирования и поддержки совместных проектов. Для организации деятельности совета, практической реализации перечисленных выше задач потребуются финансовые расходы. В таблице 3 приведена примерная структура статей расходов координационного совета.

Таблица 3. Прогнозируемые финансовые затрат для организации деятельности координационного совета БРИКС

Статья расходов	Сумма (\$ млн)	Комментарий
------------------------	---------------------------	--------------------

Статья расходов	Сумма (\$ млн)	Комментарий
Разработка единой цифровой платформы	5–10	Включает ИИ-модули
Обучение кадров	3–5	Программы повышения квалификации
Маркетинг	2–4	Международное продвижение

На первом этапе орагинации деятельности координационного совета БРИКС потребуется примерно от 10 до 19 \$ млн.

Заключение

Стратегическая программа развития туризма Армении ставит амбициозные цели по росту ВВП и развитию отрасли. Однако в ней отсутствует внимание к совершенствованию кадровой политики. Это создает риск низкой эффективности использования ресурсов. Только через совершенствование кадровой политики, межведомственной координации и прозрачности можно превратить туризм в реальный драйвер роста ВВП. Разработан комплекс рекомендаций, ориентированный на снижение рисков управления и решение проблем кадровой политики, в том числе, подготовки специалистов на стыке двух дисциплин (ИИ и управление туризмом). Это позволит Армении сохранить кадровый суверенитет и стать первой страной, где управление туризмом и ИИ объединены на академическом уровне.

Для развития туристической индустрии БРИКС подготовка управленческих кадров требует комплексного подхода: развитие цифровых навыков, внедрение ИИ в образовательные программы, создание аналитических центров и международных стандартов. Армения может стать модельным примером интеграции ИИ в подготовке кадров для обеспечения роста устойчивой конкурентоспособности туристической индустрии. Подготовка докторов наук для управления туризмом в условиях ИИ является стратегическим приоритетом как для Армении, так и БРИКС. Целенаправленная кадровая политика, основанная на международном сотрудничестве и инновационных образовательных программах, позволит обеспечить развитие туристической индустрии и повысить устойчивую конкурентоспособность БРИКС.

Создание координационного совета БРИКС по реформированию кадровой политики, подготовке высококвалифицированных кадров управления для развития туризма в условиях ИИ является эффективным инструментом унификации подходов, обмена опытом и масштабирования успешных практик развития туризма на другие отрасли экономики в глобальном масштабе.

Использованная литература

1. Ваганян О.Г., Габриелян Б.В., Ваганян Г.А. Инструмент инновационного управления персоналом с использованием искусственного интеллекта. Стр. 385-391. Материалы VII международной научно-практической конференции (27–29 ноября 2024): ежегодник; выпуск 8. Москва: УМЦ, 2025. - 552 с.
2. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г., Тунян Л. Сопоставительный анализ национального интеллектуального капитала стран БРИКС–ключевого фактора роста качества государственного управления и конкурентоспособности. Стр. 218-222. Тр. I Международной научно-практической конференции. “Страны БРИКС: стратегии развития и механизмы взаимодействия и сотрудничества в изменяющемся мире”. ИНИОН РАН. – М., 2016. – 590 с.
3. Володина Е.В. Система высшего образования в странах-членах БРИКС: проблемы и перспективы развития, Электронная библиотека БГУ, <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/3418-78/1/70-75.pdf>.
4. Высшее образование и аспирантура: Армстат, <https://www.armstat.am>
5. Образование в странах БРИКС: как цифровизация и искусственный интеллект повлияют на подготовку специалистов в странах Глобального Юга, <https://tvbrics.com/news/obrazovanie-v-stranakh-briks-kak-tsifrovizatsiya-i-iskusstvennyy-intellekt-povliyayut-na-podgotovku-/>
6. Aydin B., Sirkeci I. Navigating the Frontier: Addressing Artificial Intelligence Challenges in Tourism and Hospitality Education. *Transnational Education Review*. 2024. Vol.2. Iss.1. Pp. 49-53.
7. Dangwal A., Kukreti M., Angurala M., Sarangal R., Mehta M., Chauhan P. A Review on the Role of Artificial Intelligence in Tourism. 10th International Conference on Computing for Sustainable Global Development. New Delhi, 2023. Pp. 164-168.
8. García-Madurga M.-Á., Grilló-Méndez A.-J. Artificial Intelligence in the Tourism Industry: An Overview of Reviews. *Administrative Sciences*. 2023. Vol.13. Iss.8. Pp. 172.
9. Pan H., Wang S. On the construction of a cooperative education model for tourism management. *Science Consulting (Science and Technology Management)*. 2020. Vol. (12). P. 31-32.
10. Study in Armenia. <https://www.mfa.am/en/study-in-armenia>
11. Study in Turkey, studyinturkiye.com
12. Xing Y. Design and implementation of tourism teaching system based on artificial intelligence technology. *Computational Intelligence and Neuroscience*. 2022. Pp.1-9.