

ISSN 2408-9346

# НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

RESEARCH RESULT. BUSINESS AND SERVICE TECHNOLOGIES

**11(3) 2025**

**16+**

Сайт журнала:  
*rrbusiness.ru*

сетевой научный рецензируемый журнал  
online scholarly peer-reviewed journal





Том 11, № 3. 2025

Издается с 2014 г.

ISSN 2408-9346



Volume 11, № 3. 2025

First published online: 2014

ISSN 2408-9346

#### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:** *Зайцева Н. А.*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова», Россия

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА:** *Слинкова О. К.*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ПО СВЯЗЯМ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АВТОРАМИ:**

*Климова Т. Б.*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ:** *Королева И.С.*, кандидат географических наук, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

**РЕДАКТОР АНГЛИЙСКИХ ТЕКСТОВ:** *Ляшенко И.В.*, кандидат филологических наук, доцент кафедры английской филологии и межкультурной коммуникации, Институт межкультурной коммуникации и международных отношений Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

**ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:**

*Аймагамбетов Е. Б.*, доктор экономических наук, профессор, ректор Карагандинского экономического университета Казпотребсоюза, Казахстан

*Антонова В. А.*, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой технологий в ресторанном хозяйстве ГО ВПО Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», Россия

*Афанасьев О. Е.*, доктор географических наук, доцент, профессор кафедры бизнес-технологий в туризме и гостеприимстве Российского государственного университета туризма и сервиса, Россия

*Богомазова И. В.*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

*Гайдук Л.*, доктор, профессор, проректор Панъевропейского университета, Словакия, Братислава

*Гачеу Л.*, кандидат технических наук, профессор, доцент факультета пищевых производств, Университета «Трансильвания», Румыния

*Жеоржеску Ч.*, кандидат химических наук, доцент, доцент кафедры сельскохозяйственных наук и инженерии пищевых продуктов, Университет «Луциан Блага», Румыния

*Коньирбеков М. Ж.*, PhD, доцент, зав. кафедрой туризма и сервисного обслуживания АО Алматинского технологического университета, Казахстан

*Макринова Е. И.*, д.э.н., профессор, зав. кафедрой гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Россия

*Нурмуханова Г. Ж.*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедр делового администрирования и менеджмента Университета Туран, Казахстан

*Оборин М. С.*, доктор экономических наук, профессор кафедры экономического анализа и статистики Пермского института (филиала) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»; профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории Пермского государственного национального исследовательского университета, Россия

*Павлович С.*, кандидат наук, доцент, заведующая кафедрой туризмологии факультета географии, Белградский университет, Сербия

*Плохих Р. В.*, доктор географических наук, профессор, профессор кафедры рекреационной географии и туризма Казахского национального университета им. аль-Фараби, Казахстан

*Плякин А. В.*, доктор экономических наук, кандидат географических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Волжского института экономики, педагогики и права, Россия

*Панько А.Д.*, кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры городского и регионального развития Брестского государственного университета имени А.С. Пушкина, Белоруссия

*Родионова Н. С.*, доктор технических наук, профессор, декан экономического факультета, заведующая кафедрой сервиса и ресторанного бизнеса Воронежского государственного университета инженерных технологий, Россия

*Успанова М.У.*, доктор экономических наук, доцент, проректор по научной и инновационной деятельности, Казахский университет международных отношений и мировых языков, Казахстан

*Чосич М.*, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по учебной работе Высшей школы туризма, Сербия

#### EDITORIAL TEAM:

**EDITOR-IN-CHIEF:** *Natalia A. Zaitseva*, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Hotel and Tourist Business, Plekhanov Russian University of Economics, Russia  
**DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:** *Olga K. Slinkova*, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management Belgorod State National Research University, Russia

**DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:** *Tatyana B. Klimova*, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management, Belgorod State National Research University, Russia

**EXECUTIVE SECRETARY:** *Inna S. Koroleva*, Cand. Sci. (Geog.), Associate Professor, Department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management, Belgorod State National Research University, Russia

**ENGLISH TEXT EDITOR:** *Igor V. Lyashenko*, Ph.D. in Philology, Associate Professor, Department of English Philology and Intercultural Communication, Institute of Intercultural Communication and International Relations, Belgorod National Research University, Russia

**EDITORIAL BOARD:**

*Erkara B. Aimagambetov*, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Karaganda Economic University of Kazpotrebsoyuz, Kazakhstan.

*Valeriya A. Antonova*, Dr. Sci. (Econ.), Professor, head of the Department of Technology in the restaurant business, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Russia

*Oleg E. Afanasiev*, Dr. Sci. (Geog.), Associate Professor, Professor of the Department of Business Technology in the Tourism and Hospitality, Russian State University of Tourism and Service, Russia.

*Irina V. Bogomazova*, Cand. Sci. (Econ.) Associate Professor, Department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management, Belgorod State National Research University, Russia

*Ludovit Hajduk*, Dr. Sci., Professor, Vice-rector of the University Pan-European University, Slovakia, Bratislava

*Liviu Gacheu*, Cand. Sci. (Tech.), Professor, Associate Professor of Faculty of Food Productions, Transilvania University, Romania.

*Cecilia Georgescu*, Cand. Sci. (Chemic.), Associate Professor of the Department of Agricultural Sciences And food Products Engineering University «Lucian Blaga» of Sibiu, Romania.

*Medet Ж. Konyrbekov*, PhD, associate Professor, head of the Department of Tourism and Service, Almaty Technological University, Kazakhstan

*Elena I. Makrinova*, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Hotel and Tourism Service, Commerce and Advertising of ANO VO «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law», Russia

*Gulnara Zh. Nurmukhanova*, Dr. Sci. (Econ.), Professor, professor of the Department of Business Administration and Management, Turan University, Kazakhstan

*Maxim S. Oborin*, Dr. Sci. (Econ.), Professor of Department of economic analysis and statistics of the Perm Institute (branch) Russian economic University G. V. Plekhanov; Professor, Department of world and regional economy, the economic theory of the Perm state national research University, Russia

*Sanja Pavlović*, PhD, Associate Professor, Head of the Department of Tourism University of Belgrade, Faculty of Geography, Serbia.

*Roman V. Plakhikh*, Dr. Sci. (Geog.), Professor, Professor of Department of Recreational Geography and Tourism of the Kazakh National University Named after alFarabi al-Farabi, Kazakhstan.

*Alexander V. Plyakin*, Dr. Sci. (Econ.), PhD in Geography, Professor, Head of the Department of Management, Volzhsky Institute of Economics, Pedagogics and Law, Russia

*Alexander D. Panko*, Cand. Sci. (Hist.), Associate Professor, доцент кафедры городского и регионального развития, Brest State A. Pushkin University, Belarus

*Natalya S. Rodionova*, Dr. Sci. (Eng.), Professor, Dean of Economics Department, Head of the Department of the Service and Restaurant Business Voronezh State University of Engineering Technologies, Russia.

*Maira Y. Usпанова*, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, vice-Rector for Scientific and Innovation Activities, Kazakh university of international relations and world languages, Kazakhstan

*Maya Chosich*, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Academic Affairs, Higher School of Tourism, Serbia

**СОДЕРЖАНИЕ**

**CONTENTS**

**РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ:  
 ОТ ЛОКАЛЬНЫХ ПРАКТИК  
 К ГЛОБАЛЬНЫМ СТРАТЕГИЯМ**

**DEVELOPMENT OF THE TOURIST  
 INDUSTRY: FROM LOCAL PRACTICES  
 TO GLOBAL STRATEGIES**

<b>Кузьмина Е. Е.</b> Образовательная экскурсия как метод более глубокого изучения предмета и повышения квалификации	<b>3</b>	<b>Kuzmina E. E.</b> Educational excursion as a method of deeper study of the subject and advanced training	<b>3</b>
<b>Шкуренко П. А., Кошелева А. И.</b> Разработка карты цифровизации гостевого пути для предприятий индустрии гостеприимства	<b>13</b>	<b>Shkurenko P. A., Kosheleva A. I.</b> Development of a guest journey digitalization map for hospitality industry enterprises	<b>13</b>

**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕВЫХ  
 И РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ.  
 ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА  
 В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

**TRENDS IN THE DEVELOPMENT  
 OF INDUSTRY AND REGIONAL MARKETS.  
 BUSINESS TRANSFORMATION  
 IN THE NEW REALITY**

<b>Оборин М. С.</b> Институциональная среда развития региональных санаторно-курортных комплексов	<b>26</b>	<b>Oborin M. S.</b> The institutional environment for the development of regional sanatorium-resort complexes	<b>26</b>
<b>Суворова Т. В.</b> Специфика продвижения бренда в fashion-индустрии	<b>37</b>	<b>Suvorova T. V.</b> Specifics of brand promotion in the fashion industry	<b>37</b>

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО  
 И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ  
 ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ**

**THE HUMAN CAPITAL OF THE FUTURE  
 AND THE CHALLENGES OF TRAINING  
 PERSONNEL FOR THE SERVICE SECTOR**

<b>Дышловой И. Н.</b> Совершенство трудового потенциала как основа развития рекреационных услуг	<b>51</b>	<b>Dyshlovoi I. N.</b> Perfection of labor potential as a basis for the development of recreational services	<b>51</b>
<b>Конюшенко С. М., Петрущенко А. В., Семенова Л. В.</b> STEM-подход в профессиональной подготовке специалистов в сфере туризма	<b>63</b>	<b>Konyushenko S. M., Petrushchenkov A. V., Semenova L. V.</b> STEM approach in professional training of specialists in the field of tourism	<b>63</b>
<b>Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Богомазова И.В., Семченко И. В.</b> Интеграция промышленного туризма в образовательный процесс как модель профориентации и трудового воспитания школьников	<b>75</b>	<b>Nezhelchenko E. V., Yasenok S. N., Bogomazova I. V., Semchenko I. V.</b> Integration of industrial tourism into the educational process as a model of career guidance and labor education of schoolchildren	<b>75</b>
<b>Нурмухаметова В. В.</b> Кадры для туристской индустрии в Республике Татарстан: образовательные и профессиональные ориентации студентов	<b>86</b>	<b>Nurmukhametova V. V.</b> Human resources for the tourism industry in the Republic of Tatarstan: educational and professional orientation of students	<b>86</b>

**РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ:  
ОТ ЛОКАЛЬНЫХ ПРАКТИК К ГЛОБАЛЬНЫМ СТРАТЕГИЯМ  
DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY:  
FROM LOCAL PRACTICES TO GLOBAL STRATEGIES**

Оригинальная статья  
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-1

Кузьмина Е. Е.

**Образовательная экскурсия как метод более глубокого  
изучения предмета и повышения квалификации**

ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» (РГГУ),  
Миусская площадь, 6, Москва 125047, Россия  
*e-mail:* [kuzmina.ee@rggu.ru](mailto:kuzmina.ee@rggu.ru)

ORCID 0000-0003-4671-0975

*Статья поступила 04 июля 2025 г.; принята 12 августа 2025 г.;  
опубликована 30 сентября 2025 г.*

**Аннотация.** В современных образовательных системах все большее значение приобретают интерактивные и практико-ориентированные методы обучения, позволяющие не только передавать знания, но и развивать у обучающихся целый комплекс профессиональных и личностных компетенций. Одним из таких методов является образовательная экскурсия, которая дает возможность погрузиться в реальную профессиональную среду и формирует у студентов и специалистов более глубокое понимание изучаемого предмета. Однако вузы зачастую подходят формально к проведению образовательных экскурсий. Для решения данной проблемы в статье анализируются концептуальные основы, исторический контекст и практические аспекты организации образовательных экскурсий, приводятся аргументы в пользу их эффективности при использовании в учебном процессе бакалавров, магистров и при повышении квалификации, а также рассматриваются возможные барьеры и перспективы развития этого метода. В рамках проведенного исследования в статье сформулирована цель – показать значение и многообразие возможностей, которые открывает современная образовательная экскурсия для получения профессиональных компетенций студентов гуманитарных специальностей. Проведенные исследования доказали эффективность организации образовательных экскурсий, необходимость введения их в учебные планы, что требует разработки методических указаний с описанием механизма проведения экскурсии и критериев оценки их эффективности.

**Ключевые слова:** образовательная экскурсия; практико-ориентированное обучение; повышение квалификации; интерактивные методики; профессиональное развитие

**Для цитирования:** Кузьмина Е. Е. Образовательная экскурсия как метод более глубокого изучения предмета и повышения квалификации // Научный результат.

Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3. С. 3-12. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-1

UDC 332.1

E. E. Kuzmina

**Educational excursion as a method of deeper study  
of the subject and advanced training**

Russian State University for the Humanities,  
6 Miusskaya Sq., Moscow 125047, Russia  
*e-mail:* [kuzmina.ee@rggu.ru](mailto:kuzmina.ee@rggu.ru)

ORCID 0000-0003-4671-0975

**Abstract.** In modern educational systems, interactive and practice-oriented teaching methods are becoming increasingly important, allowing not only to transfer knowledge, but also to develop a whole range of professional and personal competencies in students. One such method is an educational excursion, which provides an opportunity to immerse oneself in a real professional environment and forms a deeper understanding of the subject being studied in students and specialists. However, universities often take a formal approach to conducting educational excursions. To solve this problem, the article analyses the conceptual foundations, historical context and practical aspects of organising educational excursions. It provides arguments in favour of their effectiveness in the education of undergraduates and postgraduates, as well as in advanced training. It also considers possible barriers and prospects for the development of this method. Within the framework of the conducted research, the purpose of the article is to show the importance and variety of opportunities that a modern educational excursion opens up for obtaining professional competencies of students of humanities. The research conducted proves the effectiveness of organising educational excursions and highlights the need to incorporate them into curricula. This requires the development of methodological guidelines that describe how to conduct excursions and the criteria by which their effectiveness can be evaluated.

**Keywords:** educational excursion; practice-oriented training; advanced training; interactive methods; professional development

**For citation:** Kuzmina, E. E. (2025), "Educational excursion as a method of deeper study of the subject and advanced training", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp. 3-12, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-1

**Введение (Introduction).** Современный рынок труда и динамично меняющаяся экономическая среда требуют от специалистов не только глубоких теоретических знаний, но и практических навыков, а также способности быстро адаптироваться к новым реалиям. Традиционные методы обучения, построенные исключительно на лекциях и семинарских занятиях, не всегда могут обеспечить высокий уровень вовлеченности и практической подготовки обу-

чающихся. В этом контексте все большую актуальность приобретают практико-ориентированные формы обучения, среди которых выделяется образовательная экскурсия.

Образовательная экскурсия представляет собой специально организованный выезд студентов или слушателей курсов повышения квалификации за пределы учебного заведения с целью более глубо-

кого изучения конкретного предмета или профессиональной сферы.

В отличие от обычного туристического или культурно-просветительского мероприятия, в рамках образовательной экскурсии акцент делается на получении систематизированных знаний и умений, подкрепленных живым наблюдением и интерактивным участием.

**Цель исследования (The aim of the work)** – показать значимость и многообразие возможностей, которые открывает образовательная экскурсия для получения профессиональных компетенций и более эффективного освоения учебного материала. В статье рассматриваются особенности планирования и проведения подобных мероприятий, их роль в учебном процессе и в повышении квалификации, а также факторы, влияющие на успешность интеграции экскурсий в современные образовательные программы.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** При проведении исследования использовались методы анализа, синтеза, индукции, дедукции и обобщения.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** С точки зрения педагогики и дидактики, образовательная экскурсия – это форма организации учебного процесса, при которой студенты или слушатели направляются к реальным объектам (предприятиям, учреждениям, музеям, выставкам, тематическим паркам и т. д.) для получения новых знаний, непосредственного знакомства с практической стороной профессиональной деятельности и закрепления ранее изученного материала.

Данный метод предполагает вовлеченность обучающихся в активное наблюдение, анализ увиденного и осмысленный диалог со специалистами, что обеспечивает более глубокую связь теории и практики (Dewey, 1997).

Следует отметить, что образовательные экскурсии отнюдь не новый метод получения знаний. Впервые экскурсии в об-

разовательных целях стали применять в XVIII–XIX веках, когда обучающиеся начали посещать фабрики и мануфактуры для понимания технологических процессов, однако, как отмечают Вахрушев И.Б. и Заславский Г.А. (Вахрушев, Заславский, 2018), первое известное определение экскурсии было дано только в начале XX века. История развития экскурсионного дела подробно рассмотрена в работах И.Н. Нужнова (Нужнов, 2015), В.Ю. Питюкова, И.В. Гусевой (Питюков, Гусева, 2014), А.Ф. Хисамутдиновой и Н.Э. Хайретдиновой (Хисамутдинова, Хайретдинова, 2017).

В Советском Союзе активно практиковались «производственные экскурсии» в рамках профориентации и учебных планов средних специальных и высших учебных заведений.

С развитием глобализации и появлением новых образовательных моделей увеличилась роль международных экскурсионных программ, позволяющих студентам знакомиться с зарубежным опытом, налаживать контакты и понимать специфику различных рынков.

Сегодня образовательные экскурсии получили распространение в самых разных сферах – от экономики и менеджмента до искусствоведения и туризма, одним из видов которого является промышленный туризм, приобретающий с каждым годом все большую популярность, о чем свидетельствует увеличение роста посещения предприятий в 2024 году в 1,5 раза. Общее число россиян, побывавших на современных производственных площадках, за этот же период выросло до 2 млн чел. (Осокина, 2024).

В наше время образовательная экскурсия может рассматриваться как метод экспериментального и практико-ориентированного обучения (Гончаров, 2021). Современные теории экспериментального обучения подчеркивают, что максимальное усвоение знаний происходит, когда обучающиеся непосредственно взаимодействуют с объектами изучения,

участвуют в практической деятельности и могут сразу применять полученные навыки (Кузьмина, 2018; Резго, Кузьмина и др., 2009).

По мнению А. Bahl и N. Frontczak – профессоров маркетинга Бизнес-Школы университета Метрополитен, экспериментальное обучение основывается на опыте, который комбинирует прямой опыт, имеющий глубокий смысл для студентов, с обдумыванием и анализом (Bahl, Kuzmina, 2013; Bahl, Frontczak, 2008).

Большой вклад в развитие экспериментального обучения внес американский профессор David Kolb, которым разработана модель экспериментального обучения, состоящая из четырех этапов (Kolb, 2015):

1. Конкретный опыт: фактический, новый опыт в жизни человека;
2. Рефлексивное наблюдение: чувства, эмоции, размышление, связанное с опытом;
3. Абстрактное осмысление: существующие понятия и теории, примененные к опыту;
4. Активное экспериментирование: новые концепции, выведенные и осуществленные на практике.

Современные теории экспериментального обучения подчеркивают, что максимальное усвоение знаний происходит, когда обучающиеся непосредственно взаимодействуют с объектами изучения, участвуют в практической деятельности и могут сразу применять полученные навыки. Образовательная экскурсия как раз отвечает принципам такого обучения, сочетая наблюдение, анализ и практические упражнения в рамках одного мероприятия.

Основной целью образовательной экскурсии является формирование у студентов и специалистов более системного видения профессиональной сферы и развитие рефлексии – способности критически переосмысливать собственный опыт.

К задачам образовательной экскурсии относятся:

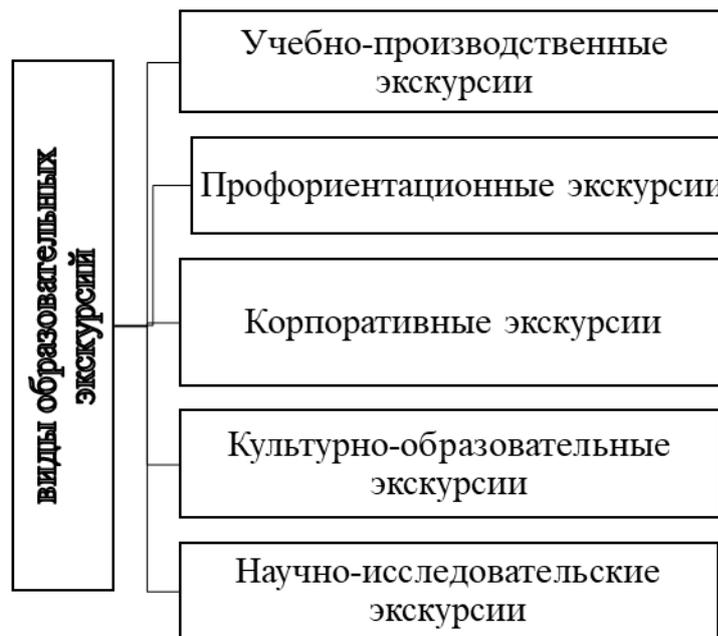
- углубленное изучение предмета. Образовательные экскурсии позволяют выйти за рамки теоретических материалов и увидеть практические аспекты, которые часто упускаются в традиционных лекциях. Например, студенты экономических специальностей при посещении предприятия могут ознакомиться с организацией производственного процесса, системой логистики, финансовым учетом, системой управления персоналом и т.д., а будущие специалисты по маркетингу и PR могут получать знания, посещая рекламные агентства, медиакомпании, выставочные мероприятия и форумы. Наблюдение за реальной работой профессионалов в данной области способствует лучшему усвоению практических навыков;

- формирование профессиональных компетенций. В ходе экскурсии, обучающиеся могут наблюдать конкретные рабочие ситуации, процесс принятия решений, познакомиться с используемыми технологиями. Это формирует профессиональное мышление и позволяет осознать, какие навыки и знания нужны для успешной работы в данной отрасли;

- мотивация и вовлеченность. Возможность увидеть реальный объект (предприятие, банк, телестудию, выставку и пр.) и пообщаться с практикующими специалистами повышает интерес и мотивацию студентов. Реальный контекст создает эффект присутствия и придает обучению смысл, что усиливает желание глубже изучать предмет;

- повышение квалификации. Для уже работающих специалистов образовательная экскурсия может служить способом повышения квалификации. Видя в реальных условиях, как работают новые технологии или управленческие модели, специалисты получают возможность перенимать лучший опыт и внедрять инновационные практики в собственную деятельность.

В настоящее время существуют различные виды образовательных экскурсий (рис. 1).



**Рис. 1. Виды образовательных экскурсий**  
**Fig. 1. Types of educational excursions**

Рассмотрим их более подробно.

*Учебно-производственные экскурсии.*

Сюда относится посещение промышленных и производственных предприятий, логистических центров и других профильных компаний для изучения технологических процессов, методов управления, системы качества, безопасности и пр., что помогает студентам раскрыть связь теории и практики в хозяйственной деятельности людей, познакомиться с принципами устройства технического оборудования или производственной технологии. Такой формат особенно востребован в вузах.

*Профориентационные экскурсии.*

Такие экскурсии предполагают посещение предприятий и организаций (в том числе образовательных) для ознакомления с различными профессиями и условиями труда. Кроме того, обучающиеся имеют возможность ознакомиться с организацией производства, наблюдать за работой специалистов в рабочей обстановке, в процессе деятельности (Ефимова, 2016). Чаще всего такой формат характерен для учащихся старших классов, абитуриентов, а также студентов первых курсов.

