

Соколова Таисия Валерьевна, Магистрант,  
Новосибирский Государственный Технический Университет

Хрущева Анастасия Святославовна, Магистрант,  
Новосибирский Государственный Технический Университет

## МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ: КАК ЦИФРОВИЗАЦИЯ МЕНЯЕТ ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ В ГОСТИНИЧНОМ И АВИАЦИОННОМ БИЗНЕСЕ

**Аннотация.** В статье рассматривается матрица компетенций как механизм управления качеством сервиса в условиях цифровизации. На примере гостиничной индустрии и компании S7 Airlines показана роль цифровых решений в формировании клиентского опыта. Предложены подходы к обновлению компетентностных моделей в современных условиях.

**Ключевые слова:** Гостиничный бизнес, авиационный сервис, матрица компетенций, S7 Airlines, цифровизация, клиентский опыт, персональные данные, цифровые коммуникации, управление качеством.

### Введение

За последние годы сервисные отрасли прошли через сдвиг, который трудно свести только к внедрению технологий. Изменился сам характер взаимодействия с клиентом: значительная часть контактов переместилась в цифровую среду, где скорость, точность и удобство стали базовыми ожиданиями. При этом парадоксально усилилась роль человеческого участия, но уже не столько в виде непосредственного общения, сколько в форме решений, которые определяют работу систем.

В авиационной отрасли это особенно заметно на примере компании S7 Airlines, клиенты чаще взаимодействуют с цифровыми сервисами, чем напрямую с сотрудниками, однако, качество данного взаимодействия напрямую зависит от грамотно выстроенных процессов внутри организации. Гостиничная индустрия развивается в том же направлении, хотя уровень внедрения цифровых технологий все еще неоднородный.

Цифровизация меняет требования к управлению персоналом и подходам к оценке сотрудников. Ранее матрица компетенций отражала профессиональные навыки и стандарты поведения, а на данный момент она должна учитывать готовность работать в цифровой среде, в которой качество результатов зависит не только напрямую от сотрудников, но и от грамотного функционирования используемых систем.

### Матрица компетенций как практический инструмент управления

Традиционно матрица компетенций воспринималась как перечень требований для оценки персонала [1]. Однако данный формат часто оказывается недостаточно гибкий и быстро теряет актуальность в современных меняющихся условиях. В нынешней практике она все чаще рассматривается в качестве рабочего инструмента, который позволяет согласовывать требования к сотрудникам с особенностями процессов и технологий [2]. Таким образом, фиксируются не только отдельные навыки, но и способность взаимодействовать с цифровыми сервисами, принимать решения в рамках цифровой инфраструктуры и влиять на качество клиентского опыта.

Для отрасли сервиса такой подход имеет особое значение. Ошибки в цифровых процессах затрагивают не только отдельных клиентов, а распространяются на большие группы потребителей [3]. Это расширяет понимание компетентности, она включает не только личную эффективность, но и способность работать в сложной технологической среде.



Расширение цифровых сервисов значительно упростило многие процессы, включая бронирование, получение информации, сопровождение и поддержка клиентов. В авиационной отрасли, в том числе в компании S7 Airlines, подобные решения уже стали частью стандартного сервиса [4].

При этом автоматизация эффективна, прежде всего, в стандартных процессах и сценариях. В неординарных условиях по-прежнему востребованы гибкость, способность адаптироваться и участие сотрудника. Особенно это заметно в гостиничном бизнесе, где цифровизация может сопровождать стандартные операционные процедуры, но не всегда заменяет персонализированный подход к решению проблем гостей. В таких условиях задача сотрудника состоит в грамотном дополнении цифровыми решениями своей деятельности.

С учетом этого матрица компетенций должна отражать не только владение цифровыми инструментами, но и понимание границ их применения, способность выбирать оптимальный вариант взаимодействия в зависимости от сложившейся ситуации, сочетать технологические решения с персонализированным сервисом, а также применять цифровые ресурсы для повышения качества обслуживания и оперативного решения нестандартных задач. Ключевые компетенции персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые компетенции персонала в цифровом сервисе

Блок компетенций	Содержание компетенций	Практическое проявление
Цифровое взаимодействие	Работа с цифровыми каналами, комбинирование автоматизированных и персонализированных решений	Выбор подходящего канала обслуживания, решение нестандартных ситуаций при сбоях сервисов
Работа с данными и безопасностью	Соблюдение конфиденциальности, предотвращение рисков при обращении с данными	Корректная передача информации, действия по регламенту при возможных инцидентах
Управление клиентским опытом	Координация цифровых и офлайн процессов, устранение разрывов в сервисе	Восстановление клиентского сценария после системных сбоев, сопровождение до решения проблемы
Адаптивность в цифровой среде	Использование технологий как инструмента поддержки сервиса, не его замены	Гибкое реагирование на нестандартные запросы, дополнение автоматизации человеческим решением

В цифровой среде компетенции сотрудников выходят за рамки набора отдельных профессиональных навыков и формируют связанную систему, влияющую на устойчивость сервиса в целом. Эффективность предоставляемого сервиса определяется не только уровнем автоматизации процессов, но и тем, насколько персонал способен работать на стыке технологий, внутренних процедур и клиентских ожиданий. В этом смысле матрица компетенций вступает уже не инструментом для формальной оценки, а практической основой управления качеством сервиса.



Цифровизация изменила сам подход к организации сервисной деятельности, технологии не заменяют участие сотрудника, а требуют иного уровня координации, ответственности и гибкости. Практика сервисных компаний, в том числе S7 Airlines, показывает, что стабильное качество обслуживания достигается не за счет усиления автоматизации как таковой, а благодаря сочетанию цифровых решений с профессиональными действиями персонала.

По мере развития сервисной отрасли содержание компетенций будет расширяться, однако, их смысл сохраняется, необходимо обеспечивать клиенту понятный, безопасный и надежный сервис независимо от того, происходит взаимодействие через цифровые инструменты или в непосредственном контакте. Именно в данном направлении матрица компетенций становится не только инструментами работы с персоналом, но и механизмом адаптации организации к изменениям.

*Список литературы:*

1. Абдрахманова З. Р. Развитие цифровых компетенций персонала индустрии гостеприимства // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. №1 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyyh-kompetentsiy-personala-industrii-gostepriimstva> (дата обращения: 15.04.2026).

2. О. С. Голованова, Н. Н. Масюк Матрица компетенций как инструмент адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации // ЕГИ. 2024. №2 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/matritsa-kompetentsiy-kak-instrument-adaptivnogo-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-v-tsifrovoy-ekosisteme-organizatsii> (Дата обращения: 15.04.2026).

3. Казакова Н. В., Лысикова О. В. Цифровая трансформация и ее влияние на индустрию сервиса // Сервис +. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-ee-vliyanie-na-industriyu-servisa> (дата обращения: 16.04.2026).

4. О компании / S7 Airlines [Официальный сайт] – URL: [https://www.s7.ru/ru/about/sustainability/img/s7-ESG\\_2023.pdf?v2](https://www.s7.ru/ru/about/sustainability/img/s7-ESG_2023.pdf?v2) (Дата обращения: 10.04.2026).