*Корпоративные экскурсии.*

Такие экскурсии направлены на посещение студентами и слушателями курсов повышения квалификации офисов компаний или банков для ознакомления со структурой управления, корпоративной культурой, политикой в области маркетинга, менеджмента, финансов и пр. Целесообразно проводить подобные экскурсии в рамках учебных дисциплин по менеджменту, финансам, маркетингу и др.

*Культурно-образовательные экскурсии.* Включают посещение музеев, галерей, выставок, связанных с историей, искусством, дизайном или социокультурными аспектами. Такой формат помогает студентам гуманитарных специальностей лучше усвоить культурный контекст и расширить кругозор.

*Научно-исследовательские экскурсии.* Организуются для будущих ученых, инженеров и исследователей. Предполагают посещение лабораторий, научных институтов, инновационных парков и технопарков, где студенты и слушатели факультета повышения квалификации могут ознакомиться с новейшими открытиями и

перспективными направлениями исследований в различных областях и сферах деятельности.

Как отмечалось выше, образовательные экскурсии могут выступать эффективным инструментом повышения квалификации: они дополняют теоретические навыки, способствуют обмену опытом и установлению профессиональных контактов, развивают soft skills.

Посещение предприятий и организаций в рамках программы повышения квалификации дополняет полученные теоретические знания и навыки слушателей. На примере собственного опыта, полученного более 10 лет назад на курсах повышения квалификации по маркетингу в Японском центре производительности для социально-экономического развития, хочу отметить эффективность программы, где лекционные и практические занятия с изучением кейсов успешных компаний сопровождались посещением их офисов и производств. Экскурсии проводились в логистическую и транспортную компании, рекламное агентство, завод по производству йогуртов и др. Увиденное на этих предприятиях и организациях до сих пор используется автором в качестве иллюстративного материала на занятиях со студентами.

Экскурсии, организуемые в рамках повышения квалификации, позволяют слушателям не только изучать различные бизнес-процессы и другие вопросы, но и обмениваться опытом, устанавливая новые профессиональные связи, обсуждать проблемные ситуации в форме дискуссий и круглых столов.

Участие в экскурсиях позволяет совершенствовать Soft skills, а именно: коммуникабельность, лидерство, командную работу и другие навыки.

Последовательность организации и проведения образовательной экскурсии можно разбить на отдельные этапы (рис. 2).

Таким образом, экскурсия перестает

быть разовым мероприятием, а становится интегрированной частью учебного процесса.

Проведение образовательных экскурсий имеет как преимущества, так и проблемы организационного характера.

Преимущества проведения образовательных экскурсий:

1. Усиление мотивации: реальный контакт с профессиональной средой вызывает интерес и помогает увидеть практическую ценность теоретических знаний;

2. Развитие критического мышления: наблюдение реальных процессов требует анализа, сопоставления, формулирования выводов;

3. Содействие профориентации: экскурсии помогают студентам более осознанно подходить к выбору будущей профессии или специализации;

4. Связь теории и практики: экскурсии формируют целостную картину предметной области, усиливают интеграцию теоретических знаний;

5. Разнообразие форм взаимодействия: возможно включение лекций, мастер-классов, проектной работы прямо на месте.

Проблемы при организации и проведении образовательных экскурсий:

1. Организационные сложности: требуются время, средства на транспорт, согласование с принимающей стороной;

2. Невозможность охвата больших групп: многие объекты ограничены по вместимости;

3. Риски безопасности: особенно при посещении производств или территорий с особыми условиями;

4. Нечеткие учебные цели: экскурсия может превратиться в простую «поездку» без образовательного эффекта, если не продумана программа и не проведено заключительное обсуждение;

5. Недостаток методической подготовки: для проведения экскурсии на высоком уровне преподавателю и сопровождающим лицам нужны специальные компетенции.



**Рис. 2. Схема этапов подготовки и проведения образовательной экскурсии**  
**Fig. 2. Scheme of stages of preparation and implementation of an educational excursion**

Несмотря на вышеназванные организационные проблемы образовательная экскурсия – это мощный инструмент в арсенале современных методик преподавания, имеющая значительные перспективы для дальнейшего развития и интеграции в учебный процесс. В первую очередь это связано с использованием цифровых технологий при проведении экскурсий. Так, в условиях цифровизации возможно внедре-

ние мультимедийных инструментов: мобильных приложений с дополненной реальностью (AR), интерактивных аудиогидов, видеоконференций с экспертами, онлайн-трансляций для слушателей, не имеющих возможности присутствовать лично.

Также развитию образовательных экскурсий способствует сотрудничество образовательных учреждений и бизнеса. Для более широкого использования экс-

курсий в учебном процессе необходимо развивать партнерства с предприятиями, музеями, научными центрами. Систематические договоры о сотрудничестве позволят вузам регулярно направлять группы студентов, а организациям – обеспечивать эффективную презентацию своих технологий и методик.

Важно, чтобы образовательные экскурсии рассматривались не как разовые мероприятия, а как часть учебного плана или программы повышения квалификации, поэтому их эффективность будет значительно выше при включении в учебные планы, рабочие программы дисциплин и программы повышения квалификации.

Исследования показывают, что проведение образовательных экскурсий в рамках изучения менеджмента, событийного маркетинга, рекламы, фирменного стиля и др. гуманитарных дисциплин будет способствовать их лучшему изучению и усвоению материала.

**Заключение (Conclusions).** Образовательная экскурсия является одной из форм практико-ориентированного обучения и обладает существенным потенциалом для углубления понимания предмета и развития профессиональных компетенций у студентов и слушателей курсов повышения квалификации.

Образовательная экскурсия позволяет осуществить непосредственное знакомство с объектами изучения, взаимодействие с профессионалами на рабочем месте, решение реальных кейсов, что делает процесс обучения более осмысленным и эффективным. В рамках образовательной экскурсии формируются профессиональные и личностные компетенции. А для специалистов, стремящихся повысить квалификацию, экскурсии могут стать полезным инструментом изучения новых технологий и управленческих подходов.

Однако реализация образовательных экскурсий требует тщательной подготовки: от постановки конкретных целей и задач до обеспечения безопасности, и методических указаний с описанием механизма

проведения экскурсии, критериев оценки эффективности и кейсов с примерами успешного опыта. При разработке методических указаний за основу можно взять уже существующие и адаптировать их под свои цели и задачи (Индисова, 2016; Письмо Минпросвещения России, 2022).

Таким образом, при должной организации и интеграции в учебный процесс образовательная экскурсия способна стать одним из наиболее результативных методов обучения в различных областях знаний.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

Вахрушев И. Б., Заславский Г. А. Методика организации учебных экскурсий для студентов специальности «Туризм» // Учёные записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. География. Геология. 2018. Т. 4 (70). № 1. С. 15–23.

Гончаров В.П. Практико-ориентированный подход в высшей школе: теоретические и прикладные аспекты // Высшее образование в России. 2021. № 12. С. 65–72.

Ефимова Е.Н. Профоримационная экскурсия как одна из эффективных форм профессионального просвещения обучающихся ГБПОУ «СПЭТ» // Молодой ученый. 2016. № 12 (116). С. 858–863.

Кузьмина Е.Е. Опыт применения инновационных технологий в преподавании учебных дисциплин на примере вузов США // Образование в глобальном мире: инновации, проблемы и перспективы: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции / отв. ред. Е. Е. Кузьмина. Москва; Берлин: Директ-Медиа. 2018. С.14–18.

Нужнов И. Н. Исторический опыт развития экскурсионного и школьного туризма в России в XIX в. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 33. С. 126–130. URL: <http://e-koncept.ru/2015/95410.htm> (дата обращения 29.07.2025).

Осокина Ю. Места для индустриального туризма: металлургический комбинат, стекольный завод и автомобильные концерны URL: <https://experience.tripster.ru/articles/mestadlya-industrialnogo-turizma/> (дата обращения 29.07.2025).

Письмо Минпросвещения России от 16.06.2022 N 06-836 "О направлении информации" (вместе с "Методическими рекомендациями по организации экскурсий для обучающихся, включая экскурсии по историко-культурной, научно-образовательной и патриотической тематике". Утв. Минпросвещения России 10.06.2022).

Питюков В.Ю., Гусева И.В. Учебные экскурсии в процессе профессиональной правовой подготовки студентов // Вестник РМАТ. 2014. № 4. С. 60-63

Подготовка и проведение экскурсии: методическое пособие / сост. Индисова Т. Р. Великий Устюг; Вологда: ВОУНБ. 2016. - 38 с.

Резго Г.Я., Кузьмина Е.Е., Новиков О.А. и др. Инновационные технологии преподавания дисциплин: монография / под ред. Г.Я. Резго. М.: РГТЭУ. 2009. – 262 с.

Хисамутдинова А.Ф., Хайретдинова Н.Э. История формирования понятия «экскурсия»: некоторые аспекты историографии проблемы // Genesis: исторические исследования. 2017. № 7. С. 79-86. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=23183](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=23183) (дата обращения 29.07.2025).

Bahl, A. and Kuzmina, E.E. (2013), "Innovative Educational Technologies as a Factor of student Motivation: Experience in Russian Universities", *Annual Conference Proceedings Marketing Education, New Challenges and Opportunities*, pp. 228-231.

Dewey, J. (1997), *Experience and Education*, New York, Macmillan, 96 p.

Kolb, D. (2015), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey, Prentice Hall, 390 p.

### References

Bahl, A. and Kuzmina, E.E. (2013), "Innovative Educational Technologies as a Factor of Student Motivation: Experience in Russian Universities", *Annual Conference Proceedings Marketing Education, New Challenges and Opportunities*, pp. 228-231.

Bahl, A. and Frontczak, N. T. (2008), "Linking marketing students to the real world of global marketing: An experiential learning approach", *Marketing Educators' Association*, pp. 115–119.

Dewey, J. (1997), *Experience and Education*, New York, Macmillan, 96 p.

Efimova, E.N. (2016), "Career guidance tour as one of the effective forms of professional education for students of GBPOU "SPET"", *Young Scientist*, 12 (116). pp. 858-863. (In Russ.).

Goncharov, V.P. (2021), "A practice-oriented approach in higher education: theoretical and applied aspects", *Higher Education in Russia*, 12, pp. 65-72. (In Russ.).

Khisamutdinova, A.F. and Khayretdinova, N.E. (2017), "The history of the formation of the concept of "excursion": some aspects of the historiography of the problem", *Genesis: Historical research*, 7, pp. 79-86. [Online] available at: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=23183](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=23183) (Accessed 29 July 2025). (In Russ.).

Kolb, D. (2015), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey, Prentice Hall, 390 p.

Kuzmina, E.E. (2018), "Experience of using innovative technologies in teaching academic subjects using the example of US universities", *Education in the global world: innovations, problems and prospects: collection of articles on the results of the International scientific and Practical Conference*, ed. by E. E. Kuzmina, Moscow, Berlin, Direct-Media, pp. 14-18. (In Russ.).

Letter of the Ministry of Education of the Russian Federation dated 06.16.2022 N 06-836 "On the direction of information" (together with "Methodological recommendations on the organization of excursions for students, including excursions on historical, cultural, scientific, educational and patriotic topics" approved by Ministry of Education of Russia 06.10.2022). (In Russ.).

Nuzhnov, I. N. (2015), "Historical experience of the development of excursion and school tourism in Russia in the 19th century", *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*, Vol. 33, pp. 126-130 [Online] available at: <http://e-koncept.ru/2015/95410.htm> (Accessed 29 July 2025). (In Russ.).

Osokina, Y. Places for industrial tourism: metallurgical plant, glass factory and automobile concerns [Online] available at: <https://experience.tripster.ru/articles/mesta-dlya->

industrialnogo-turizma (Accessed 29 July\_2025). (In Russ.).

Pityukov, V.Yu. and Guseva, I.V. (2014), "Educational excursions in the process of professional legal training of students", *Bulletin of the Russian Academy of Medical Sciences*, 4, pp. 60-63. (In Russ.).

*Preparation and conduct of the excursion* (2016), A methodological guide, comp. Indisova, T. R., Veliky Ustyug, Vologda, VOUNB, 38 p. (In Russ.).

Rezgo, G.Ya., Kuzmina, E.E., Novikov O.A. and others. *Innovative technologies of teaching disciplines: a monograph*, edited by G.Ya. Rezgo, M., RGTEU, 2009, 262 p.

Vakhrushev, I. B. and Zaslavsky, G. A.

(2018), "Methods of organizing educational excursions for students of the specialty "Tourism"", *Scientific notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Geography. Geology*, Vol. 4 (70), 1, pp. 15-23. (In Russ.).

#### Данные об авторе

**Кузьмина Евгения Евгеньевна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры интегрированных коммуникаций и рекламы

#### Information about the author

**Evgenia E. Kuzmina**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Integrated Communications and Advertising

Оригинальная статья  
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2

Шкуренко П. А.<sup>1</sup>  
Кошелева А. И.<sup>2</sup>

Разработка карты цифровизации гостевого пути  
для предприятий индустрии гостеприимства

<sup>1</sup>ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО»,  
Кронверкский проспект, 49, лит. А, Санкт-Петербург 197101, Россия

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»,  
Стремянный переулок, 36, Москва 115054, Россия

<sup>1</sup> e-mail: 468106@edu.itmo.ru

<sup>2</sup> e-mail: kosheleva.ai@rea.ru

<sup>1</sup>ORCID 0009-0000-5187-3387

<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-8309-7180

*Статья поступила 11 июля 2025 г.; принята 10 августа 2025 г.;  
опубликована 30 сентября 2025 г.*

**Аннотация.** Исследование посвящено проблеме цифровизации гостиничного бизнеса с акцентом на управление гостевым опытом через внедрение цифровых технологий. Актуальность работы обусловлена отставанием индустрии гостеприимства в цифровизации по сравнению с другими отраслями сферы услуг. Это связано с высокими капитальными затратами и недостаточной технической экспертизой руководителей. Цель исследования – разработка карты цифровизации гостевого пути на основе интеграции фреймворка CJM (Customer Journey Map) и классификации бизнес-процессов отелей. Методы включают анализ и синтез научной литературы, моделирование бизнес-процессов и контент-анализ. В результате предложена детализированная карта, определяющая цифровые решения для каждого этапа взаимодействия с гостем (например, HMS, RMS, мобильные приложения). Основной вывод: создание цифровой экосистемы отеля на основе интеграции технологических решений способно повысить качество обслуживания и удовлетворенность гостей. Практическая значимость работы заключается в предоставлении инструмента для стратегического планирования цифровизации. Перспективы дальнейших исследований связаны с оценкой эффективности внедряемых технологий и адаптацией решений для независимых гостиниц.

**Ключевые слова:** цифровизация; гостевой опыт; карта клиентского пути (CJM); бизнес-процессы; индустрия гостеприимства; гостиничный бизнес

**Для цитирования:** Шкуренко П. А., Кошелева А. И. Разработка карты цифровизации гостевого пути для предприятий индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3. С.13-25. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2

UDC 338.46

Pavel A. Shkurenko<sup>1</sup>  
Anna I. Kosheleva<sup>2</sup>

Development of a guest journey digitalization map  
for hospitality industry enterprises

<sup>1</sup>ITMO University,  
49 A Kronverksky Ave., St. Petersburg 197101, Russia

<sup>2</sup>Plekhanov Russian University of Economics,  
36 Stremyanny Ln., Moscow 115054, Russia

<sup>1</sup> e-mail: 468106@edu.itmo.ru

<sup>2</sup> e-mail: kosheleva.ai@rea.ru

<sup>1</sup>ORCID 0009-0000-5187-3387

<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-8309-7180

**Abstract.** The study focuses on the digitalization of the hotel industry, with an emphasis on enhancing guest experience management through the adoption of digital technologies. The relevance of this research stems from the hospitality sector's lag in digitalization compared to other service industries. This is due to high capital expenditures and insufficient technical expertise of management. The study aims to develop a guest journey digitalization map by integrating the Customer Journey Map (CJM) framework with a classification of hotel business processes. The methods employed include analysis and synthesis of scientific literature, business process modeling, and content analysis. As a result, a detailed map is proposed, identifying digital solutions for each stage of guest interaction (e.g., HMS, RMS, mobile applications). The key conclusion is that forming a digital ecosystem in hotels by integrating multiple digital solutions can improve service quality and guest satisfaction. The practical significance of the study lies in providing a tool for strategic digitalization planning. Future research prospects involve evaluating the effectiveness of implemented technologies and adapting solutions for independent hotels.

**Keywords:** digitalization; guest experience; customer journey map (CJM); business processes; hospitality industry; hotel business

**For citation:** Shkurenko, P. A., Kosheleva, A. I. (2025), "Development of a guest journey digitalization map for hospitality industry enterprises", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp. 13-25, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2

**Введение (Introduction).** В условиях рыночной конкуренции значимую роль в привлечении клиента (для гостиничного бизнеса – гостя) формируют неценовые факторы. С формированием значительной надстройки в виде экономики впечатлений над туристским и гостиничным бизнесом, ключевым фактором конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства становится именно гостевой опыт – сумма тех впечатлений и восприятий, которые формируются у потребителя на всех

этапах взаимодействия с отелем и после отъезда.

Проблема управления гостевым опытом в индустрии гостеприимства является важной и актуальной в условиях стабильного роста количества коллективных средств размещения в России и стремительной цифровизации общества и бизнеса. Количество коллективных средств размещения увеличилось на 14,3% в 2024 году по отношению к 2019 году (Анализ рынка гостиничных услуг, 2025). Современ-

менный потребитель гостиничных услуг в высокой степени «человек цифровой» (Михалкина, 2024: 30). Различные цифровые решения способны повлиять на гостевой опыт на всех этапах взаимодействия гостя с отелем: от выбора средства размещения до сбора обратной связи (Чарыева, 2024: 46). Так, согласно проведенному опросу (Аналитический центр НАФИ, 2025) 30% опрошенных намерены использовать агрегаторы для самостоятельного бронирования проживания, 25% будут использовать для этого сайт отеля напрямую, а 26% начинают поиск отеля на геоинформационных сервисах – онлайн картах. Это демонстрирует, как цифровые решения влияют на гостевой опыт еще на стадии принятия решения о бронировании.

При этом упомянутая авторами выше проблема не является до конца разрешённой по причине низких темпов цифровизации и формирования «цифрового разрыва» в индустрии гостеприимства. Особенно заметно догоняющее положение индустрии гостеприимства в сравнении с другими отраслями сферы услуг – ритейлом, банками и телекоммуникациями. В первую очередь это объясняется высокой стоимостью капитальных вложений в цифровые решения и низким уровнем цифровой экспертизы менеджмента в гостиничном бизнесе (Hotel Industry Technology..., 2024).

В связи с этим видится необходимой разработка фреймворка, позволяющего рассмотреть уровень цифровизации гостевого пути комплексно, а также выявить те бизнес-процессы гостиничного предприятия, которые важны для формирования гостевого опыта и потенциально могут быть цифровизированы. Таким образом, объектом исследования становится цифровизация предприятий индустрии гостеприимства, а предметом – гостевой опыт в разрезе цифровизации.

**Цель исследования (The aim of the work).** Цель данного исследования – разработать карту цифровизации гостевого

пути. Для раскрытия данной цели авторами обозначены следующие задачи:

- установить понятийные границы концепций «оцифровка – цифровизация – цифровая трансформация»;
- провести обзор фреймворка CJM (customer journey map – карта клиентского пути);
- выявить подходы к классификации бизнес-процессов в гостиничном бизнесе и существенные особенности процессного подхода.

Ключевым элементом научной новизны данного исследования является то, что на основе классификации бизнес-процессов предприятий гостиничного бизнеса и фреймворка CJM будет разработана карта цифровизации гостевого пути для интенсификации цифровизации бизнес-процессов в гостиничном бизнесе и совершенствования гостевого опыта.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** В рамках подготовки исследования авторами применялись общенаучные методы теоретического уровня: анализ и синтез актуальной научной литературы по объекту и предмету исследования, обобщение, ранжирование, а также методы эмпирического уровня: моделирование бизнес-процессов и картирование гостевого пути. К специальным методам, использованным в подготовке исследования, относится контент-анализ и статистический анализ.

Цифровизация в индустрии туризма и гостеприимства изучается в работах отечественных авторов, среди которых Н. К. Сердюкова, С. Е. Тесалов, Д. Е. Харченко, М. М. Морозов, О. В. Косникова, Т. Г. Соболевская, а также зарубежными авторами, такими как С. Buer, Dr. D. P. Sudhagar, P. Zaragoza-Sáez и многие др.

Гостевой и клиентский опыт в разрезе цифровизации мало исследован отечественными авторами, но рассматривается такими зарубежными исследователями, как А. Youssofi, F. Jeannot, Z. Z. Zarezadeh, R. Rastegar.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Термины «цифровизация», «цифровая трансформация» и, уже реже, «оцифровка» в отношении бизнеса, предприятий и целых отраслей применяются сегодня взаимозаменяемо и зачастую ошибочно. С приближением эпохи всеобщей «цифры» становится важным точнее понимать и определять процессы, связанные с оцифровкой, цифровизацией или же цифровой трансформацией на предприятиях, в том числе и для отраслей, отличающихся явным отставанием в этом.

При этом фундаментальные исследования явно обозначают триединство и неразрывность этих концепций (Jason Bloomberg, 2018), а также заметную их последовательность как этапов более крупного процесса информатизации (Vrana, Singh, 2022: 11). Для установления понятийных границ и понимания особенностей каждой из стадий отдельно авторами разработана инфографика процесса и стадий информатизации в разрезе технологических укладов, представленная на рисунке 1.



**Рис. 1. Процесс и этапы информатизации (составлено авторами)  
 Fig. 1. Process and stages of informatization (compiled by the authors)**

Гостиничный бизнес сегодня невозможно представить без распространенных цифровых решений: информационные системы управления, CRM и пр., но совершенно точно не повсеместными в гостиничном бизнесе являются технологии Индустрии 4.0. Отрасль находится в активной

стадии процесса цифровизации и, как было отмечено ранее, нуждается в интенсификации этого процесса. При этом для готовности отдельных предприятий сферы услуг к началу цифровой трансформации существуют специализированные методи-

ки оценки цифровой зрелости (Ляшков, Анисимов, 2025: 74).

Дифференцирование понятийных границ концепций «оцифровка – цифровизация – цифровая трансформация» является важным в рамках данного исследования, т. к. оно нацелено именно на второй этап – цифровизацию, в частности гостевой опыт в разрезе цифровизации. При этом важно отметить, что зачастую цифровизация индустрии гостеприимства рассматривается именно как инструмент оптимизации бизнес-процессов, нивелирования операционных рутин, как один из способов преодоления кадрового дефицита в отрасли. Реже цифровизация направлена на формирование гостевого опыта.

Одним из наиболее распространенных инструментов для исследования клиентского опыта в сфере услуг является «карта клиентского пути» (customer journey map, CJM). Карта клиентского пути – это стратегический инструмент визуализации, который верхнеуровнево показывает весь процесс взаимодействия клиента с компанией, продуктом или услугой, в том числе точки контакта и точки воздействия (Архипова, Абаев, Голова, Гуриева, 2022: 108). Инструмент CJM получил значительное распространение в начале 2000-х годов, когда компании всё больше осознавали важность формирования и управления клиентским опытом, как следует из литературных обзоров по теме (Islam, Rahman, 2016). И, хотя в доступных исследованиях не указан точный источник происхождения фреймворка, можно с уверенностью утверждать, что он возник на основе более ранних методик работы с клиентом и технологий проектирования услуг. Фреймворк зарекомендовал себя как среди академических исследователей, так и среди практиков в различных сферах: от управления го-

родским развитием до создания цифровых продуктов. Инструмент CJM приобретает особую актуальность в стремлении предприятий индустрии гостеприимства предоставлять первоклассный сервис, управлять гостевым опытом и формировать определенное восприятие собственного бренда. В частности, инструмент используется для следующих целей:

1. Визуализировать и понимать опыт гостя в каждой точке контакта, предоставляя информацию о поведении, потребностях и ожиданиях гостей;
2. Выявлять проблемные точки, пробелы в обслуживании и возможности для улучшения качества обслуживания гостей;
3. Оптимизировать все виды коммуникаций и предоставить менеджменту необходимую информацию для принятия стратегических решений;
4. Разрабатывать персонализированные стратегии удержания гостей и формирования лояльности;
5. Применять процессный подход к качеству обслуживания;
6. Обеспечивать единый язык для облегчения взаимодействия разных подразделений и организаций.

Так как именно на основе фреймворка CJM в рамках данного исследования разрабатывается карта цифровизации гостевого пути, является необходимым рассмотреть те элементы, из которых может состоять карта клиентского пути. При этом в зависимости от целей формирования карты не является обязательным использование всех элементов, а гибкость инструмента позволяет добавлять собственные элементы. Основные элементы фреймворка CJM и их назначение представлены авторами в таблице 1.

Таблица 1

*Основные элементы фреймворка CJM и их назначение*

Table 1

*The main elements of the CJM-framework and their purpose*

Элемент фреймворка CJM	Назначение
Этапы пути	Структурировать путь клиента, выявить последовательность действий и ключевые моменты взаимодействия
Точки контакта	Определить, где именно происходит контакт, и оценить качество каждого взаимодействия
Действия клиента	Дают понимание поведения клиента и его мотивации на каждом этапе
Эмоции и ощущения	Выявить эмоциональные пики и провалы, которые влияют на общее впечатление и лояльность клиента
Проблемы и болевые точки	Найти зоны для улучшения сервиса и устранения препятствий
Ожидания клиента	Сопоставить ожидания с реальным опытом и выявить разрывы и возможности для повышения удовлетворенности
Инструменты и ресурсы	Определить средства, которые использует клиент или компания для взаимодействия, а также оценить удобство их использования
Ответственные лица и процессы	Понять, кто и как влияет на каждый этап пути, и где требуется обучение или оптимизация процессов

Фреймворк CJM является примером применения процессного подхода в управлении клиентским опытом. Процессный подход чрезвычайно актуален для гостиничного бизнеса, так как позволяет создать предприятие, где каждый бизнес-процесс ориентирован на достижение такого результата, который окажет положительное воздействие на гостевой опыт (Филатов, Зубова, Новикова, 2024: 75). Таким образом целью любого бизнес-процесса в клиентоориентированном предприятии индустрии гостеприимства, стремящемся к предоставлению высококачественных услуг, является оказание воздействия на гостевой опыт и впечатления. Это относится как к фронт-процессам, непосредственно взаимодействующих с гостем, так и бэк-процессам, обеспечивающих деятельность предприятия без прямого взаимодействия с гостем. Далее на Рисунке 2 авторами представлена классификация бизнес-процессов на предприятиях индустрии гостеприимства. Это необходимо в

том числе с точки зрения того, что гостиничные услуги обладают уникальной спецификой, поскольку сами по себе они не имеют материальной формы и требуют активного вовлечения персонала во взаимодействие с гостями. Так как процессный подход подразумевает метод управления организацией, при котором деятельность компании рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых процессов, то важно рассмотреть классификацию бизнес-процессов по различным признакам и во взаимосвязи.

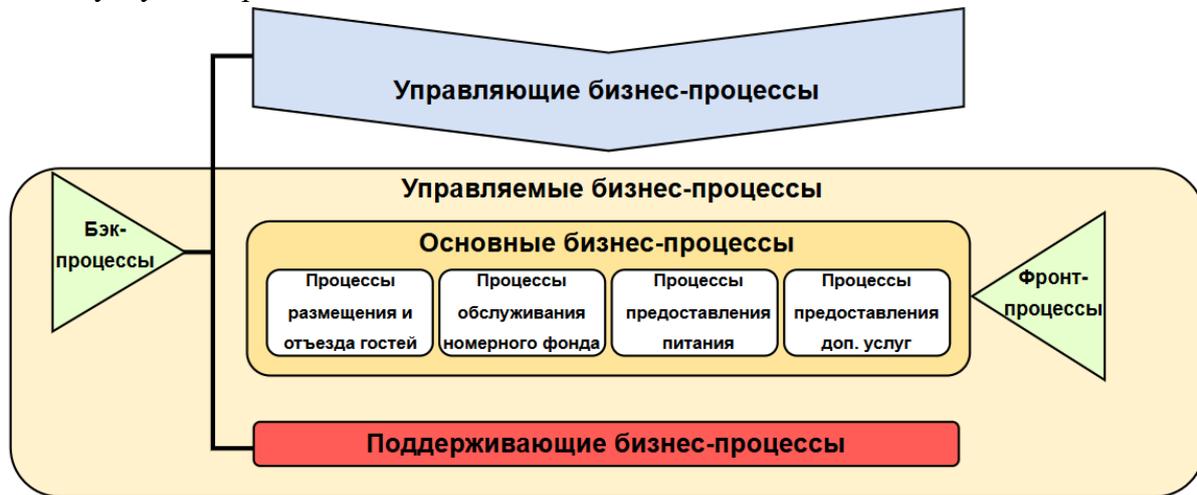
Основные бизнес-процессы гостиничного предприятия включают:

- процессы размещения и отъезда гостей – прием, регистрация, размещение и выписка гостей;
- процессы обслуживания номерного фонда – осуществление уборок, пополнение расходных материалов, услуги прачечной и глажки;
- процессы предоставления питания – услуги ресторана, кафе, баров и дру-

гих точек питания, а также обслуживание мини-баров в номерах и кофе-станций;

• процессы предоставления дополнительных услуг – процессы, связанные с

другими услугами, помимо размещения: спа-услуги, организация трансферов, консьерж-сервис и др.



**Рис. 2. Схема классификации бизнес-процессов предприятий в индустрии гостеприимства (составлено авторами)**

**Fig. 2. The business processes classification scheme of enterprises in the hospitality industry (compiled by the authors)**

Поддерживающие бизнес-процессы направлены на обеспечение бесперебойного протекания основных бизнес-процессов. Они включают административно-управленческие функции, техническое обслуживание, закупки, маркетинг и продажи, управление человеческими ресурсами и другие функции. В этой классификации процессы относятся к основным и поддерживающим относительно процесса создания ценности и донесения ее до гостя (Рыжко, 2018: 94). Результаты поддерживающих процессов в основном полезны для основных процессов, а не для гостей предприятия.

Управляющие бизнес-процессы характеризуются тем, что их результатом является определенное управленческое воздействие. Эти процессы относятся к системе менеджмента гостиничного предприятия и обеспечивают координацию всей его деятельности. В частности, выбор и внедрение того или иного цифрового решения в деятельность гостиничного предприятия является управляющим бизнес-

процессом, так как его результатом станет изменение выполнения других бизнес-процессов предприятия, которые в данном случае будут являться управляемыми процессами.

Как уже было отмечено ранее, классификация процессов по наличию или отсутствию прямого взаимодействия с гостем включает в себя фронт-процессы и бэк-процессы соответственно.

Процессный подход превращает хаотичную работу в управляемую систему, позволяя осуществлять работу по проектированию (инжинирингу), перепроектированию (реинжинирингу), описанию и документированию, анализу, оптимизации и стандартизации процессов (один из ключевых инструментов процессного подхода в гостиничном бизнесе – СОП – стандарт операционной процедуры), а также контролю и измерению процессов.

На основе классификации бизнес-процессов предприятий индустрии гостеприимства и фреймворка CJM разработана карта цифровизации гостевого пути, где

для каждого его этапа указаны классы и типы цифровых решений и систем, которые могут использоваться на данном этапе. Как было отмечено ранее, это сделано для интенсификации цифровизации бизнес-процессов, а также для оказания воздействия на гостевой опыт – цифровые решения сегодня являются одним из инструментов управления впечатлением гостя. При этом, гостю не обязательно напрямую взаимодействовать с решением, например, если оно ускоряет или оптимизирует процессы, где исполнителями являются сотрудники отеля и используют то или иное решение – это также влияет на гостевой опыт.

Карта цифровизации гостевого пути содержит в себе следующие элементы: этапы пути, для каждого этапа пути – действия гостя, болевые точки, цифровые решения и инструменты (рис. 3). Верхнеуровневый обзор гостевого пути в отеле достигается за счет шести выделенных основных этапов, а также детерминированного четвертого этапа пребывания в отеле.

Элементы действия гостя и болевые точки используется для того, чтобы определить, с помощью каких цифровых решений возможно влиять на гостевой опыт и поведение гостя на каждом этапе. Далее этапы карты цифровизации гостевого пути будут рассмотрены подробнее в разрезе тех цифровых решений и элементов, которые могут быть использованы.

На первом этапе осознания потребности основной задачей тех цифровых инструментов, которые используются предприятием, является создание триггера у гостя. Ключевыми решениями в этом, конечно, является многообразие возможностей диджитал-маркетинга: реклама в медиа, таргетированная реклама, аккаунты отеля в социальных сетях и SEO (Кобяк, Ильина, Латкин, Чаткина, 2021: 8). При правильной настройке таргетированной рекламы и оптимизации поиска для сайта отеля, на сайт отеля будут приходить посетители, которые уже испытывают потребность в выборе отеля. Важным является и

присутствие в социальных сетях – благодаря этому отель имеет возможность достичь своего потенциального гостя через его ленту рекомендаций и сразу заинтересовать качественным контентом об инфраструктуре отеля, акциях и пр. Количество пользователей Интернет в России составляет 133 млн чел., это 92,2% населения страны (аналитика «Digital 2025: The Russian Federation – The essential guide to digital trends»). Это создает особую важность диджитал-инструментов маркетинга в процессе соприкосновения с потенциальным гостем. Этот этап невероятно важен в формировании гостевого опыта – если нужный отель сам приходит в ленту или поиск человека, который только начал испытывать потребность.

Второй этап, когда потенциальный гость приступает к поиску отеля, тесно связан с каналами цифровой дистрибуции. Особую важность здесь имеет не только собственный сайт отеля, но и присутствие на онлайн-площадках для бронирования: ОТА, мета-поисковики и агрегаторы. Важно, чтобы как сайт, так и карточка отеля на онлайн-площадках были информативны, понятны потенциальному гостю и демонстрировали все преимущества отеля, а также специальные предложения.

На этапе окончательного выбора и бронирования важно, чтобы процесс оформления брони и оплаты не был чрезмерно усложнен. Здесь ключевыми инструментами является модуль бронирования на сайте отеля или любой другой онлайн-площадке. После оформления бронирования гостем через правильно настроенный менеджер каналов бронь поступит в автоматизированную / информационную систему управления отелем (АСУ – автоматизированная система управления / ИСУ – информационная система управления / PMS – property management system / HMS – hotel management system). Настройка менеджера каналов является важным элементом e-commerce в отеле. Независимо от источника бронирования, бронь должна с правильными параметрами

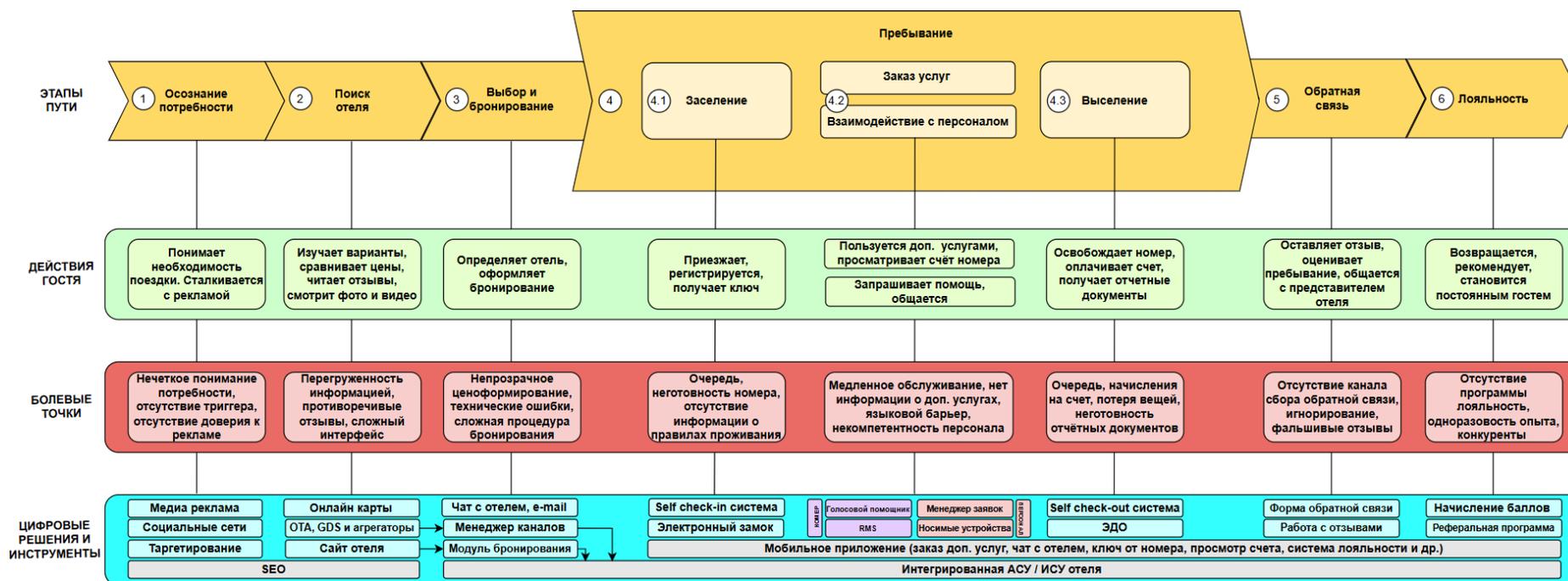


Рис. 3. Карта цифровизации гостевого пути (составлено авторами)  
 Fig. 3. Guest journey digitalization map (compiled by the authors)

поступить в систему управления отелем. Интеграция систем бронирования с автоматизированной системой управления отелем осуществляется по API.

На этом же этапе необходимы каналы коммуникации гостя с отелем – через чат на сайте, в мессенджере или через e-mail. Это позволит гостю получить ответы на возможные вопросы, а сотрудникам отеля уточнить детали по бронированию при необходимости.

Уже упомянутый выше класс систем автоматизированного управления отелем является ключевым в цифровизации внутренних бизнес-процессов предприятия. Это комплекс программных и аппаратных решений, предназначенных для автоматизации основных бизнес-процессов гостиницы. Такая система повышает эффективность работы, улучшает качество обслуживания гостей и оптимизирует управление ресурсами: от управления бронированиями до бухгалтерского учёта.

Этап пребывания в гостинице автоматически детерминирован на три более мелких

этапа: заселение, заказ услуг и взаимодействие с персоналом, выселение.

Для этапов заселения и выселения ключевыми цифровыми решениями, помимо АСУ отеля, являются системы для самостоятельного заселения и выселения. Как правило, они представляют собой киоски самообслуживания. Также электронный замок с магнитным, NFC или QR ключом.

Три основных инструмента цифровизации пребывания гостя в отеле и номере – это RMS (rooms management system), голосовой помощник и приложение отеля. При выстраивании интегрированной архитектуры (рис. 4) этих решений, почти все взаимодействие гостя с точками обслуживания или персоналом отеля может осуществляться через эти решения: от заказа еды в номер до выставления статуса на двери номера и управления климатом. При этом эти решения отличаются высокой стоимостью внедрения и владения, особенно разработка и поддержания собственного приложения. Оно почти недоступно для независимых отелей и более распространено в сетевых.

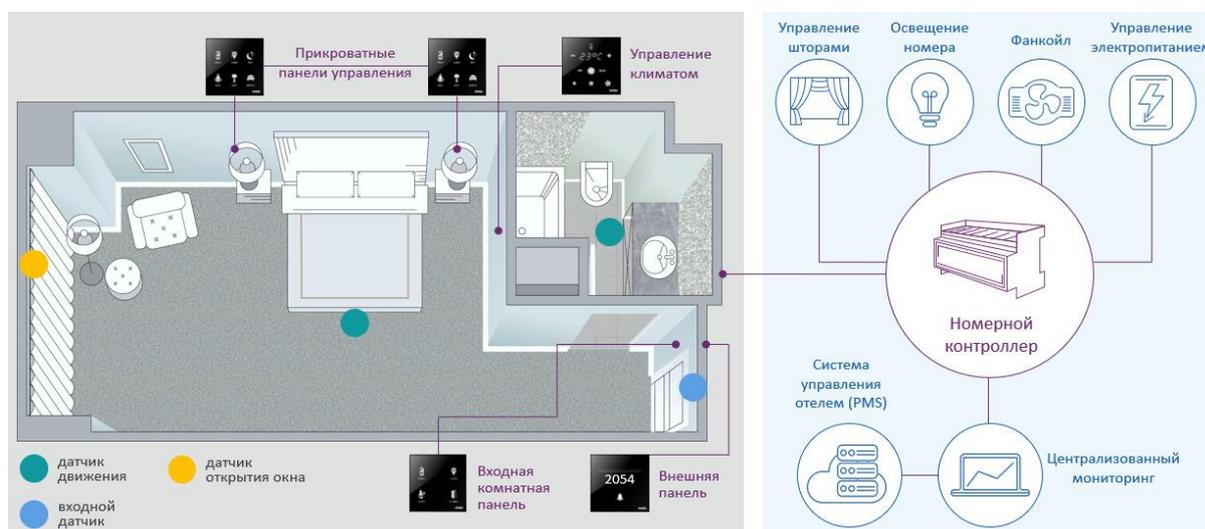


Рис. 4. Архитектура системы управления номером  
Fig. 4. Architecture of the room management system

Источник: Управление гостиничным номером (RMS). URL: <https://beltel.ru/solutions/rms/>  
Source: Room management system (RMS). URL: <https://beltel.ru/solutions/rms/>

Использование трех этих решений позволит создать цифровую экосистему пребывания в отеле, что неизменно влияет на восприятие и впечатление «цифрового гостя».

**Заключение (Conclusion).** Проведенное исследование было направлено на разработку карты цифровизации гостевого пути в индустрии гостеприимства с целью интенсификации цифровизации бизнес-процессов и совершенствования гостевого опыта. В ходе работы были решены поставленные задачи: уточнены понятийные границы ключевых этапов информатизации, проведен обзор применения фреймворка CJM, а также предложена классификация бизнес-процессов гостиничных предприятий.

Ключевые выводы исследования:

- цифровизация гостевого опыта требует четкого разграничения этапов информатизации (оцифровка, цифровизация, цифровая трансформация). В рамках исследования акцент сделан на цифровизацию как процесс внедрения цифровых технологий и решений для оптимизации взаимодействия с гостем;
- карта клиентского пути является эффективным инструментом анализа и управления гостевым опытом. На её основе разработана карта цифровизации, включающая этапы от осознания потребности до лояльности, с указанием цифровых решений для каждого этапа;
- классификация бизнес-процессов гостиничного предприятия позволила выявить точки внедрения цифровых технологий, влияющих как на операционную эффективность, так и на впечатления гостя;
- ключевые цифровые решения, такие как автоматизированные системы управления отелем (HMS), системы управления номером (RMS) и мобильные приложения играют критическую роль в формировании положительного гостевого опыта на всех этапах взаимодействия;
- создание цифровой экосистемы в отеле, объединяющей RMS, голосовые по-

мощники и мобильные приложения, позволяет обеспечить бесшовное взаимодействие с гостем на всех этапах его пребывания. Такой комплекс решений не только повышает удобство для гостя, но и формирует целостное цифровое впечатление, что особенно важно для современного «цифрового гостя».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенная карта цифровизации гостевого пути может быть использована менеджментом гостиничных предприятий для стратегического планирования внедрения цифровых решений, оптимизации бизнес-процессов с фокусом на клиентский опыт, создания интегрированной цифровой экосистемы в отеле или анализа пути гостя для выявления нецифровизированных процессов и взаимодействий, потенциально подлежащих цифровизации.

Таким образом, данное исследование вносит вклад в развитие теории и практики управления гостевым опытом через цифровизацию, предлагая структурированный подход к интеграции технологий и цифровых решений на предприятиях индустрии гостеприимства.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным изучением влияния конкретных цифровых решений на удовлетворенность гостей, а также с разработкой методик оценки возврата инвестиций от цифровизации в индустрии гостеприимства. Особый интерес представляет изучение возможностей масштабирования цифровых экосистем для независимых отелей с учетом экономических ограничений.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interests to declare

#### Список литературы

Диджитал-маркетинг: возможности для индустрии гостеприимства / Кобяк М. В., Иль-

ина Е. Л., Латкин А. Н., Чаткина Е. // Российский экономический интернет-журнал. 2021. № 2. С. 1–18.

Зелезинский А. Л., Архипова О. В., Асе-ледченко О. М. Внедрение digital-инструментов в маркетинг и операционную деятельность гостиничного предприятия с целью повышения качества продвижения и предоставления услуг // Экономический вектор. 2021. № 3 (26). С. 50–54.

Ляшков А. В., Анисимова А. Ю. Формирование методики оценки уровня цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т.11, № 1, С. 70–84.

Михалкина Д.А. Развитие новых трендов туристической индустрии на основе проблем «цифрового человека» // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т.18. № 5. С. 28–40.

Рыжко А. Л. Каузальная классификация бизнес-процессов предприятия // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 1. С. 90–99.

Сопряжение CJM абитуриента с профилем вуза в цифровой среде как управленческая задача / Архипова Н. И., Абаев А. Л., Голова А.Г., Гуриева М. Т. // E-Management. 2022. Т. 5. № 3. С. 106–116.

Филатов В. В., Зубова О. Г., Новикова Ж. В. Оптимизация бизнес-процессов гостиничного хозяйства на основе системы моделирования BPMN // Человек. Общество. Инклюзия. 2024. Т.15. № 4. С. 72–86.

Чарыева М. О. Применение цифровых технологий в управлении предприятиями индустрии гостеприимства // Экономические науки. 2024. № 1 (230). С. 46–52.

Чернова Е. В., Шабалин В. В., Цай Р. Д. Изменение поведения потребителей как фактор влияния на развитие ресторанного бизнеса // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 2. С. 52–67.

Экономические последствия цифровизации в гостиничном бизнесе и управлении туризмом / Косникова О. В., Золкин А. Л., Урусова А. Б., Першукова С. А. // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 8. Т. 7. С. 20–28.

Halvorsrud, R., Kvale, K., and Følstad, A. (2016), “Improving service quality through customer journey analysis”, *Journal of Service Theory and Practice*, 26 (6), pp. 840-867

Savić, D. (2020), “From digitization and digitalization to digital transformation: A case for

grey literature management”, *The Grey Journal*, 16 (1), pp. 28–33.

Sudhagar, D. P. (2019), “Digitalization in the hotel industry- an exploratory study to understand the digitalization involvement in hotels”, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6 (1), pp. 100–105.

Vrana, J. and Singh, R. (2022), “Digitization, Digitalization, and Digital Transformation”, In: Meyendorf, N., Ida, N., Singh, R., Vrana, J. (eds), *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0*. Springer, Cham, pp. 108-123

Youssofi, A., Jeannot, F., Jongmans, E. and Dampérat, M. (2024), “Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda”, *Psychology and Marketing*, 41(3), pp. 512–531.

Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M. and Manresa-Marhuenda, E. (2024), “Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry”, *Technological Forecasting and Social Change*, 199, p. 123069.

Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, R. and Xiang, Z. (2022), “Big data analytics and hotel guest experience: a critical analysis of the literature”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34, 6, pp. 2320-2336.

## References

Arhipova, N. I., Aбаev, A. L., Golova, A. G. and Gurieva, M.T. (2022), “Pairing of applicants’ CJM with university profile in digital environment as a management task”, *E-Management*, 5 (3), pp. 106-116. (In Russ.).

Charyeva, M. O. (2024), “The use of digital technologies in the management of enterprises in the hospitality industry”, *Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences]*, 230 (1), pp. 46-52. (In Russ.).

Chernova, E.V., Shabalin, V.V. and Tsai, R.D. (2022), “The impact of changing consumers’ behavior on the development of the restaurant business”, *Society: Politics, Economics, Law*, 2, pp. 52–67. (In Russ.).

Filatov, V. V., Zubova, O. G. and Novikova, Zh. V. (2024), “Optimization of business processes in the hotel industry based on the BPMN modeling system”, *Human. Society. Inclusion*, 15 (4), pp. 72-86. (In Russ.).

Halvorsrud, R., Kvale, K., and Følstad, A. (2016), “Improving service quality through cus-

tomers journey analysis”, *Journal of Service Theory and Practice*, 26 (6), pp. 840-867.

Kobyak, M. V., Ilina, E. L., Latkin, A. N. and Chatkina, E. (2019), “Digital marketing: opportunities for the hospitality industry”, *Russian economic online journal*, 2, pp. 15-18. (In Russ.).

Kosnikova, O. V., Zolkin, A. L., Urusova, A. B. and Pershukova, S. A. (2024) “The economic consequences of digitalization in the hotel business and tourism management”, *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 7 (8), pp. 20-28. (In Russ.).

Lyashkov, A. V. and Anisimov, Al. Yu. (2025), “Development of a methodology for assessing the level of digital maturity of restaurant businesses”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 70-84. (In Russ.).

Mikhalkina, D. A. (2024), “Development of new tourism industry trends based on the "Digital Human" problem”, *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 18 (5), pp. 28-40. (In Russ.).

Ryzhko, A.L. (2018), “Causal Classification of Enterprise Business”, *Management Sciences*, 8 (1), pp. 90-99. (In Russ.).

Savić, D. (2020), “From digitization and digitalization to digital transformation: A case for grey literature management”, *The Grey Journal*, 16 (1), pp. 28–33.

Sudhagar, D. P. (2019), “Digitalization in the hotel industry- an exploratory study to understand the digitalization involvement in hotels”, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6 (1), pp. 100–105.

Vrana, J. and Singh, R. (2022), “Digitization, Digitalization, and Digital Transformation”, In: Meyendorf, N., Ida, N., Singh, R., Vrana, J. (eds), *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0*. Springer, Cham, pp. 108-123

Youssefi, A., Jeannot, F., Jongmans, E. and

Dampérat, M. (2024), “Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda”, *Psychology and Marketing*, 41(3), pp. 512–531.

Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M. and Manresa-Marhuenda, E. (2024), “Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry”, *Technological Forecasting and Social Change*, 199, p. 123069.

Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, R. and Xiang, Z. (2022), “Big data analytics and hotel guest experience: a critical analysis of the literature”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34, 6, pp. 2320-2336.

Zelezinsky, A. L., Arkhipova, O. V. and Aseledchenko, O.M. (2021), “Implementation of digital instruments in marketing and operating activities of a hotel enterprise in order to improve the quality of promotion and provision of services”, *Ekonomichesky vector [Economic Vector]*, 26 (3), pp. 50-54. (In Russ.)

#### Данные об авторах

**Шкуренко Павел Андреевич**, магистрант факультета технологического менеджмента и инноваций, ОП «Технологии и стратегии бизнес-трансформации»

**Кошелева Анна Игоревна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры гостиничного и туристического менеджмента

#### Information about the authors

**Pavel A. Shkurenko**, Master’s Degree Student at the Faculty of Technological Management and Innovations, Educational Program “Business Transformation Technologies and Strategies”

**Anna I. Kosheleva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Hotel and Tourism Management

**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕВЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ.  
ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ  
TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INDUSTRY AND REGIONAL MARKETS.  
BUSINESS TRANSFORMATION IN THE NEW REALITY**

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-3

Оборин М. С.<sup>1, 2, 3</sup>

**Институциональная среда развития региональных  
санаторно-курортных комплексов**

<sup>1</sup>Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», бульвар Гагарина, 57, Пермь 614070, Россия

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», ул. Букирева, 15, Пермь 614990, Россия

<sup>3</sup>ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д. Н. Прянишникова», ул. Петропавловская, 23, Пермь 614990, Россия

*e-mail: [recreachin@rambler.ru](mailto:recreachin@rambler.ru)*

SPIN-код 8200-9024

ORCID 0000-0002-4281-8615

*Статья поступила 16 августа 2025 г.; принята 10 сентября 2025 г.;  
опубликована 30 сентября 2025 г.*

**Аннотация.** Сформировавшийся стратегический подход к управлению социально-экономическим развитием страны должен быть поддержан на уровне субъектов РФ. Осознание важности человеческого капитала, его вклада в национальное развитие и безопасность связано с качеством социальных услуг, включая образование, жилищные условия, здравоохранение и санаторно-курортное лечение. Акцентирование на проблемах развития санаторно-курортного комплекса и осознание необходимости улучшения его конкурентных характеристик на уровнях высшего управления РФ получило должное развитие в региональных стратегиях и концепциях тех субъектов, которые традиционно обладали развитым потенциалом курортной медицины. Однако необходимо понимание того, что заложенные ориентиры долгосрочного формирования современного инновационного высокотехнологического санаторно-курортного комплекса базируются на соответствующем уровне институциональной среды и совокупности нормативно-правовых актов, обеспечивающих поэтапное достижение сформулированных целей и задач. Цель исследования заключается в анализе институциональной среды управления развитием региональных санаторно-курортных комплексов. Научная новизна состоит в разработке комплексных рекомендаций по улучшению институциональных условий регулирования наиболее проблемных аспектов деятельности санаторно-курортных комплексов на основе обобщения управленческих результатов. Проведён анализ экономических показателей деятельности санаторно-курортных

комплексов регионов Приволжского федерального округа. Исследованы стратегические законы, направленные на регулирования состояния туристско-рекреационной сферы, лечебно-оздоровительного туризма и санаторно-курортных комплексов, вовлечение в коммерческий оборот природных лечебных ресурсов как основы лечебно-оздоровительного процесса. Разработаны рекомендации по совершенствованию институциональной нормативно-правовой среды, регулирующей системные изменения состояния региональных санаторно-курортных комплексов.

**Ключевые слова:** санаторно-курортный комплекс; стратегии; законы; управление; институциональные условия; эффективность функционирования

**Для цитирования:** Оборин М. С. Институциональная среда развития региональных санаторно-курортных комплексов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3. С. 26-36. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-3

UDC 338

Matvey S. Oborin<sup>1, 2, 3</sup>

**The institutional environment for the development  
of regional sanatorium-resort complexes**

<sup>1</sup>Plekhanov Russian Economic University,  
57 Gagarin Blvd., Perm 614070, Russia

<sup>2</sup>Perm State National Research University,  
15 Bukirev St., Perm 614990, Russia

<sup>3</sup>Pryanishnikov Perm State Agrarian-Technological University,  
23 Petropavlovskaya St., Perm 614990, Russia  
*e-mail: recreachin@rambler.ru*

SPIN-код 8200-9024

ORCID 0000-0002-4281-8615

**Abstract.** The established strategic approach to managing the socio-economic development of the country should be supported at the level of the constituent entities of the Russian Federation. Awareness of the importance of human capital and its contribution to national development and security is linked to the quality of social services, including education, housing, healthcare, and spa treatment. The focus on the development of the sanatorium and resort complex and the awareness of the need to improve its competitive characteristics at the levels of senior management of the Russian Federation has been duly developed in the regional strategies and concepts of those subjects that traditionally had a developed potential of spa medicine. However, it is necessary to understand that the established guidelines for the long-term formation of a modern innovative high-tech sanatorium-resort complex are based on the appropriate level of the institutional environment and a set of regulatory legal acts that ensure the phased achievement of the formulated goals and objectives. The purpose of the study is to analyze the institutional environment for managing the development of regional sanatorium-resort complexes. The scientific novelty consists in the development of comprehensive recommendations for improving the institutional conditions for regulating the most problematic aspects of the activities of sanatorium-resort complexes based on a generalization of management results. The authors analyse the economic performance indicators of sanatorium-resort complexes in the regions of the Volga Federal District. They also study the strategic

laws aimed at regulating the state of the tourist and recreational sphere, medical and recreational tourism and sanatorium-resort complexes, and the involvement of natural medicinal resources in the commercial turnover as the basis of the therapeutic and recreational process. Recommendations were developed to improve the institutional regulatory environment governing systemic changes in the state of regional sanatorium-resort complexes.

**Keywords:** sanatorium-resort complex; strategies; laws, management; institutional conditions; operational efficiency

**For citation:** Oborin, M. S. (2025), "The institutional environment for the development of regional sanatorium-resort complexes", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp.26-36, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-3

**Введение (Introduction).** Прогноз социально-экономического развития РФ (Прогноз социально-экономического развития РФ, 2018) направлен на сохранение человеческого капитала, улучшение демографических показателей и базовых социальных условий, влияющих на качество жизни населения. В связи с этим были инициированы стратегические нормативно-правовые акты, направленные на модернизацию и укрепление конкурентных позиций санаторно-курортного комплекса страны как важного элемента системы здравоохранения (Распоряжение Правительства, 2023; Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации, 2018).

В условиях данного государственного курса приобретают значение региональные тенденции управления развитием санаторно-курортных комплексов, обусловленные не только существующими традициями курортной медицины и наличием природных лечебных ресурсов, способствующих повышению качества услуг и коммерческих результатов, но и условиями предпринимательской деятельности, эффективными при соответствующей нормотворческой деятельности, системе инструментов, оперативно реагирующих на внешние изменения.

Одним из ключевых законов является Стратегия (Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации, 2018), сбалансированная с точки зрения социально-экономических и экологических интересов субъектов, реализую-

щих различные функции в процессе организации санаторно-курортного лечения. В документе показана необходимость сотрудничества и интеграции организаций, имеющих различную специализацию в целях совершенствования санаторно-курортного предложения в различных субъектах страны. Подчеркнута системообразующая функция санаторно-курортных организаций, необходимость развития социальных показателей деятельности для решения задач регионального развития. В первую очередь рассматриваются проблемы регулирования, сохранения и возобновления природных лечебных ресурсов, формирующих необходимую базу курортной медицины, являющихся источником потенциального спроса на лечебно-оздоровительные услуги. Второй по значимости является проблема низкой экономической эффективности санаторно-курортной сферы, ограниченности инвестиционного интереса в данный вид деятельности, поскольку при недостаточно высокой рентабельности существует значительная потребность в системных капитальных расходах. Сложившаяся экономическая ситуация является сложной для курортной медицины, поскольку сохранение рыночных позиций предполагает в первую очередь наличие положительных финансово-экономических результатов. Это достаточно сложно обеспечить без системной государственной поддержки.

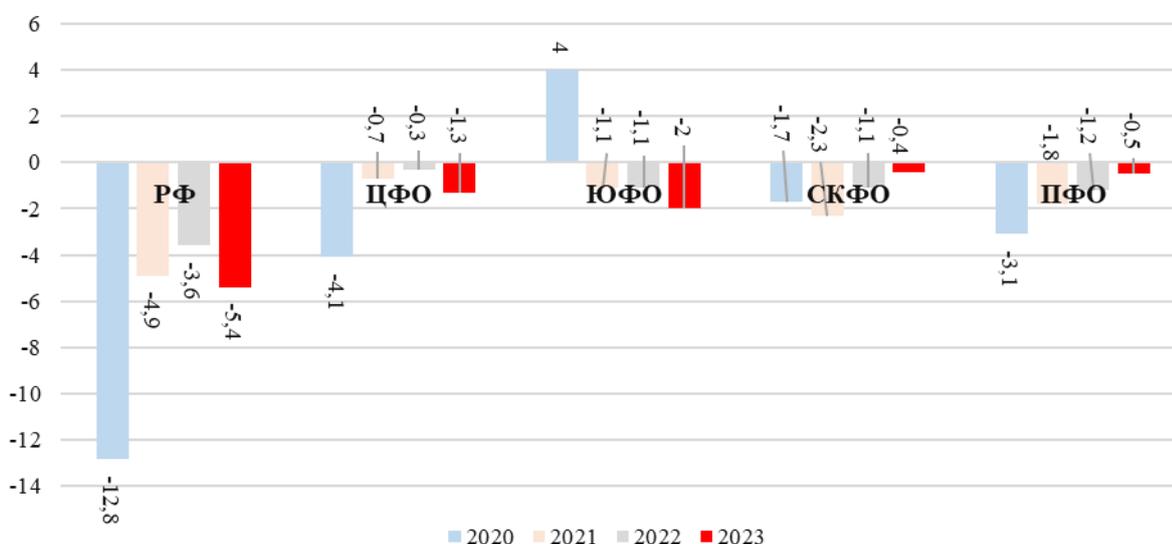
**Цель исследования (The aim of the work).** Целью статьи является разработка рекомендаций по совершенствованию ин-

ституциональной среды курортной медицины.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Теоретическая база статьи основывается на общелогических методах, включая анализ нормативно-правовых документов и результатов исследований ученых по проблемам развития институциональной среды функционирования санаторно-курортных комплексов. Выводы и рекомендации базируются на информации Федеральной службы статистики, выявленной динамики развития ос-

новных экономических показателей санаторно-курортного комплекса, ранжирования.

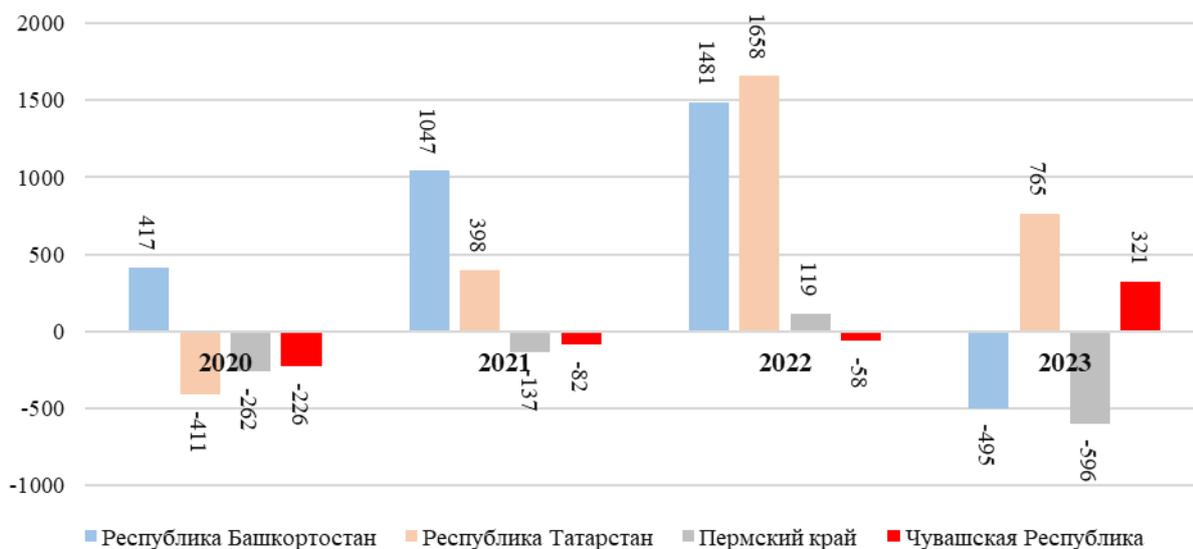
**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Высокие затраты, колебания спроса и недостаточно высокий уровень загрузки способствуют убыточности большинства санаторно-курортных комплексов (СКК) в регионах страны независимо от природно-климатических, инфраструктурных и институциональных условий деятельности (рис. 1).



**Рис. 1. Динамика изменения финансовых результатов деятельности СКК РФ в 2020-2023 гг., млн руб., рассчитано по данным (ЕМИСС, 2025)**  
**Fig. 1. Dynamics of changes in the financial results of the CCM of the Russian Federation in 2020-2023, million rubles, calculated according to (EMISS, 2025)**

Целесообразно рассмотреть опыт управления санаторно-курортными комплексами и институциональной средой их функционирования на примере Приволжского федерального округа. Несмотря на то, что по природно-климатическим условиям он не составляет прямую конкуренцию

субъектом Юга России, тем не менее управление курортной медициной можно охарактеризовать как высокоэффективное. Небольшая часть регионов показывает высокое качество управления и адаптации СКК к глобальным и структурным рискам, часть из них относится к Приволжскому федеральному округу (рис. 2).



**Рис. 2. Динамика изменения финансовых результатов деятельности СКК регионов ПФО РФ в 2020-2023 гг., млн руб., рассчитано по данным (ЕМИС, 2025)**

**Fig. 2. Dynamics of changes in the financial results of the CCMs of the regions of the Volga Federal District of the Russian Federation in 2020-2023, million rubles, calculated according to (EMIS, 2025)**

Наиболее устойчивым является СКК Республики Татарстан, который получает прибыль в 2021-2023 гг. с ее наивысшим значением в 1,6 млрд руб. по итогам 2022 года, обращает на себя внимание комплекс Чувашской Республики – при обороте в 1,26 млрд руб. прибыль составила 321 млн руб.

Поскольку государство является основным субъектом рыночного регулирования санаторно-курортного лечения и управления изменением его показателей, рассмотрим институциональную нормативно-правовую среду в регионах с устойчивыми финансово-экономическими показателями СКК ПФО. В Республике Татарстан реализуется стратегия развития туризма до 2030 года (Стратегия развития туризма в Республике Татарстан, 2022). Согласно данному документу, большой акцент сделан на социальной роли туризма, увеличении и доступности услуг для жителей региона при одновременном повышении конкурентоспособности. Если обратить внимание на целевые показатели реализации, отметим, что рост объема платных услуг происходит достаточно вы-

сокими темпами, составляя с 2021 по 2023 год более 200%. За этот же период можно отметить и увеличение туристического потока свыше, чем на 500 тыс. человек.

Положительная динамика изменения практически всех показателей, характеризующих сферу туризма республики, является результатом сочетания системности управления, ориентации на собственный внутренний потенциал спроса, высокий уровень выполнения социальных функций здравницами региона. Подтверждением этому является другой важный документ, Порядок организации санаторно-курортного лечения, закрепляющий право ряда категорий граждан республики, включая пенсионеров, государственных и муниципальных служащих на полную или частичную компенсацию стоимости санаторно-курортного лечения в соответствии с именованным электронным сертификатом (Порядок организации санаторно-курортного лечения работников, 2022). Названные выше законы реализуются в русле Стратегии социально-экономического развития региона (Стратегия социально-экономического развития

Республики Татарстан, 2015), а также закона об адресной социальной поддержке населения, которая регламентирует и существенно расширяет круг лиц, имеющих право на льготное санаторно-курортное лечение в силу уязвимости по здоровью, возрасту, сложным жизненным обстоятельствам (Закон Об адресной социальной поддержке населения в Республике Татарстан, 2024).

В Пермском крае реализуется Стратегия развития туризма до 2035 года (Стратегии развития туризма в Пермском крае, 2022). Особенности документа является выраженная ориентация на программно-целевое управление, упор на кластерные и локальные проекты, сосредоточенные на базе крупных курортов, а также программы инфраструктурного развития. Отмечается, что существенным фактором, ограничивающим широкое вовлечение богатого природного и культурного лечебно-наследия, является транспортная обеспеченность, нехватка средств размещения, соответствующих современному уровню запроса, отсутствие системности управления экологическими аспектами, например, вовлечением в сферу туризма особо охраняемых природных территорий. Основные инвестиционные проекты, связанные с развитием курортной медицины основаны на инфраструктурной модернизации здравниц, обладающих высоким собственным потенциалом и благоприятным имиджем на российском рынке лечебно-оздоровительных услуг.

Республика Башкортостан на сегодняшний день обладает высокими конкурентными позициями в сфере лечебно-оздоровительного туризма ПФО. В регионе длительный опыт развития курортной медицины и санаторно-курортного лечения, что отражено в основных стратегических законах (Концепция развития санаторно-курортной системы Республики Башкортостан, 2000; Указ О мерах по развитию санаторно-курортной системы Рес-

публики Башкортостан, 2000). Долгосрочными ориентирами концепции стали конкурентные преимущества санаторно-курортного комплекса и более полноценная интеграция природных лечебных ресурсов в лечебно-оздоровительный процесс, приоритетным направлением являлось экономическое стимулирование инвестиций в рамках частно-государственного партнёрства, большое внимание в программе развития санаторно-курортной системы республики уделено научному и кадровому обеспечению деятельности санаторно-курортных комплексов как основным факторам, влияющим на качество оказываемых услуг.

Развитая нормативно-правовая база является основой государственного управления санаторно-курортными организациями в регионах. В первую очередь, в ней четко отражены стратегические ориентиры и показатели, которые запланированы в качестве результатов функционирования СКК. Также введены ответственные министерства, ведомства, должностные лица, за которыми закреплены направления и функции, обозначены инструменты и методы достижения показателей, их сроки и способы финансирования.

В текущих условиях именно государство определяет вектор развития курортной медицины и способствует ее интеграции в экономику и социальную сферу субъектов РФ с опорой на имеющийся управленческий опыт и традиции санаторно-курортного дела. Целесообразно сгруппировать полученные данные в соответствии с рейтингами регионов ПФО по уровню развития СКК в трех основных областях: потенциал лечебно-оздоровительных ресурсов, экономический потенциал, потенциал государственного регулирования СКО региона, чтобы определить конкурентные позиции и уязвимость территориально близких субъектов округа (табл. 1).

**Таблица 1**  
**Рейтинговые позиции регионов ПФО с высоким уровнем развития СКК\***

**Table 1**  
**Rating positions of the Volga Federal District regions with a high level of CCM development\***

Критерий	Республика Татарстан	Республика Башкортостан	Пермский край	Чувашская Республика	Удмуртская республика	Республика Марий Эл
Законы о природно-лечебных ресурсах и местностях	+	+	-	+	+	+
Концепция-стратегия развития СКО	+	+	-	+	-	+
Программы развития курортного дела и лечебно-оздоровительного туризма	-	+	-	+	-	+
Рейтинг по потенциалу лечебно-оздоровительных ресурсов	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Рейтинг по экономическому потенциалу	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Рейтинг по потенциалу государственного регулирования СКО региона	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>3</b>

\*составлено автором

Рейтинг выбранных субъектов ПФО учитывал наличие законодательства о регулировании СКК, природных ресурсов, наличие прибыли СКО, величину оборота. Можно сделать вывод о том, что три рассматриваемых региона занимают первые места по экономическому потенциалу СКК, являются стабильно прибыльными при наиболее высоких объемах выручки. Однако позиции Пермского края по нали-

чию нормативно-правового обеспечения управления являются наиболее слабыми, так как отсутствие базовых законов снижает качество планирования развития отрасли.

Выделим основные особенности институциональной среды регулирования и развития региональных СКК округа рассмотренных субъектов, занимающих высокие места (табл. 2).

Таблица 2

**Особенности институциональной среды регулирования  
и развития СКК некоторых регионов ПФО\***

Table 2

**Features of the institutional environment for the regulation and development  
of the CCM in some regions of the Volga Federal District\***

Параметр	Республика Татарстан	Республика Башкортостан	Пермский край
Направленность	Выраженная социальная направленность	Социальная и экономическая направленность	Выраженная экономическая направленность
Интеграция в систему региона	Высокая, соответствует стратегии социально-экономического развития	Достаточно высокая, соответствует социальным целям региона и поддержке населения	Достаточно высокая, направлена на развитие туристско-рекреационной специализации края
Устойчивое развитие	Системное сбалансированное управление социальными и экономическими показателями функционирования СКК	Функциональное управление в соответствии с социальной политикой региона	Ситуационное управление СКК и согласование целей различных субъектов
Спрос	Выраженная ориентация на внутренний спрос (собственное население), а также внешний спрос, выраженная сезонность	Ориентация на население соседних регионов, упор на лечебные профили санаторно-курортных организаций	Ориентация на население соседних регионов, выраженная зимняя рекреация и стабильная заполняемость в течение года
Особенности рыночного предложения	Комплексность и высокая диверсификация услуг	Комплексность услуг и низкая диверсификация	Комплексность услуг и их достаточная диверсификация

\*составлено автором по данным (Книи, Радченко, Уразманов, Балабанова, 2020; Лежнин, Полухина, 2021; Малышкина, Ушакова, 2021; Сельдушова, Нехаева, 2021; Соловская, Данилова, 2022; Яхварова, Кирилушкина, 2022)

**Заключение (Conclusions).** Каждый рассматриваемый регион ПФО обладает преимуществами и определенными ограничениями в регулировании и развитии санаторно-курортных комплексов, при этом можно сформулировать общие рекомендации по совершенствованию институциональной среды курортной медицины:

1. Системная научная, мониторинговая и предпринимательская деятельность по исследованию и использованию при-

родных лечебных ресурсов в целях повышения качества регионального предложения услуг, их диверсификации с учетом различных потребностей социально-демографических групп населения;

2. Развитие правовой институциональной среды, способствующей качественному стратегическому планированию развития курортной медицины, привлечению инвесторов под выделенные проекты курортно-рекреационных кластеров, сти-

мулированию предпринимательской инициативы в туристско-рекреационной и сервисной деятельности;

3. Формирование цифровой среды и цифровых инструментов сопровождения лечебно-оздоровительного процесса, соответствующих потребности населения в качественных услугах, что положительно отразится на конкурентных позициях СКК региона.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2019 № 2852-р (ред. от 30.03.2023) "Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации" // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/563926473?ysclid=metsgcuiah580990009> (дата обращения: 07.08.2025).

Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации, утверждена распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2018 года № 2581-р // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/551760675?ysclid=metsid5nqx369483196> (дата обращения: 07.08.2025).

Закон Республики Татарстан от 8 декабря 2004 года № 63-ЗРТ «Об адресной социальной поддержке населения в Республике Татарстан» (с изменениями на 12 апреля 2024 года) // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/423904176?ysclid=metsv5e9sj375672317> (дата обращения: 07.08.2025).

Концепция развития санаторно-курортной системы Республики Башкортостан от 6 мая 2000 года № УП-252 «О мерах по развитию санаторно-курортной системы Республики Башкортостан» // Электронный фонд правовых и технических документов URL:

<https://docs.cntd.ru/document/935103957?ysclid=metsx0wucn264559548> (дата обращения: 02.08.2025).

Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период 2021-2030 годов, утверждена Приказом ГК Республики Татарстан № 18 от 16 февраля 2022 г. // Электронный фонд правовых и технических документов URL:

<https://docs.cntd.ru/document/406552767?ysclid=metrxhpcqk150316214> (дата обращения: 10.08.2025).

Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года, утверждена Законом РТ от 17 июня 2015 года № 40-ЗРТ // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/428570021?ysclid=metsz7rntg632938537> (дата обращения: 09.08.2025).

Стратегии развития туризма в Пермском крае на период до 2035 года с изменениями на 27 сентября 2023 года (в ред. распоряжений Правительства Пермского края от 07.12.2022 № 433-рп, от 27.09.2023 № 351-рп) // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/406008612?ysclid=mett18esao242887774> (дата обращения: 10.08.2025).

Указ Президента Республики Башкортостан «О мерах по развитию санаторно-курортной системы Республики Башкортостан» от 6 мая 2000 года № УП-252 // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/935103957?ysclid=mett253zim575969190> (дата обращения: 10.08.2025).

Порядок организации санаторно-курортного лечения работников государственных учреждений Республики Татарстан, работников муниципальных организаций в Республике Татарстан и муниципальных служащих в Республике Татарстан (утв. постановлением КМ РТ от 4 июля 2022 г. № 620) // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/407274438?ysclid=mett3s7gco202505318> (дата обращения: 06.08.2025).

Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2036 (одобрен на засе-

дании Правительства РФ 22.11.2018) URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya/prognoz\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_rossiyskoy\\_federacii\\_na\\_period\\_do\\_2036\\_goda.html?ysclid=mett55kfnt87123571](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html?ysclid=mett55kfnt87123571) (дата обращения: 06.08.2025).

Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). URL: <https://www.fedstat.ru/%C2%A0?ysclid=m60sg25vzc793997192> (дата обращения: 05.08.2025).

Кни Ю.А., Радченко О.Р., Уразманов А.Р., Балабанова Л.А. Современное состояние и развитие санаторно-курортного потенциала республики Татарстан // Казанский медицинский журнал. 2020. Т. 101. № 4. С. 561-569.

Лежнин В.В., Полухина А.Н. Развитие локальных систем в сфере туризма и рекреации (на примере Приволжского федерального округа): анализ и перспективы // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15. № 4 (96). С. 134-150.

Малышкина Н.А., Ушакова А.С. Особенности развития туристской сферы в Чувашской республике // Вестник Чебоксарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2021. № 4 (27). С. 30-43.

Сельдушова Д.Д., Нехаева Н.Е. География рекреационного туризма в регионах Приволжского федерального округа // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 76-1. С. 104-107.

Соловская А.В., Данилова А.В. Статистический анализ взаимосвязи туризма и экономики Кировской области // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2022. Т. 16. № 2. С. 60-69.

Яхварова Е.В., Кирилушкина И.А. Конкурентоспособность регионального туризма: направления повышения и инновации (на примере Саратовской области) // Инновационная деятельность. 2022. № 3 (62). С. 70-82.

## References

Decree of the Government of the Russian Federation on 11/29/2019 No. 2852-р (as amended on 03/30/2023) "On approval of the action plan for the implementation of the Development Strategy of the sanatorium-resort complex of the Russian Federation", Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at:

<https://docs.cntd.ru/document/563926473?ysclid=metsgcuihh5809990009> (Accessed 07 August 2025). (In Russ.).

Decree of the President of the Republic of Bashkortostan "On measures for the development of the sanatorium-resort system of the Republic of Bashkortostan" the May 6, 2000 No. UP-252, Electronic Fund of Legal and Technical documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/935103957?ysclid=mett253zim575969190> (Accessed 10 August 2025). (In Russ.).

Forecast of socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2036 (approved at the meeting of the Government of the Russian Federation on 22.11.2018) [Online] available at: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya/prognoz\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_rossiyskoy\\_federacii\\_na\\_period\\_do\\_2036\\_goda.html?ysclid=mett55kfnt87123571](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html?ysclid=mett55kfnt87123571) (Accessed: 06 August 2025). (In Russ.).

Knni, Yu.A., Radchenko, O.R., Urazmanov, A.R. and Balabanova, L.A. (2020), "The current state and development of the sanatorium-resort potential of the Republic of Tatarstan", *Kazan Medical Journal*, Vol. 101, 4, pp. 561-569. (In Russ.).

Lezhnin, V.V. and Polukhina, A.N. (2021), "Development of local systems in the field of tourism and recreation (on the example of the Volga Federal District): analysis and prospects", *Service in Russia and abroad*, Vol. 15, 4 (96), pp. 134-150. (In Russ.).

Malyshkina, N.A. and Ushakova, A.S. (2021), "Features of the development of the tourism sector in the Chuvash Republic", *Bulletin of the Cheboksary Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*, 4 (27), pp. 30-43. (In Russ.).

Seldushova, D.D. and Nekhaeva, N.E. (2021), "Geography of recreational tourism in the regions of the Volga Federal District", *Trends in the development of science and education*, 76-1, pp. 104-107. (In Russ.).

Solovskaya, A.V. and Danilova, A.V. (2022), "Statistical analysis of the relationship between tourism and the economy of the Kirov region", *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*, Vol. 16, 2, pp. 60-69. (In Russ.).

Strategy of Socio-economic Development of the Republic of Tatarstan until 2030, approved by RT Law No. 40-ZRT on June 17, 2015, Electronic Fund of Legal and Technical documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/428570021?ysclid=metsz7rntg632938537> (Accessed: 09 August 2025). (In Russ.).

Strategies for the development of tourism in the Perm Region for the period up to 2035, as amended on September 27, 2023 (as amended by the orders of the Government of the Perm Region on 12/07/2022 No. 433-rp, dated 09/27/2023 No. 351-rp), Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/406008612?ysclid=mett18esao242887774> (Accessed 10 August 2025). (In Russ.).

The development strategy of the sanatorium-resort complexes of the Russian Federation, approved by the Decree of the Government of the Russian Federation on November 26, 2018 No. 2581-r, Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/551760675?ysclid=metsid5nqx369483196> (Accessed 07 August 2025). (In Russ.).

The Law of the Republic of Tatarstan dated December 8, 2004 No. 63-ZRT "On targeted social support for the population in the Republic of Tatarstan" (as amended on April 12, 2024), Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/423904176?ysclid=metsv5e9sj375672317> (Accessed 07 August 2025). (In Russ.).

The concept of the development of the sanatorium-resort system of the Republic of Bashkortostan dated May 6, 2000 No. UP-252 "On measures for the development of the sanatorium-resort system of the Republic of Bashkortostan", Electronic Fund of Legal and Technical documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/935103957?ysclid=metsx0wucn264559548> (Accessed 02 August 2025). (In Russ.).

The strategy of tourism development in the Republic of Tatarstan for the period 2021-2030, approved by the Order of the Civil Code of the Republic of Tatarstan No. 18 on February 16, 2022, Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/406552767?ysclid=metrxhpcqk150316214> (Accessed 10 August 2025). (In Russ.).

The procedure for organizing sanatorium treatment for employees of state institutions of the Republic of Tatarstan, employees of municipal organizations in the Republic of Tatarstan and municipal employees in the Republic of Tatarstan (approved by the Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Tatarstan on July 4, 2022 No. 620), Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/407274438?ysclid=mett3s7gco202505318> (Accessed 06 August 2025). (In Russ.).

Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS). [Online] available at: <https://www.fedstat.ru/%C2%A0?ysclid=m60sg25vzc793997192> (Accessed 05 August 2025). (In Russ.).

Yakhvarova, E.V. and Kirilushkina, I.A. (2022), "Competitiveness of regional tourism: areas of improvement and innovation (on the example of the Saratov region)", *Innovation activity*, 3 (62), pp. 70-82. (In Russ.).

#### Данные об авторе

**Оборин Матвей Сергеевич**, доктор экономических наук, профессор, процессор кафедры экономического анализа и статистики, профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории, профессор кафедры менеджмента

#### Information about the author

**Matvey S. Oborin**, Doctor of Economics Sciences, Professor, Processor of the Department of Economic Analysis and Statistics, Professor of the Department of World and Regional Economics, Economic Theory, Professor of the Department of Management

Оригинальная статья  
Original article

УДК 339.138

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-4

Суворова Т. В.

Специфика продвижения бренда в fashion-индустрии

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский университет «Синергия»,  
Ленинградский проспект, 80, корпус Г, Москва 125190, Россия  
e-mail: [suvori.suvorova@yandex.ru](mailto:suvori.suvorova@yandex.ru)  
ORCID 0000-0002-1844-1678

Статья поступила 31 июля 2025 г.; принята 15 сентября 2025 г.;  
опубликована 30 сентября 2025 г.

**Аннотация.** Рынок одежды характеризуется высокой динамичностью, быстрой сменой трендов и сезонностью. Комплексная интеграция офлайн и онлайн инструментов позволяет эффективно охватывать различные сегменты целевой аудитории. В связи с непостоянством трендов в сфере моды, их быстрой сменяемостью, влиянием социальных сетей и повышением требований к качеству, ростом подделок модной одежды продвижение бренда одежды становится сложной задачей. Компании должны учитывать динамичность и быструю смену трендов в индустрии моды, специфику одежды как товара, – в этом контексте просто необходимо применять визуальные коммуникации, сотрудничать с лидерами мнений и создавать уникальные вещи быстро, стильно и качественно. С помощью анализа кейсов компаний, PEST-анализа, проведения онлайн-опроса и метода сравнения при исследовании продвижения брендов одежды мы пришли к основному результату: компании-бренды при продвижении используют социальные сети и амбасадоров, нестандартный контент; модные коллекции часто ориентированы на молодое поколение хоумлендеров. Эмоциональное и ценностное продвижение становится ориентиром компаний. К основным выводам следует отнести: успешность продвижения напрямую зависит не только от маркетинговых усилий, но и от качества одежды, сервиса и позиционирования компании. Российские компании успешно укрепляют свои позиции на внутреннем рынке. Было обосновано, что эффективное продвижение предполагает комплексное использование социальных сетей, визуальных коммуникаций, коллабораций, а также привлечение лидеров мнений. Немаловажным фактором конкурентоспособности является скорость разработки и выпуска коллекций, включая оперативность реагирования на изменения в потребительском спросе.

**Ключевые слова:** фэшн-индустрия; тренды; специфика продвижения бренда; Интернет; ценность бренда; целевая аудитория; поколение зет

**Для цитирования:** Суворова Т. В. Специфика продвижения бренда в fashion-индустрии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3. С. 37-50. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-4

UDC 339.138

Tatiana V. Suvorova | Specifics of brand promotion in the fashion industry

Moscow University “Synergy”,  
80 Leningradsky Ave., bld. G, Moscow 125190, Russia  
e-mail: [suvori.suvorova@yandex.ru](mailto:suvori.suvorova@yandex.ru)  
ORCID 0000-0002-1844-1678

**Abstract.** The clothing market is characterized by high dynamism, rapid trend change and seasonality. The comprehensive integration of offline and online tools makes it possible to effectively reach different segments of the target audience. Due to the fickleness of fashion trends, their rapid turnover, the influence of social media and increased quality requirements, the growth of counterfeit fashion clothing brand promotion is becoming a difficult task. Companies should take into account the dynamism and rapid change of trends in the fashion industry, the specifics of clothing as a commodity – in this context, it is simply necessary to apply visual communications, cooperate with opinion leaders and create unique things quickly, stylishly and efficiently. Using the analysis of company cases, PEST analysis method, conducting an online survey and a comparison method when researching the promotion of clothing brands, we came to the main result: brand companies use social networks and ambassadors, non-standard content when promoting; Fashion collections are often aimed at the younger generation of homelanders. Emotional and value-based promotion is becoming a guideline for companies. The main conclusions include: the success of the promotion directly depends not only on marketing efforts, but also on the quality of clothing, service and positioning of the company. Russian companies are successfully strengthening their positions in the domestic market. It was proved that effective promotion involves the integrated use of social networks, visual communications, collaborations, as well as the involvement of opinion leaders. An important factor of competitiveness is the speed of development and release of collections, including the responsiveness to changes in consumer demand.

**Keywords:** fashion industry; trends; brand promotion specifics; Internet; brand value; target audience; Generation Z

**For citation:** Suvorova, T. V. (2025), “Specifics of brand promotion in the fashion industry”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp. 37-50, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-4

**Введение (Introduction).** Актуальность темы исследования обусловлена глобальной цифровизацией и сменой форматов взаимодействия компании с целевой аудиторией, компании фэшн-индустрии должны учитывать тренды на рынке моды и использовать современные форматы продвижения в комплексе и обдуманно.

Fashion-индустрия – это креативный процесс по проектированию и пошиву

модной одежды, изготовлению обуви или других товаров.

Рынок одежды определяет, прежде всего, мода. Мода есть феномен потребления любых товаров в обществе, даже технологий создания рекламы.

**Цель исследования (The aim of the work).** Цель работы: обозначить специфику на рынке фэшн-индустрии и выявить эффективные методы продвижения мод-

ных брендов с акцентом на эмоциональный брендинг.

Задачи:

✓ проанализировать состояние и тенденции на мировом и отечественном рынках одежды;

✓ оценить влияние экономических, политических, социальных и технологических факторов внешней среды на функционирование компании фэшн-индустрии;

✓ обозначить роль амбассадоров, инфлюенсеров, необходимость ведения социальных сетей для формирования имиджа бренда;

✓ определить специфику поведения поколения хоумлендеров;

✓ обработать данные по результатам проведения онлайн-опроса респондентов;

✓ проанализировать кейсы компаний и обобщить форматы продвижения современных брендов одежды;

✓ сформировать комплекс методов продвижения бренда, необходимых для эмоционального восприятия покупателями;

✓ выявить перспективы на рынке одежды.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Тема активно исследуется в современных научных и практических кругах, практически все авторы сходятся во мнении относительно важности продвижения модных брендов с помощью Интернет и социальных сетей. Среди авторов, занимавшихся изучением способов продвижения бренда, можно выделить зарубежных и отечественных исследователей.

Джоши Джугессур и Джеральджин Коэн (Juggessur, Cohen, 2009) высказали озабоченность по поводу того, что высокая мода заставляет потребителей покупать подделки, чтобы идентифицировать себя с успешными людьми. Другие зарубежные исследователи (Rehman, Al-Ghazali, 2022; Kiran et al, 2024) размышляют о большей вовлеченности пользователей в контент, размещаемый компаниями в социальных

сетях; о важности персонализации и продвижения бренда одежды в социальных сетях рассуждает отечественный исследователь Д.С. Мартихина, указывая, что «персонализация ... позитивно отображается на уровне вовлечения покупателей и о необходимости продвижения через интернет-платформы» (Мартихина, 2020), о важности продвижения бренда в социальной сети рассуждает и А.А. Ливандовская (Ливандовская, 2018). Вопросы повышения экологической ответственности компаний-производителей одежды поднимают корейские исследователи Ю и Чан (Yu, Chun, 2023). Другие авторы (Колесникова, Ребрикова, 2014) предлагают использовать для продвижения модного бренда одежды вирусный маркетинг.

Согласимся с мнением автора А.В. Ченчик, что «индустрия моды остается постоянным источником роста всей мировой экономики, а также вносит весомый вклад в развитие многих национальных экономик» (Ченчик, 2017). В.О. Микрюков (Микрюков, 2023:100) делает акцент для отечественных брендов на качестве и цене.

Обобщим: практически все авторы говорят о продвижении в Интернет, называя продвижение «бренд-журналистикой» (Солдатова, 2017); рассуждают о важности проведения нейромаркетинговых исследований для понимания поведения покупателей одежды в интернет (Митина, Потапова, 2023:177).

Мы согласны с мнением Т.Б. Кладиевой, что «одной из особенностей продвижения брендов в индустрии моды можно назвать использование добавочной ценности (имя главного дизайнера, ценности, стиль жизни и поведения)» (Кладиева, 2017:247).

В статье делаем фокус при продвижении товаров на рынке одежды на ценностное и эмоциональное восприятие со стороны покупателя.

В работе использовались следующие методы исследования:

- метод кейс-стади;

- PEST-анализ внешней среды функционирования брендов на рынке фэшн-индустрии в России;
- метод онлайн-опроса для получения первичной информации о предпочтениях при выборе бренда среди молодой целевой аудитории;
- сравнительный анализ методов продвижения брендов одежды.

При подготовке статьи использовались материалы: открытые данные с официальных сайтов компаний URL: <https://ostin.com/>; URL: <https://maag-fashion.com/>; URL: [https://lime-shop.com/ru\\_ru](https://lime-shop.com/ru_ru); URL: <https://agonyproject.com>; URL: <https://napapjri-shop.ru/>; URL: <https://www.sela.ru/>; URL: <https://www.reebok.com/>; URL: <https://volchok.ru/shop/>; URL: <https://batnorton.com/>; URL: <https://krakatauwear.com/>; социальных сетей URL: <https://vk.com/ecrubrand>; URL: <https://vk.com/puma> и других; Телеграм-канала URL: [https://t.me/agony\\_lab](https://t.me/agony_lab); источники вторичной информации.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Рынок одежды или fashion-индустрия – это сверхдинамичная и цикличная среда. К примеру, модные в прошлом фасоны одежды могут появиться в новых коллекциях.

Цифровизация меняет форматы и влияет на взаимодействие между клиентом и брендом. С одной стороны, компании предлагают персональные предложения, с другой – клиенты имеют возможность обратной связи с помощью отзывов, участия в опросах, съемки видео- и фото-отзывов, обзоров.

Согласно актуальным аналитическим данным, объем рынка онлайн-продаж (E-commerce) в модной индустрии достиг значительного показателя в 600,11 миллиарда долларов США в 2022 году. Прогностические оценки свидетельствуют о дальнейшем интенсивном росте данного сегмента – к 2032 году ожидается увеличение объема рынка до 1 427,17 миллиарда дол-

ларов США. Онлайн-торговля приобретает стратегическое значение для развития модного сектора. Ведущие представители индустрии, включая Zara, Koton, Shein Technology LCC, интегрируют цифровые каналы продаж в свои бизнес-модели, что говорит о необходимости онлайн-присутствия для обеспечения успешности и прибыльности<sup>1</sup>. По данным «ERP «МойСклад», в 2024 году объем ключевого для российского сегмента малого и среднего бизнеса (МСБ сегмента), продаж одежды и обуви, достиг 4,1 трлн руб. Как сообщили эксперты, это составляет 14% от всех расходов на непродовольственные товары в стране. 64% покупок одежды совершается онлайн, в основном через маркетплейсы<sup>2</sup>. Кроме того, по данным исследования «Magnetto.pro» за 2024 год, 73,6% респондентов из сферы электронной коммерции и ритейла отметили Telegram как основной канал для привлечения клиентов<sup>3</sup>.

Благодаря цифровизации появилось больше точек контакта компании с потребителем. Кроме традиционных каналов коммуникации – магазина, рекламы на ТВ, сайта, мобильного приложения становятся более распространенными социальные сети, стриминговые платформы, чат-боты, мессенджеры, виртуальные выставки, сторителлинг. «Сторителлинг – техника, ... в которой используются различные медиаформаты для передачи информации и цен-

<sup>1</sup> E-commerce clothing websites Электронный ресурс // Forbytes. URL: <https://forbytes.com/blog/e-commerce-clothing-websites/> (дата обращения: 31.07.2025).

<sup>2</sup> Новости агентства ИНК. URL: <https://incrussia.ru/news/v-2024-godu-obem-prodazh-odezhdy-i-obuvi-v-rossii-sostavil-4-1-trln-rub/> (дата обращения: 31.07.2025).

<sup>3</sup> Ecom и ритейл осваиваются в Telegram? Топ инструментов для продвижения // New Retail. URL: [https://new-retail.ru/marketing/sotsialnye\\_seti/ecom\\_i\\_riteyl\\_osvaiva\\_yutsya\\_v\\_telegram\\_top\\_instrumentov\\_dlya\\_prodvizheniya/](https://new-retail.ru/marketing/sotsialnye_seti/ecom_i_riteyl_osvaiva_yutsya_v_telegram_top_instrumentov_dlya_prodvizheniya/) (дата обращения: 31.07.2025)

ностей через рассказывание историй» (Филиппов, Суворова, 2025:51).

Изменилось и восприятие бренда покупателями. Благодаря цифровым технологиям информация о компании, ее целях, миссии и ценностях стала более прозрачной и доступной для пользователей, а взаимодействие в социальных сетях лично от компании, амбассадоров бренда – блогеров и инфлюенсеров, дает возможность для создания эмоциональной связи с брендом в сочетании с простотой и удобством самих социальных сетей как маркетинговых каналов коммуникации.

Ранее мы отмечали, что «амбассадоринг – это активное продвижение компании на разных площадках представителем бренда, при виде которого появляется ассоциация с брендом» (Суворова, 2025: 64).

Выделим ключевые особенности, характерные для рынка одежды:

1. Влияние трендов и моды – это заставляет fashion-рынок быть гибким и быстро адаптивным, включая не только коллекции и дизайн одежды, но и рекламные кампании, маркетинговые приемы;

2. Высокая конкуренция: множество компаний борются за внимание клиентов, что вынуждает компании использовать новые и неформальные форматы продвижения, предлагать уникальный контент. Особенно острое соперничество наблюдается в цифровом пространстве, где молодежная аудитория выбирает бренды по эстетическим и ценностным критериям;

3. Сезонность является одним из главных факторов спроса на рынке одежды. Коллекции брендов меняются минимум четыре раза в год в зависимости от времени года;

4. Эстетическая и эмоциональная направленность рынка одежды. Эмоции всегда были и остаются частью индустрии моды, одежда выступает не только как товар, но и способ самовыражения личности, поэтому так важно сегментировать и изучать свою целевую аудиторию, ценности и желания потребителей, чтобы создать сильный бренд. Модные бренды конкури-

руют между собой не только за прибыль, но и за формирование уникального культурного кода. К примеру, российский бренд уличной одежды Agony Project создает вокруг марки сообщество единомышленников, разделяющих определенные эстетические взгляды и ценности. Подобный подход выделяет небольшие бренды среди масштабных производителей, делая акцент на глубине смысловой составляющей продукта;

5. Бурный рост подделок<sup>4</sup> и копий в 2024 году на рынке фэшн-индустрии, причем на рынке Москвы эта тенденция наметилась еще в 2022 году.<sup>5</sup> В России растет число комиссионных магазинов, в первую очередь, по причине снижения рисков покупки подделок известных брендов и росте андеграунда (уличной одежды).

Стоит отметить, что рынок одежды в России значительно отличается от мирового, что обуславливается геополитическими факторами. Эксперты в рамках бизнес-форума Russian Fashion Retail Forum выделили три вектора развития «затишье после бури», «своя рубашка ближе к телу» и «из спринтеров в марафонцы»<sup>6</sup>.

«Затишье после бури» характеризуется тем, что российский рынок консолидирован, структурирован и насыщен, затрудняя выход на рынок новым игрокам; более того, текущие лидеры отрасли чувствуют себя уверенно<sup>7</sup>. Вторая тенденция связана с ростом лояльности потребителей

<sup>4</sup> Отчет компании Маккинзи о состоянии рынка моды и тенденциях в 2025 году. URL: <https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-fashion-2025-bof-mckinsey-report/> (дата обращения: 31.07.2025).

<sup>5</sup> Рынок брендовой одежды Москвы наводнили подделки. URL: <https://rg.ru/2022/11/22/reg-cfo/ku-ku-shanel.html> (дата обращения: 31.07.2025).

<sup>6</sup> Особенности российского fashion-рынка в 2025 году: аналитическая сессия на выставке СРМ. По каким законам развивается fashion в новом году / Бошаева Юлия [Электронный ресурс] // Fashion Buzz, 2025. — URL: <https://fashionbuzz.media/articles/analytics/analitiches-kaya-sessiya-na-vystavke-crm> (дата обращения: 31.07.2025).

к местным и региональным брендам: за несколько лет отсутствия зарубежных брендов на отечественном рынке сформировался сегмент потребителей, которые адаптировались к существующей ситуации и больше не нуждаются в возвращении западных компаний. Третья тенденция связана с изменением акцента с масштабируемости бизнеса на улучшение сервиса<sup>6</sup>.

Кроме специфики непосредственно рынка одежды, можно выявить еще несколько современных глобальных трендов: изменение потребительского поведения, влияние социальных сетей, рост онлайн-продаж и социальная ответственность бизнеса.

Трансформация потребительского поведения, характеризующаяся возрастающим стремлением к индивидуализации и уникальному пользовательскому опыту, создает благоприятные условия для создания «эмоционального брендинга, где ... выбор эмоций и способов воздействия на ... покупателей становятся основой стратегии продвижения» (Суворова, Филиппов, 2024:157) или цифровой одежды. Современные покупатели отдают предпочтение уникальным продуктам, наделенным смысловой нагрузкой и целостным визуальным воплощением, нежели массовым брендам.

Социальные сети уже не первый год являются генераторами потребительского спроса, позволяя компаниям-брендам устанавливать эмоциональную связь с потребителями, демонстрировать свои продукты и повышать узнаваемость. Все большее количество покупателей хотят иметь возможность купить товар онлайн, заказать товар через интернет-магазин, на маркетплейсе, или на любой другой eCommerce (электронной) платформе.

Приобретает особую роль и значимость в обществе социальной ответственности бизнеса, а именно: этическое и экологичное производство и продажа одежды, то есть бережное отношение производителя к природе и планете. В качестве бережной продажи и ценности одежды можно

привести развитие сегмента подержанной одежды и секонд-хендов. Пример экологичного производства: выпуск одежды компанией ОО Тортор<sup>8</sup> под брендами Lera Nena, Тортор, Lera Nena Unreal на основе производства ресайкл, то есть производства одежды из переработанных и инновационных материалов с использованием бесшовной технологии пошива. Для повышения уровня удовлетворенности целевой аудитории бренд производит товары из эко-материалов. Среди них – лен, рами, органический хлопок, лиоцел и другие натуральные ткани.

Усиление экологической парадигмы в обществе стимулирует поиск альтернативных ресурсоэффективных подходов в индустрии моды, где, к примеру, цифровая одежда выступает как потенциальное решение проблемы избыточного потребления. Цифровая одежда – это создание привлекательного контента без необходимости физического приобретения множества нарядов.

Итак, индустрия моды переживает значительные изменения, связанные с цифровизацией. Увеличение числа блогеров и инфлюенсеров создает спрос на разнообразный визуальный контент. Прогресс в области технологий дополненной и виртуальной реальности открывает новые возможности для взаимодействия бренда с потребителем, а также активного использования искусственного интеллекта для создания рекламных фото и визуализации бренд-коммуникаций.

Таким образом, современные способы продвижения объединяют классические форматы взаимодействия с аудиторией через выставочные пространства, творческие коллаборации и перформативные практики. Параллельно развиваются цифровые каналы коммуникации, включающие социальные платформы, мессенджеры, виртуальные события, торговые площадки невзаимозаменяемых токенов и адаптивные веб-ресурсы.

<sup>8</sup> Сайт компании Тортор. URL: <https://toptop.ru/brands/> (дата обращения: 31.07.2025).

Существуют, прежде всего, ценовые различия между сегментами одежды: уличная мода (от англ. streetwear), спортивная одежда; бренды, занимающие узкую нишу; премиум-бренды.

Массовые streetwear-марки Нараріjгі, Puma, Reebok предоставляют схожую продукцию по более низким ценам. Локальные нишевые производители Volchok, Нитки Нитки, Vat Norton реализуют товары в аналогичном ценовом сегменте. Премиальные отечественные бренды KRAKATAU и R-SSA устанавливают более высокие цены, обусловленные усложненными техническими решениями в производстве.

Специфика продвижения товаров на рынке одежды заключается в использовании множества методов продвижения с акцентом на ценностное и эмоциональное восприятие со стороны покупателя. К таким методам относятся: связи с общественностью, influencer-маркетинг и сотрудничество с блогерами и известными личностями; участие в показах мод, выставках, корпоративных мероприятиях; ведение блога; публикация пресс-релизов и статей в СМИ (средствах массовой информации).

Вернемся к примеру российского бренда Agony Project – это бренд, функционирующий на стыке современного искусства, моды, цифровой эстетики и глубокой эмоционально-психологической рефлексии. Проект объединяет визуальные, перформативные и текстовые форматы, коммуницируя с аудиторией в таких платформах, как Telegram (через канал @agony\_lab), социальные сети, онлайн-мероприятия и индивидуальные продукты – от одежды до цифровых объектов, коллаборации с художниками, фотографами и микроинфлюенсерами; видео-арт, тизеры, стилизованные съемки.

На рынке урбанистической моды Agony Project конкурирует с Volchok, Vat

Norton, Gosha Rubchinskiy и Sputnik 1985. Мрачная постсоветская эстетика, характерная для названных марок, постепенно уступает место менее радикальным визуальным решениям и авторским концепциям. Философская направленность и художественное осмысление одежды как способа выражения внутреннего мира выделяют бренд Agony Project среди конкурентов.

Целевая аудитория бренда Agony Project – это молодая аудитория, представители поколения зет или «хоумлендеры: 2003 — 2024 годы (21- 13лет) ... которые более восприимчивы к амбассадорингу, что связано с активным использованием цифровых платформ (социальных сетей), взаимодействием с онлайн-сообществами и подпиской на блогеров» (Суворова, 2025:66); это креативные люди, любители интерактивного контента и экспериментов, технологически осведомленные и амбициозные люди, любители совместного опыта, ценящие визуальный контент.

Продвижение Agony Project основано на эстетике, аутентичности и символическом языке. Представим визуализацию бренда в социальной сети ВК (рис. 1).

Как видно на рисунке 1, компания продвигает нишевый бренд Agony Project для узкого сообщества эстетов, формируя ощущение эксклюзивности и причастности к избранному сообществу, укрепляя их преданность бренду.

Рассмотрим еще один молодежный бренд. Esqu – бренд одежды, который открылся во всех старых торговых площадках бывшей Bershka. Бренд ориентируется на прогрессивную молодую аудиторию, которая любит городскую среду, следит за музыкальными новинками и не боится экспериментировать с последними модными трендами<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Новости Retail.ru. URL: <https://www.retail.ru/rbc/tradingnetworks/ecru/> (дата обращения: 31.07.2025).



**Рис. 1. Бренд-визуализация Agony Project<sup>10</sup>**  
**Fig. 1. Brand visualization of the Agony Project**

Мы провели онлайн-опрос среди целевой аудитории в одном из магазинов ECRU. Приведем несколько наиболее важных для данного исследования вопросов анкеты:

1. Как часто вы покупаете товар в магазине ECRU?
2. Какие бренды вы предпочитаете в категории одежды и обуви?
3. Как вы узнали о нашем бренде?
4. Что для вас наиболее важно при выборе товара (цена, качество, бренд, другое)?

Было опрошено 40 респондентов. Большинство опрошиваемых (более 80%) – молодежь (18-24 года), что подтверждает ориентированность компаний на молодую аудиторию. Далее нами было выявлено (вопрос 2), что большинство респондентов пользуются известными брендами одежды, такими, как Глория Джинс, Лайм, Мааг, Остин. Это свидетельствует о том, что компании необходимо расширять узнаваемость бренда.

Опрос показал (обработка вопроса 3), что для потребителей важно как качество, так и цена товара, поэтому компания нацелена на улучшение качества товара и установление конкурентных рыночных цен.

Мы также выявили (обработка вопроса 4), что о бренде ECRU потребители узнали от своих коллег, друзей, знакомых, а также есть небольшая доля потребителей, которая узнала о компании из социальных сетей. Это подтверждает значимость дальнейшего взаимодействия с пользователями в социальных сетях, с инфлюенсерами, чтобы последние продвигали товары в социальных сетях.

Инфлюенс-маркетинг – это форма продвижения в Интернет, суть которой состоит в сотрудничестве компании с блогерами (лидерами мнений), известными личностями.

На основе проанализированной информации представим обобщенный PEST-анализ внешней среды функционирования российских брендов на рынке фэшн-индустрии (таблица).

<sup>10</sup> Представленность компании Agony Project в социальной сети. URL: <https://vk.com/agonproject> (дата обращения: 31.07.2025).

*Таблица*  
*Table*

**PEST-анализ внешней среды функционирования российских брендов**  
**PEST-analysis of the external environment of functioning of Russian brands**

Группа факторов	Детализация факторов	Влияние
Политические факторы	Уход западных брендов	положительное
	Сложности в связях с иностранными поставщиками тканей и сырья и с производством	нейтральное
	Пошлины на ввоз и вывоз в России и странах локализации производства	негативное
	Санкции против России	положительное
	Стабильность политической ситуации в стране	положительное
Экономические факторы	Уровень инфляции	негативное
	Доступность кредитов	негативное
	Высокая конкуренция	негативное
Социальные факторы	Изменение потребительских предпочтений и рост осведомленности	положительное
	Каналы коммуникации	нейтральное
Технологические факторы	Развитие маркетплейсов	положительное
	Развитие технологий производства, автоматизация финансовой и управленческой отчетности	положительное

Проанализируем подробнее информацию по таблице 1:

✓ уход западных брендов: данный фактор оказывает положительное влияние на действия компаний на рынке и позволяет расширять географию бизнеса;

✓ сложности в связях с иностранными поставщиками тканей и сырья и с производством: данный фактор практически не влияет на работу компаний-брендов, так как основная часть закупок и производства приходится на Китай, Бангладеш и Индию, то есть на восточные страны. По данным Главного таможенного управления КНР, за первые пять месяцев 2023 года экспорт из Китая в РФ увеличился на 75,6% и составил около \$42,95 млрд<sup>11</sup>;

✓ пошлины на ввоз и вывоз в России и странах локализации производства: рост пошлин приведет к увеличению себестоимости продукции, что может повлиять на спрос потребителей и привести к его снижению;

✓ санкции против России отчасти является положительным фактором, например, для концерна Melon Fashion Group: управление компании приняло решение о выводе активов компании из недружественных стран и занялось масштабированием бизнеса, на фоне чего выручка брендов группы выросла;

✓ стабильность политической ситуации в стране: в стране стабильная и устойчивая политическая ситуация, что

<sup>11</sup> Новости РБК. URL: <https://www.rbc.ru/neweconomy/news/658875199a794737cb6677c8> (дата обращения: 31.07.2025).

способствует уверенности компаний, которые смогли адаптироваться к изменениям в геополитической обстановке;

✓ уровень инфляции: рост цен на сырье, логистику и оплату труда приводит к увеличению себестоимости продукции, а, следовательно, и к росту розничных цен. Компаниям-брендам стоит отслеживать эффективность управления своими запасами, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке;

✓ доступность кредитов: повышение ключевой ставки и изменение условий кредитования негативно влияет на долговую нагрузку бренда и его бюджет, брать кредиты невыгодно, поэтому нужно грамотно распределять бюджет на все статьи расходов компании, учитывая все риски;

✓ высокая конкуренция: на рынке одежды всегда действует высокая конкуренция, несмотря на уход иностранных брендов, растет количество отечественных, многие из которых могут быстро завоевать популярность и потеснить существующие российские бренды. Кроме того, на рынок одежды активно выходят азиатские бренды стран Кореи и Японии<sup>12</sup>;

✓ изменение потребительских предпочтений и рост осведомленности. Потребители все чаще обращают внимание на использование натуральных составов в одежде, на ответственное производство и на базовые модели одежды;

✓ каналы коммуникации: нельзя дать однозначную оценку данному фактору, так как использование некоторых социальных сетей запрещено на территории действия бренда, что является отрицательным фактором, однако это также является стимулом для развития доступных каналов, например, Telegram, который набирает популярность;

<sup>12</sup> Отчет компании Маккинзи о состоянии рынка моды и тенденциях в 2025 году. URL: <https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-fashion-2025-bof-mckinsey-report/> (дата обращения: 31.07.2025).

✓ развитие маркетплейсов и их распространение в регионах позволяет увеличить объем продаж за счет роста потребителей, а также за счет распродажи остатков коллекций. Кроме того, активно развивается малый бизнес за счет возможности размещения карточки товара на маркетплейсе. Однако растет риск клиентского терроризма, когда недобросовестные покупатели возвращают товар надлежащего качества или подменяют его, а невнимательные и недостаточно ответственные работники маркетплейсов принимают такой товар. На современном этапе маркетплейсы ужесточают правила проверки покупателей, устанавливают камеры, благодаря чему риски снижаются;

✓ развитие технологий производства, автоматизация финансовой и управленческой отчетности: позволяет ускорить сроки и увеличить объем производства, а также снизить издержки, не потеряв и не снизив, а иногда даже увеличив качество товара.

Выделим существующие форматы продвижения популярных брендов одежды в России и представим на рисунке 2.

На основе рисунка 2 можем сделать выводы, что компании активно используют сразу несколько форматов продвижения: социальные сети, коллаборации<sup>13</sup>, реализацию программ лояльности, участие в благотворительности<sup>14</sup> и инфлюенс-маркетинг<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> РБК Стиль. URL: <https://style.rbc.ru/vogue/67efdfa99a79473bf77c65bd> (дата обращения: 31.07.2025).

<sup>14</sup> Sela и фонд «Дети-бабочки» выпустили совместную капсулу одежды. URL: <https://style.rbc.ru/repost/63fc84e09a79476bfae92624> (дата обращения: 31.07.2025).

<sup>15</sup> New Retail. URL: [https://new-retail.ru/novosti/retail/lena\\_tronina\\_stala\\_novym\\_litsom\\_brenda\\_o\\_stin/](https://new-retail.ru/novosti/retail/lena_tronina_stala_novym_litsom_brenda_o_stin/) (дата обращения: 31.07.2025).



**Рис. 2. Форматы продвижения популярных брендов одежды**  
**Fig. 2. Formats for promoting popular clothing brands**

**Заключение (Conclusions).** Итак, в работе мы обозначили основные тенденции рынка одежды:

укрепление и расширение зоны активности маркетплейсов. Тренд способствует развитию локальных брендов, а крупным компаниям позволяет увеличить свой доход за счет роста покупок из регионов;

выход крупных игроков рынка одежды на региональные рынки за пределы мегаполисов, что связано с уходом иностранных компаний и ответом на запрос потребителей на альтернативные варианты;

повышение спроса со стороны потребителей, в основном молодой аудитории, на комфортную и практичную одежду (уличная мода) в связи с тем, что некоторые компании смягчают требования к офисному дресс-коду;

использование брендами концепции расширенной ответственности производителей с ориентиром на поколение «зет».

Мы обосновали, что продвижение бренда одежды должно происходить через эмоционально-ценностный контент, системно; необходимо грамотно выбрать каналы продвижения, учитывая специфику рынка, целевую аудиторию и тренды.

К актуальным и популярным каналам продвижения отнесли: персонализированный контент, использование сторителлинга, бренд-визуализацию, коллаборации, социальную ответственность бизнеса и участие в благотворительности, привлечение блогеров и инфлюенсеров, сотворчество с пользователями в Интернет.

Показали на примере, как российская компания-бренд Agony Project работает в сегменте уличной моды, выстраивая коммуникацию с молодежной аудиторией через креативное самовыражение.

Перспективы видим в переориентации компаний на более старшее «серебряное» поколение, 50+ лет; а также в росте брендов, выпускающих одежду больших размеров по примеру российского бренда DIVNO.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

Кладиева Т. Б. Технологии продвижения модного бренда // Сборник статей XI международной научно-практической конференции, Москва: Научно-издательский центр Актуальность РФ. 2017. С. 244-247.

Колесникова О. В., Ребрикова Н. В. Вирусный маркетинг как инструмент продвижения магазина женской одежды // Российское предпринимательство. 2014. №. 22 (268). С. 112-121.

Ливандовская А. А. Как продать пальто или инструменты продвижения fashion-бренда в сети / А. А. Ливандовская, О. О. Васильева // Неделя науки СПбПУ : Материалы научной конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 19–24 ноября 2018 года. Том Часть 1. Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2019. С. 227-230.

Мартихина С. Д. Продвижение бренда на рынке молодежной дизайнерской одежды в России // Молодой ученый. 2020. № 24 (314). С. 148-150. URL: <https://moluch.ru/archive/314/71662/> (дата обращения: 31.07.2025).

Микрюков В. О. и др. Продвижение фэшн-брендов на российском рынке в условиях отсутствия зарубежных конкурентов (на примере бренда одежды LIME) // Управленческие науки. 2023. Т. 13. №. 3. С. 98-107.

Митина Э. А., Потапова А. Д. Продвижение российских брендов одежды посредством инновационных информационно-коммуникационных технологий // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2023. №. 1 (403). С. 171-178.

Солдатова Е. В. Бренд-журналистика как эффективный инструмент продвижения на рынке модной одежды / Е. В. Солдатова, Т. Г. Шереметьева // Брендинг как коммуникативная технология XXI века : материалы III

Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 01–03 марта 2017 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2017. С. 35-38.

Суворова, Т. В. Амбассадоринг в качестве эффективной стратегии управления ценностью бренда: эволюция и тренды / Т. В. Суворова, М. В. Филиппов // Вестник университета. 2025. № 4. С. 59-71.

Суворова, Т. В. Влияние эмоционального брендинга на управление продвижением личного бренда / Т. В. Суворова, М. В. Филиппов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 5 (108). С. 155-163.

Филиппов М.В., Суворова Т.В. Стратегия продвижения бренда в культурной сфере через контент-маркетинг // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С 6-55 URL: <https://rrbusiness.ru/journal/annotation/3790/>. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-4/ (дата обращения: 31.07.2025).

Ченчик А. В. Особенности предпринимательства в индустрии моды // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 3. С. 231-237.

Juggessur, J. & Cohen, G. (2009), “Is fashion promoting counterfeit brands?”, *Journal of Brand management*, 16 (5), pp. 383-394.

Kiran, F., Lodhi, S. A., Shabbir, R. & Zubair, A. (2024), “Consumers’ journey toward brand loyalty using social media brand community engagement: A case of fashion brands”, *Journal of Promotion Management*, 30 (1), pp. 129-156

Rehman, F. U. & Al-Ghazali, B. M. (2022), “Evaluating the influence of social advertising, individual factors, and brand image on the buying behavior toward fashion clothing brands”, *Sage Open*, 12 (1).

Yu, H. & Chun, J. (2023), “Exploring sustainable values in upcycled Korean fashion brands through their corporate activities”, *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 47 (3), pp. 425-441.

## References

Chenichik, A.V. (2017), “Osobennosti predprinimatel'stva v industrii mody” [Features of entrepreneurship in the fashion industry], *Ros-*

*sijskoe predprinimatel'stvo [Russian entrepreneurship]*, 18 (3), pp. 231-237. (in Russ.).

Filipstov, M.V. and Suvorova, T.V. (2025), “Strategija prodvizhenija brenda v kul'turnoj sfere cherez kontent-marketing” [Brand promotion strategy in the cultural sphere through content marketing], *Nauchnyj rezul'tat. Tehnologii biznesa i servisa [Scientific result. Business and service technologies]*, 11 (2), pp. 46-55 [Online] available at: <https://rrbusiness.ru/journal/annotation/3790> (Accessed: 07.31.2025). DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-4. (in Russ.).

Juggessur, J. & Cohen, G. (2009), “Is fashion promoting counterfeit brands”, *Journal of Brand management*, 16 (5), pp. 383-394.

Kiran, F., Lodhi, S. A., Shabbir, R. & Zubair, A. (2024), “Consumers’ journey toward brand loyalty using social media brand community engagement: A case of fashion brands”, *Journal of Promotion Management*, 30 (1), pp. 129-156

Kladieva, T. B. (2017), “Tekhnologii prodvizheniya modnogo Brenda” [Technologies for promoting a fashion brand], *Sbornik statey XI mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Collection of articles from the XI international scientific and practical conference]*, Moscow, Scientific and Publishing Center Aktualnost RF, pp. 244-247. (in Russ.).

Kolesnikova, O. V. & Rebrikova, N. V. (2014), “Virusnyy marketing kak instrument prodvizheniya magazina zhenskoy odezhdy” [Viral Marketing as a Tool for Promoting a Women's Clothing Store], *Rossiyskoye predprinimatel'stvo [Russian Entrepreneurship]*, 22 (268), pp. 112-121. (in Russ.).

Livandovskaya, A. A. & Vasilyeva O. O. (2019), “Kak prodat' pal'to ili instrumenty prodvizhenija fashion-brenda v seti” [How to sell coats or fashion brand promotion tools online], *Nedelja nauki SPbPU, Materialy nauchnoj konferencii s mezhdunarodnym uchastiem [SPPU Science Week, Proceedings of a scientific conference with international participation]*, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University", November 19-24, St. Petersburg, Russia, Vol. 1, pp. 227-230. (in Russ.).

Martikhina, S. D. (2020), “Prodvizhenie brenda na rynke molodezhnoj dizajnerskoj

odezhdy v Rossii” [Brand promotion in the youth designer clothing market in Russia], *Young scientist*, 24 (314), pp. 148-150. [Online] available at: <https://moluch.ru/archive/314/71662/> (Accessed: 07.31.2025). (in Russ.).

Mikryukov, V. O. and others (2023), “Prodvizhenie fjeshn-brendov na rossijskom rynke v uslovijah otsutstviya zarubezhnyh konkurentov (na primere brenda odezhdy LIME)” [Promotion of fashion brands in the Russian market in the absence of foreign competitors (using the LIME clothing brand as an example)], *Upravlencheskie nauki [Management sciences]*, 13 (3), pp. 98-107. (in Russ.).

Mitina, E. A. and Potapova, A.D. (2023), “Prodvizhenie rossijskih brendov odezhdy posredstvom innovacionnyh informacionno-kommunikacionnyh tehnologij” [Promotion of Russian clothing brands through innovative information and communication technologies], *Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Tehnologija tekstil'noj promyshlennosti [Izvestia of Higher Educational Institutions. Technology of the textile industry]*, 1 (403), pp. 171-178. (in Russ.).

Rehman, F. U. & Al-Ghazali, B. M. (2022), “Evaluating the influence of social advertising, individual factors, and brand image on the buying behavior toward fashion clothing brands”, *Sage Open*, 12 (1).

Soldatova, E. V. and Sheremet'eva, T. G. (2017), “Brend-zhurnalistika kak jeffektivnyj instrument prodvizhenija na rynke modnoj odezhdy” [Brand journalism as an effective tool for promotion in the fashion market], *Brending kak kommunikativnaja tehnologija XXI veka, materialy III Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj*

*konferencii [Branding as a communication technology of the XXI century, proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Conference]*, March 01-03, Saint Petersburg State University of Economics, St. Peterburg, Russia, pp. 35-38. (in Russ.).

Suvorova, T. V. and Filiptsov, M. V. (2025), “Ambassadoring v kachestve effektivnoj strategii upravleniya tsenno'st'yu brenda: evolyutsiya i trendy” [Ambassadoring as an effective brand value management strategy: evolution and trends], *Vestnik universiteta [University Bulletin]*, 4, pp. 59-71. (in Russ.).

Suvorova, T. V. and Filiptsov, M. V. (2024), “Vliyanie emotsional'nogo brendinga na upravlenije prodvizheniyem lichnogo brenda” [The Impact of Emotional Branding on Personal Brand Promotion Management], *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]*, 5 (108), pp. 155-163. (in Russ.).

Yu, H. & Chun, J. (2023), “Exploring sustainable values in upcycled Korean fashion brands through their corporate activities”, *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 47 (3), pp. 425-441.

#### **Информация об авторе:**

**Суворова Татьяна Викторовна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры маркетинга

#### **Information about the author**

**Tatiana V. Suvorova**, PhD, Associate Professor of the Marketing Department

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ  
ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ**  
**THE HUMAN CAPITAL OF THE FUTURE AND THE CHALLENGES  
OF TRAINING PERSONNEL FOR THE SERVICE SECTOR**

Обзор  
Review

УДК 331.522:338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-5

Дышловой И. Н.

Совершенство трудового потенциала  
как основа развития рекреационных услуг

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», проспект Академика Вернадского, 4, Симферополь 295007, Республика Крым, Россия  
*e-mail: dintur@mail.ru*

ORCID 0000-0002-6215-0771

*Статья поступила 07 июля 2025 г.; принята 24 августа 2025 г.;  
опубликована 30 сентября 2025 г.*

**Аннотация.** Рост динамичности в развитии экономических отношений, включая рекреацию, приводит к возрастанию значимой роли человека труда, основанному на знаниях, навыках и умениях. Человек и его трудовой потенциал требует новых исследований по его совершенствованию, развитию способностей к самообучению, новаторству, направленных на структурные изменения в организациях и ведущих к обоснованному целедостижению. Поэтому необходимы новые исследования по конкретизации содержания дефиниции «трудовой потенциал» и разработке методов его развития. На основе системного подхода выявлены причинно-следственные связи интеграционного процесса формирования трудового потенциала, обладающего реальной движущей силой. Уточнено его качественно-количественное содержание и пути развития на основе разработанных принципов. Формирование трудового потенциала актуализирует задачу постоянного роста источников повышения качества услуг на основе новых возможностей трудовых ресурсов с созданием должного их потенциала по обеспечению необходимой экономической эффективности, которым становится искомый трудовой потенциал. Выявленные проблемы и факторы развития трудового потенциала, объекты и функции, а также предложенные правила и методы позволили предложить процессную модель совершенствования качественно-количественного и структурного содержания трудового потенциала. Эффективность достижения поставленной цели, как правило, диктуется необходимостью применения адекватной системы трудовой мотивации рассматриваемого персонала.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал; качество труда; рабочая сила; трудовые ресурсы; управление; принципы; развитие

**Для цитирования:** Дышловой И. Н. Совершенство трудового потенциала как основа развития рекреационных услуг // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3. С. 51-62. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-5

UDC 331.522:338.48

Igor N. Dyshlovoi

Perfection of labor potential as a basis for the development of recreational services

Vernadsky Crimean Federal University,  
4 Academician Vernadsky Ave., Simferopol 295007, Republic of Crimea, Russia  
e-mail: dintur@mail.ru

ORCID 0000-0002-6215-0771

**Abstract.** The growth of dynamism in the development of economic relations, including recreation, leads to an increase in the significant role of a person of labor based on knowledge, skills and abilities. A person and his/her work potential require new research on his improvement, the development of self-learning abilities, and innovation aimed at structural changes in organizations and leading to sound goals. Therefore, new research is needed to specify the content of the definition of "labor potential" and develop methods for its improvement. Based on a systematic approach, the causal relationships of the integration process of building labor potential, which has a real driving force, were identified. Its qualitative and quantitative content and ways of development based on the developed principles were clarified. Building labor potential actualizes the task of constantly growing sources of improving the quality of services based on new opportunities for labor resources with the creation of their proper potential to ensure the necessary economic efficiency, which becomes the desired labor potential. The identified problems and factors of labor potential development, objects and functions, as well as the proposed rules and methods allowed us to propose a process model for improving the qualitative, quantitative and structural content of labor potential.

**Keywords:** labor potential; labor quality; labor force; labor resources; management; principles; development

**For citation:** Dyshlovoi, I. N. (2025), "Perfection of labor potential as a basis for the development of recreational services", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp. 51-62, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-5

**Введение (Introduction).** Значимость трудового потенциала в настоящее время становится одним из важнейших факторов развития экономических систем. Трудовой ресурс как основа деятельности любой организации определяется способностями человека к коммуникативным отношениям и креативному мышлению. Сегодня только благодаря человеку, его уникальным возможностям и способностям, могут создаваться новые технические средства, продукты и услуги в различных областях,

включая такую сферу человеческих отношений, какой является рекреация.

Рекреационная деятельность направлена на восстановление физических, психических и духовных сил человека, его здоровья и отдых. Она базируется на целенаправленном построении необходимых экономических, организационных, материально-вещественных и социальных отношений по развитию рекреационных систем, призванных охранять и укреплять здоровье граждан страны.

Функционирование сферы рекреационных услуг представляет собой сложный процесс, направленный на сбалансированность взаимосвязей ряда разнонаправленных производственных, экономических, социально-культурных, экологических и иных факторов. Такая ситуация в значительной мере усложняет принятие управленческих решений по выбору эффективных альтернатив развития.

Эффективность комплексной многовекторной рекреационной деятельности всецело зависит от особенностей вложенного труда, определяющего качество функционирования различных подсистем рекреационной сферы. При этом производственно-технологические функции рекреационных услуг должны быть направлены на рост способности рекреантов к последующему за отдыхом производительному труду и удлинение периода активной трудовой деятельности человека. В то же время другие, например, социально-культурные функции рекреационной деятельности, предусматривают удовлетворение потребности отдыхающих в познании истории, культуры региона, страны и окружающего мира.

Таким образом, особенности сферы услуг, её многогранность, а также сложность рекреационных процессов предъявляют особые требования к трудовой деятельности и её потенциалу, которые указывают на необходимость выявления особенностей рекреационного продукта, которые можно охарактеризовать следующим образом (Василенко, 2020; Куніцин, 2013; Симонова, 2023):

1. Одновременность (синхронность) процессов производства и потребления продукта (услуги), которые происходят в присутствии клиента (оздоровительные, спортивные услуги, экскурсии и т. д.);

2. Неспособность и бессмысленность сохранения услуг. В случае отсутствия спроса невозможно хранить (складировать) услуги с целью их будущей реализации;

3. Рассогласование времени продажи и потребления услуг (как правило, путёвки реализуются днями и месяцами раньше их потребления в установленный период);

4. Нечувствительность реального качества рекреационного продукта до его реализации и сложность стандартизации осуществления услуг, зависящих от материальных, трудовых, природных и социальных условий;

5. Территориальная стабильность предоставления услуг объектами рекреации, находящимися в определённых географических зонах;

6. Транспортная ограниченность доступа к рекреации, продукт которой не подлежит доставке потребителю по месту жительства;

7. Склонность к сезонной неустойчивости предоставления услуг, при которой цена и качество в отличие от «высокого сезона» могут изменяться в периоды межсезонья, что требует значительных маркетинговых усилий персонала по поддержанию спроса;

Приведённые характерные особенности рекреационного продукта, а также многообразие реальных связей рекреационных организаций с региональной средой указывают на целесообразность рассмотрения внутрифирменных трудовых организационно-экономических отношений на основе человеческого фактора и его социокультурных, этических и психологических составляющих. Такой подход направлен на качественное обслуживание рекреантов и должен определяться уровнем квалификации и профессионализма, а также обеспеченности трудовыми ресурсами, их потенциалом, направленным на качественное обслуживание отдыхающих (Евдохина, 2020; Куніцин, 2013; Симонова, 2023; Цёхла, 2021).

Труд как основа деятельности реализуется на основе функционирования рабочей силы. Качество труда первично ввиду того, что оно представляет собой внутреннее сущностное свойство (Корогодин, 2021), тогда как трудовой потенциал пред-

ставляет собой сложный механизм, определяющий способность к труду, в результате которого создаётся и реализуется рекреационная услуга – потребляется продукт. Более того, грамотное и креативное управление трудовым потенциалом приводит к росту производительности труда, повышает конкурентоспособность как самого продукта, так и его производителя – конкретную организацию.

Следовательно, становится актуальным выявление самого механизма роста качества труда и его потенциала на основе задачи определения факторов и коммуникативных составляющих, а также их способности к результативному функционированию всей системы. Это позволит создать условия и обосновать реальные приёмы и возможности результативного управления трудовым потенциалом посредством внешнего воздействия на его важнейшие составляющие.

**Цель исследования (The aim of the work).** Многогранный характер рекреационных услуг и приведённых свойств их продукта раскрывает сложность проблемной ситуации, связанной с трудовым потенциалом и представляет собой комплексную многоуровневую проблему. Её разрешение связано в первую очередь с необходимостью конкретизации внутреннего содержания трудового потенциала и его структуры в рекреационной сфере. Оно должно быть направлено на выявление возможностей и путей активизации трудового потенциала.

К сожалению, до сих пор в не сложилось чёткого определения структуры и содержания трудового потенциала в экономике услуг, в частности в сфере рекреации. Существующие трактовки и определения дефиниции «трудоу потенциал» в имеющихся публикациях различаются между собой и часто зависят от предмета изучения конкретным исследователем (Василенко, 2025). Поэтому целью данной работы является конкретизация структуры и содержания дефиниции «трудоу потенциал» и разработка методов управления

социально-экономическим развитием сферы рекреационных услуг на основе совершенствования искомого потенциала.

Поставленную цель предполагается достичь на основе решения следующих основных задач:

- выполнить анализ и конкретизировать внутреннее содержание трудового потенциала и его структуры, отражающие существенные признаки его целостности и возможности развития;
- разработать методы и подходы по созданию условий формирования и развития трудового потенциала организационных систем;
- разработать модель системы управления развитием трудового потенциала рекреационных услуг на основе его совершенства.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** В основе методологии проводимого исследования заложен диалектический подход к оценке содержания и тенденций развития трудового потенциала в общей системе экономических взаимодействий рекреационных предприятий. При исследовании использовались:

- принцип системности, а также принцип единства общего и специфического в исследовании качества рабочей силы, его содержания;
- эмпирические методы познания по выявлению причинно-следственных связей формирования трудового потенциала и описания проблем развития рекреационных услуг;
- сравнительно-аналитический метод и методы группировки для изучения факторов влияния на целевое развитие качества рекреационных услуг организаций;
- человеко-ориентированный подход к совершенствованию трудового потенциала на основе развития рекреационных систем.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Успешное региональное развитие сегодня невозможно без участия трудовых ресур-

сов высокого уровня, ценность которых определяется качеством трудового потенциала. Постоянный мониторинг и оценка ресурсов любого экономического субъекта даёт возможность маневрировать ими с целью обеспечения конкурентных преимуществ рассматриваемой организации и защиты её слабых мест. Поэтому трудовой потенциал становится ведущей движущей силой развития рекреационных предприятий различных форм собственности (Симонова, 2023).

От качества труда (прилагаемых усилий) работников – рабочей силы зависят свойства и конечное состояние формируемого рекреационного продукта.

Используя принцип системности, принцип единства общего и специфического в исследовании качества рабочей силы, можно раскрыть структуру его содержания. Известный исследователь И.Т. Корогодин утверждает, что каждому человеку присущи общие свойства, характеризующие качество его рабочей силы. Работник, обладая природными и приобретёнными свойствами, имеет особые свойства, характеризующие профессиональный и квалификационный уровень специалиста, определённые умственные и физические способности. При этом под качеством рабочей силы понимают устойчивую совокупность свойств умственных и физических способностей человека, характеризующих его профессиональный и квалификационный уровень подготовки, требуемый для выполнения определённого вида и сложности труда (Корогодин, 2021: 14).

С другой стороны, теория и практика различных научных школ наравне с приведённым понятием «рабочая сила» используют такие близкие понятийные конструкции, как «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал» (Жданов, 2022).

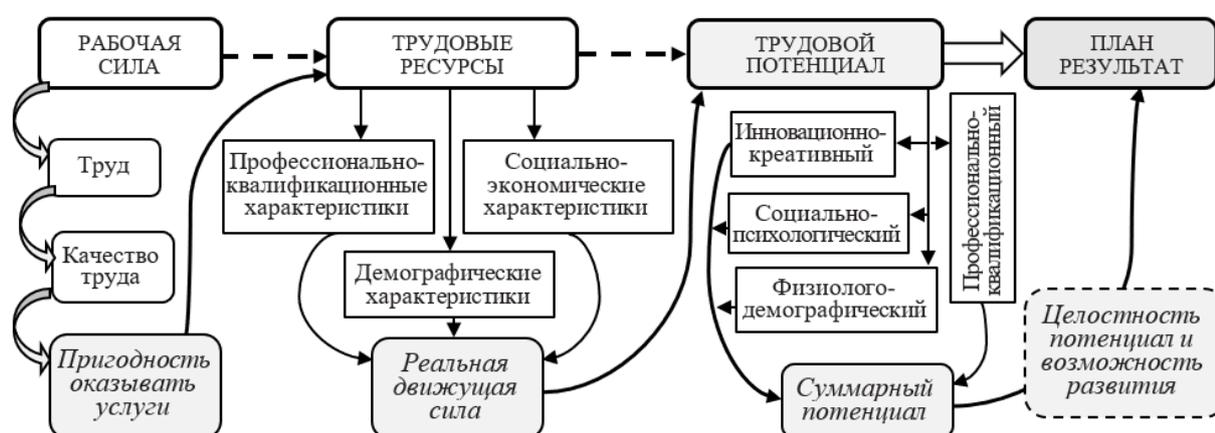
Основу приведённых категорий трудовой деятельности составляют трудовые отношения, связанные с целесообразной деятельностью человека. При этом под ра-

бочей силой – первичной составляющей трудовых отношений, следует понимать способность человека к труду как реализуемую совокупность физических и духовных сил, направленных на производство. Рабочая сила отражает дееспособность человека, его качественное содержание пригодности создавать материальные блага или оказывать услуги и не имеет в своём составе количественных характеристик профессионального, социального и иного характера, например, демографического свойства (Василенко, 2025).

Так, классик Д. Рикардо считал: «Качество труда в значительной мере зависит от сравнительного искусства работника и напряжённости выполняемого труда. Труд более высокого качества и более высокой напряжённости в единицу рабочего времени создаёт более высокую стоимость» (Рикардо, 1993: 409).

Рабочая сила при функционировании превращается в труд, который становится материальной основой образования его качества, содержание которого необходимо понять и оценить.

Вопросы качества труда, понимание структурных элементов, образующих его содержание, излагаются в разных концепциях и точках зрения (Petru, 2020). При этом важно понять необходимость выделения двух взаимосвязанных понятий: качества труда и качества рабочей силы. Поскольку труд есть функция рабочей силы, без знания качества нельзя понять и качество труда (Губарев, 2019). Наличие качества рабочей силы и качества труда даёт возможность лучше определить различия между работниками в их трудовой деятельности (Корогодин, 2021). В то же время трудовой потенциал представляет собой интегральную качественную и количественную способность имеющихся трудовых ресурсов достигать запланированных результатов рекреационной деятельности (рис. 1).



**Рис. 1. Интеграционный процесс формирования трудового потенциала**  
**Fig. 1. The integration process of labor potential formation**

Как следует из приведённой иллюстрации (см. рис. 1) рабочая сила характеризуется качественным содержанием и отражает дееспособность человека, его пригодность и способность создавать материальные блага (оказывать услуги). Эта категория не содержит количественных характеристик демографического, профессионального и иного характера (Василенко, 2025).

Трудовые ресурсы развивают количественную сторону профессиональной сущности понятия «рабочая сила» – число работников (их специализация, уровень квалификации), дополняется демографическими характеристиками (пол, возраст, семейное положение) и социальными аспектами (коммуникабельность, интересы и т. п.) работающих. Трудовые ресурсы наряду с материальными и финансовыми ресурсами выступают важнейшим фактором производства и являются одним из объектов управления, обладающим реальной движущей силой, направленной на реализацию текущих и стратегических задач организации (Василенко, 2025).

Следует отметить, что при рассмотрении приведённых экономических категорий (см. рис. 1) нельзя не учитывать особенности производственных процессов, протекающих в сфере услуг, в частности в рекреационной сфере. Здесь производи-

тель, как было сказано выше, тесно и непосредственно взаимодействует с потребителем в период оказания услуги. При этом процесс реализации услуги происходит с высокой степенью индивидуализации продукта и согласуется, как правило, с требованиями потребителя (Свинухова, 2022). Рост контакта с потребителем повышает степень индивидуализации услуг и трудоёмкость процесса, требует более высокой квалификации и качества коммуникаций. Следовательно, актуализируется задача постоянного роста источников повышения качества услуг на основе новых возможностей трудовых ресурсов с созданием должного их потенциала по обеспечению необходимой экономической эффективности, которым становится искомым трудовой потенциал.

Основными компонентами трудового потенциала являются (Василенко, 2025; Демидова, 2014; Курбанова, 2020; Орлова, 2022; Судакова, 2021): численность, профессионализм, навыки и умения работника, образование и способность к обучению, физическое и физиологическое развитие, трудоспособность, состояние здоровья, коммуникабельность, организованность, ответственность, моральность, интеллектуальные и личностные возможности (социальная зрелость, общая и информационная культура, креативность, способность к

саморазвитию и т. д.). Немаловажное значение имеет склонность к новаторству, инновациям, а также работоспособность,

мотивация к работе и стремление к постоянному обучению, профессиональному росту (рис. 2).



*Рис. 2. Структурное содержание трудового потенциала как основа его развития*  
*Fig. 2. The structural content of labor potential as the basis for its development*

Приведённая иллюстрация (см. рис. 2) позволяет:

1) анализировать и оценивать итоговый (суммарный) трудовой потенциал каждого работника и группы исполнителей;

2) осуществлять формирование и комплектацию команд, отдельных звеньев и подбирать работников для оказания конкретных услуг не только в соответствии с их специализацией, но и сложившимися условиями осуществления услуг;

3) выявлять потребности и решать задачи комплектации недостающих категорий персонала по отдельным направлениям и организационным процессам;

4) определять условия, направления и степень развития трудового потенциала для каждого отдельного работника и их группы в удовлетворении интересов как работника, так и работодателя.

Представленное содержание трудового потенциала можно рассматривать в качестве исходной позиции по разработке модели системы управления развитием производства рекреационных услуг на основе совершенствования трудового потенциала. Таким образом, можно считать, что уникальность трудового потенциала заключаются в ярко выраженном единстве всех его структурных элементов с расширенными многоуровневыми взаимосвязями. При этом необходимо учитывать ряд базовых положений.

Во-первых, трудовой потенциал, обладая ресурсными свойствами, является ведущей и реальной движущей силой экономического развития. Это предопределяет дальнейший рост всех его составляющих, включая социальную инфраструктуру, стимулирующую в свою очередь усиление трудового потенциала.

Во-вторых, целенаправленное воздействие на квалификационную и личностную составляющие трудового потенциала работников должно привести к его качественно-количественным и структурным изменениям динамического характера, способствующим достижению принятых планов и программ.

В-третьих, управление может быть эффективным только тогда, когда каждый работник целевым образом мотивирован и в полной мере способен активно использовать свой трудовой потенциал (физические, профессиональные и креативные способности) для решения поставленных задач.

Следует также помнить, что трудовой потенциал не равен простой сумме потенциалов имеющихся работников и является переменной величиной. Он изменяется с ростом знаний и навыков работников, зависит от состояния здоровья человека, его психологических качеств, внешних воздействий, а также реакций организма, диктуется условиями труда и его мотивацией (Василенко, 2025).

Немаловажным обстоятельством является также тот факт, что любая экономическая система испытывает на себе влияние внешней среды и должна определенным образом реагировать на окружение. Рассматриваемая система разрушается, если негативное влияние внешнего окружения становится сильнее её внутреннего энергетического потенциала. Поэтому выживание системы и устойчивость её развития зависит, с одной стороны, от способности приспосабливаться к изменениям среды, а с другой, от умения воздействовать на внешние факторы в выгодном для объекта управления направлении с учётом возможных последствий предпринятых действий (Василенко, 2025).

Отсюда следует, что для эффективно-го достижения поставленной цели необходимо:

1) конкретизировать проблемы и выявить факторы развития трудового потенциала;

2) определить условия и характеристики системы формирования трудовых ресурсов;

3) разработать и предложить ключевые принципы развития трудового потенциала;

4) выбрать правила, критерии и методы достижения поставленной цели с учётом существующих особенностей развития рекреационных услуг;

5) конкретизировать предметы и элементы трудового потенциала (ТП), подлежащие модернизации (рис. 3).



**Рис. 3. Совершенствование трудового потенциала как основа развития рекреационных услуг**

**Fig. 3. Perfection of labor potential as a basis for the development of recreational services**

Анализ проблем и факторов (см. рис. 3) позволяют выявить существующее состояние трудового потенциала и позволяет оценить возможность и направления его развития. При этом основой для выбора приоритетов развития трудового потенци-

ала становится сложившееся соотношение уровня развития индивидуальных компетенций работника и организации в целом. Не менее важным элементом процесса совершенствования трудового потенциала и одновременно одним из механизмов по-

вышения эффективности роста становятся благоприятная атмосфера, условия и система мотивации работников (Свиныхова, 2022). Каждый работник должен понимать и нести персональную ответственность за получаемый результат. Для этого необходимо создать соответствующие условия и возможности реализации насущных потребностей каждого сотрудника при исполнении своих обязанностей. Особое внимание следует уделять каждой составляющей трудового потенциала (см. рис. 2) с необходимым финансовым и другим обеспечением с целью его постоянного совершенства и развития.

**Заключение.** Современные условия экономического развития России характеризуются не только естественным ростом жёсткости конкуренции, но и умножением динамики внешней среды, которая получила небывалый импульс обострения, вызванный вначале пандемией, а затем масштабными санкциями против нашей страны. Возрастание проблем различных уровней и масштабов носит неравномерный и стохастический характер. Сложность современных условий развития экономических систем зачастую носит трудно прогнозируемый характер, оказывая неоднозначное влияние на рекреационную сферу. Всё это требует новых форм внешнего и внутреннего взаимодействия существующих систем, основанных, в первую очередь, на усилении роли человеческого фактора как ядра трудового потенциала, роста его профессионализма, креативности и новых знаний.

Трудовой потенциал, выступая в роли ключевого стратегического ресурса, становится важнейшим фактором производства и развития экономических объектов. При этом человек с его коммуникативностью, компетенциями и высоким профессионализмом становится главным действующим лицом, показателем этого потенциала, нематериальным активом и его движущей силой. Следовательно, актуализируется задача постоянного совершен-

ства трудового потенциала, накопление и развитие которого зависит:

1) от качества трудовых отношений, внутреннего морального климата, административных, психологических и социально-экономических условий работы в команде, побуждающих сотрудников целевым образом и коммуникативностью к развитию новых качеств профессионализма;

2) от внутренних потребностей роста человека как личности, связанных с получением новых прочных знаний общего и специального уровня образования и последующими условиями социально-культурного обеспечения их реализации;

3) от внешних условий производства, существующих и развивающихся экономических систем, конкуренции, рынка труда и спроса, уровня культуры, интересов, стимулов и оплаты труда, возможностей общего и профессионального образования, а также требований работодателей рынка труда.

Повышение эффективности трудового потенциала сферы рекреации становится более устойчивым в условиях сбалансированных социально-экономических и трудовых отношений с местными органами власти и обществом. Гармоничность и единство стратегических интересов участников способствует повышению трудового потенциала, а также надёжности достижения целей развития рекреации, направленного на скоординированное развитие территории и рост уровня жизни населения.

В настоящее время исследования в области оценки трудового потенциала хотя и находятся на начальном этапе, но уже приобретают растущую актуальность, что диктует необходимость его дальнейшего познания и углублённого изучения.

Систематизация, исследование и выявление закономерностей развития трудового потенциала способствует лучшему пониманию современных изменений в структуре трудовых отношений, а также необходимости обоснования закономерностей и тенденций их развития. Теория

трудового потенциала непрерывно развивается и обогащается, а роль совершенствования механизма его реализации в условиях требований инновационного развития сферы рекреации неуклонно возрастает.

Вследствие этого остаётся актуальной задача постоянного улучшения качества труда, совершенствование форм и методов подготовки, переподготовки и роста образования работников как основы формирования нового качественного трудового потенциала, ведущего к росту производительности объекта управления.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

Василенко В.А. Рост производительности труда в задачах мобилизационной экономики. Москва: РУСАЙНС, 2025. – 142 с.

Василенко В.А., Василенко А.В. Научно-методологические основы управления развитием курортных кластеров Крыма. Москва-Берлин: «Директ-Медиа», 2020 – 301 с.

Губарев Р. Применение рейтинга при оценке качества труда работников // Человек и труд. 2019. № 9. С. 61-63.

Демидова І.А. Стратегічне планування трудового потенціалу підприємства. // Вісник Східноукраїнського університету імені Володимира Даля. 2013. № 9 (198). Ч. 2. С. 46-50.

Евдохина О.С. Развитие инфраструктуры отдыха и туризма как фактор социально-экономического развития муниципального района // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 11. С. 225–231.

Жданов Д.А. Человеческий капитал предприятия: модель компетенций работника в цифровом мире // *π-Economy*. 2022. Т. 15. № 5. С. 58–74.

Корогодін І.Т. Якість праці як система, її проявлення в зростанні продуктивності під впливом цифрової технології // *Економіка праці*. 2021. Том 8. № 1. С. 11-22.

Куніцин С.В. Механізм управління розвитком підприємств туристично-рекреаційної

сфери. Сімферополь, КРП «Видавництво Кримнавчпеддержав», 2013. – 454 с.

Курбанова У.А.И. Оценка трудового потенциала и его роль в развитии социально-экономического потенциала региона // *Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки*. 2020. Т. 35. № 4. С. 46–56.

Орлова Е.В. Оценка человеческого капитала предприятия и управление им в условиях цифровой трансформации экономики // *Journal of Applied Economic Research*. 2021. Т. 20. № 4. С. 666–700.

Петти В., Смит А., Рикардо Д. Антология экономической классики. Т. 1.; предисл., сост. И. А. Столярова. М. Эконов. 1993. – 475 с.

Свинухова Ю.Н. Трудовой потенциал как структурный элемент социально-экономического потенциала региона: факторы и механизмы наращивания // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022. № 4–2 (86). С. 113-119.

Симонова М.В. Обоснование создания туристско-рекреационного кластера для развития трудового потенциала территории // *Уровень жизни населения регионов России*. 2023. Том 19. № 1. С. 112-124.

Судакова Е.С. Особенности формирования и развития трудового потенциала персонала // *Журнал «Science Time»: материалы Международной научно-практической конференции за апрель 2021 года / под ред. С.В. Кузьмина*. Казань. 2021. С. 215-223.

Цехла С.Ю., Плугарь Е.В. Развитие международного туризма: тенденции и социально-экономические процессы // *Геополитика и экогеодинамика регионов*. 2021. Т. 7. № 1. С. 38–47.

Petry, J.F., Uchôa, A.G.F. and de Mendonça, M.B. [et al.], (2020), “The creative economy: an ethnographic framework for handcrafts in the Alto Solimões region of the Brazilian Amazon”, *International Journal of Social Economics*, 47 (12), pp. 1651–1667.

#### References

Demidova, I.A. (2013), “Strategic plan for the labor potential of the Ministry”, *Bulletin of the Volodimir Dahl Eastern Ukrainian University*, 9 (198), part 2. pp. 46-50. (in Russ).

Evdokhina, O.S. (2020), “Development of recreation and tourism infrastructure as a factor

of socio-economic development of a municipal area”, *Current issues of modern economy*, 11, pp. 225-231. (in Russ).

Gubarev, R. (2019), “Application of the rating in assessing the quality of workers' work”, *Man and labor*, 9, pp. 61-63. (in Russ).

Korogodin, I.T. (2021), “Labor quality as a system, its manifestation in productivity growth under pressure the influence of digital technology”, *Labor economics*, Vol. 8, 1, pp. 11-22. (in Russ).

Kunitsin, S.V. (2013), *Management mechanism for the development of tourism and recreational facilities*, Simferopol, PKK "Vidavnitsvo Kriminavchpederzhav", 454 p. (in Russ).

Kurbanova, U.A.I. (2020), “Assessment of labor potential and its role in the development of socio-economic potential of the region”, *Bulletin of Dagestan State University, Series 3, Social Sciences*, Vol. 3, 4, pp. 46-56. (in Russ).

Orlova, E.V. (2021), “Evaluation of the human capital of an enterprise and its management in the context of the digital transformation of the economy”, *Journal of Applied Economic Research*, Vol. 20, 4, pp. 666-700. (in Russ).

Petty, V., Smith, A. and Ricardo, D. (1993), *Anthology of economic classics*. Vol. 1, preface, comp. by I. A. Stolyarov, M., Econov, 475 p.

Petry, J.F., Uchôa, A.G.F. and de Mendonça, M.B. [et al.], (2020), “The creative economy: an ethnographic framework for handicrafts in the Alto Solimões region of the Brazilian Amazon”, *International Journal of Social Economics*, 47 (12), pp. 1651–1667.

Simonova, M.V. (2023), “Substantiation of the creation of a tourist and recreational cluster for the development of the labor potential of the territory”, *Standard of living of the population of the regions of Russia*, Vol. 19,1, pp. 112-124. (in Russ).

Sudakova, E.S. (2021), “Features of the formation and development of the labor potential of personnel”, *Science Time Magazine, proceedings of the International Scientific and Practical Conference for April 2021*, edited by S.V. Kuzmin, Kazan, pp. 215-223. (in Russ).

Svinukhova, Yu.N. (2022), “Labor potential as a structural element of the socio-economic potential of the region: factors and mechanisms of building up”, *Economics and Business: theory and practice*, 4-2 (86), pp. 113-119. (in Russ).

Tsekhla, S.Yu. and Plugar, E.V. (2021), “Development of international tourism: trends and socio-economic processes”, *Geopolitics and geodynamics of regions*, Vol. 7, 1, pp. 38-47. (in Russ).

Vasilenko, V.A. (2025), *Labor productivity growth in the tasks of the mobilization economy*, Moscow, RUSAINS, 142 p. (in Russ).

Vasilenko, V.A. and Vasilenko, A.V. (2020), *Scientific and methodological foundations of managing the development of resort clusters in Crimea*, Moscow-Berlin, Direct-Media, 301 p. (in Russ).

Zhdanov, D.A. (2022), “Human capital of an enterprise: a model of employee competencies in the digital world”, *pi-Economy*, Vol. 15, 5, pp. 58-74. (in Russ).

#### Данные об авторе

**Дышловой Игорь Николаевич**, доктор экономических наук, профессор кафедры управления персоналом института экономики и управления

#### Information about the author

**Igor N. Dyshlovoi**, PhD, Professor of the Department of Personnel Management, Institute of Economics and Management

Обзор  
Review

УДК 378.1:338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-6

Конюшенко С. М.<sup>1</sup>  
Петрущенко А. В.<sup>2</sup>  
Семенова Л. В.<sup>3</sup>

**STEM-подход в профессиональной подготовке специалистов  
в сфере туризма**

Федеральное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»,  
ул. А. Невского, 14, Калининград 236008, Россия

<sup>1</sup>*e-mail: sm\_intel@mail.ru*

<sup>2</sup>*e-mail: palex1966@mail.ru*

<sup>3</sup>*e-mail: lsemenova@mail.ru*

<sup>1</sup>ORCID 0000-0002-1409-2968

<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-0570-1485

<sup>3</sup>ORCID 0000-0001-9644-0868

*Статья поступила 16 августа 2025 г.; принята 18 сентября 2025 г.;  
опубликована 30 сентября 2025 г.*

**Аннотация.** При преподавании курсов в рамках подготовки специалистов для сферы туризма интеграция практических курсов является важным фактором развития способности студентов использовать знания и решать практические проблемы. Основываясь на концепции STEAM, в сочетании с направлением подготовки специалистов в сфере туризма, статья исследует проблемы, существующие в преподавании практических дисциплин по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», на примере Высшей школы пространственного развития и гостеприимства ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет им. И. Канта» и предлагает меры по совершенствованию преподавания практических дисциплин, в надежде способствовать высококачественному развитию туристической индустрии.

**Ключевые слова.** концепция STEAM; практические занятия; менеджмент туризма, практикоориентированное образование

**Для цитирования:** Конюшенко С. М., Петрущенко А. В., Семенова Л. В. STEM-подход в профессиональной подготовке специалистов в сфере туризма // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3. С. 63-74. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-6

UDC 378.1:338.48

Svetlana M. Konyushenko <sup>1</sup>  
Alexander V. Petrushchenkov <sup>2</sup>  
Lyudmila V. Semenova <sup>3</sup>

**STEM approach in professional training of specialists  
in the field of tourism**

Immanuel Kant Baltic Federal University,  
14 A. Nevsky St., Kaliningrad 236008, Russia

<sup>1</sup>e-mail: sm\_intel@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: palex1966@mail.ru

<sup>3</sup>e-mail: lsemenova@mail.ru

<sup>1</sup>ORCID 0000-0002-1409-2968

<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-0570-1485

<sup>3</sup>ORCID 0000-0001-9644-0868

**Abstract.** When teaching courses within the framework of training specialists for the tourism sector, the integration of practical courses is an important factor in developing students' ability to use knowledge and solve practical problems. Based on the STEAM concept, combined with the direction of training specialists in the field of tourism, the article explores the problems existing in the teaching of practical disciplines in the field of training 43.03.02 "Tourism", using the example of the Higher School of Spatial Development and Hospitality of the I. Kant Baltic Federal University and suggests measures to improve the teaching of practical disciplines, hoping to contribute to the high-quality development of the tourism industry.

**Keywords:** STEAM concept; practical exercises; tourism management; practice-oriented education

**For citation:** Konyushenko, S. M., Petrushchenkov, A. V., Semenova, L. V. (2025), "STEM approach in professional training of specialists in the field of tourism", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp. 63-74, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-6

**Введение (Introduction).** Сегодня концепция STEAM широко используется в сфере образования, на основе которой проводится реформа преподавания дисциплин в аспекте практикоориентированности в области менеджмента и стратегического управления в сфере туризма и в целом, индустрии гостеприимства, подготовка кадров по управлению туризмом и обслуживанию, необходимых обществу, стала неизбежным выбором для развития специальности менеджмент туризма, а также реальной необходимостью обеспечения высокого качества туристической индустрии (Rodrigues, 2024).

**Цель исследования (The aim of the work)** – заключается в рассмотрении возможности использования STEAM-подхода в профессиональной подготовке специалистов в сфере туризма.

**Материалы и методы (Methodology and methods).** В исследовании применены методы теоретического анализа источников, системный подход. Материалами исследования являются труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, внесших вклад в изучение возможностей STEAM-подхода в образовании, практический опыт профессиональной подготовки специалистов в сфере туризма в Высшей

школе пространственного развития и гостеприимства ФГОА ВО «БФУ им. И. Канта».

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Содержание образовательной концепции STEAM означает сочетание предметных областей: наука (Science), технология (Technology), инженерия (Engineering), искусство (Arts), математика (Mathematics), чтобы развивать у обучающихся креативное мышление, навыки решения проблем и творческое применение знаний на практике. Образование STEAM – это комплексное формирование профессиональных компетенций с опорой на практику в условиях цифровой трансформации. Концепция STEAM отличается от традиционных монодисциплинарных методов обучения, ориентированных на книжные знания, и представляет собой наддисциплинарную концепцию обучения, ориентированную на практику и возможности цифры (Котык, 2022; Мусина, 2020).

Концепция STEAM основана на STEM-образовании, которое можно определить двумя способами:

1. Более традиционно, поскольку оно представляет собой отдельные «изолированные» области образования в области науки, технологий, инженерии и математики. Каждая из этих областей развивалась, формально включая элементы других в свои собственные стандарты и практики;

2. Новое направление – это концепция интегративного STEM-образования. Она включает в себя преподавание и практику обучения, когда предметы целенаправленно интегрированы (Kwang, 2021).

При планировании интегративной учебной программы одна область может быть доминирующей базовой дисциплиной, или же все дисциплины могут быть спланированы так, чтобы они были представлены более равномерно (Yakman, 2008; Wenxiang, 2018). Концепция STEM

поощряет развитие и совершенствование студентов в области науки, техники, инженерии и математики, развивает их всестороннюю грамотность и тем самым повышает их глобальную конкурентоспособность. Позже STEM присоединился к Arts, то есть к искусству, и идея стала более всеобъемлющей.

В настоящее время STEAM-подход активно реализуется в зарубежной и отечественной педагогической практике дошкольных и школьных образовательных учреждений, системе дополнительного образования взрослых и детей. В последние годы некоторые отечественные вузы также пытаются внедрить образовательную концепцию STEAM в педагогическую практику. Однако данный подход реализуется в основном при подготовке педагогических работников и инженеров разного профиля, при этом образование STEAM в основном сосредоточено на дисциплинах применения информационных технологий, дисциплинах спецкурсов по профилю подготовки и мало исследований по реформе режима преподавания общих дисциплин. Судя по текущему состоянию образования, особенно в прикладных колледжах и университетах, внедрение концепции образования STEAM и разрушение концепции монодисциплинарного преподавания являются желательным способом развития всесторонних профессиональных компетенций будущих специалистов. (Ali, 2023; Malonda, 2021; Roma, 2021; Sigala, 2021).

STEAM – это трансдисциплинарная концепция образования, ориентированная на практику, которая тесно связана с практическим обучением в прикладных вузах. Они фокусируются на развитии практических способностей студентов. Образовательная концепция STEAM, уделяя особое внимание практике, также выступает за развитие междисциплинарных способностей студентов, что также соответствует целям подготовки кадров в прикладных

вузах, а также является важным направлением реформы практикоориентированности учебных программ подготовки специалистов разного профиля.

С точки зрения категорий дисциплин, дисциплины подготовки высококонкурентных специалистов – менеджеров туризма в Высшей школе пространственного развития и гостеприимства БФУ им. И. Канта – логически разделены на четыре части: дисциплины общего образования, дисциплины предметной специальности, дисциплины профессионального образования и практическое обучение.

Так, на первом и втором курсах направления подготовки «туризм» формируется профессиональное ядро будущего выпускника, которое состоит из фундаментального ядра (обязательных дисциплин), а также общепрофессиональных дисциплин.

Необходимо отметить, что фундаментальное ядро – это комплекс требований к содержанию, результатам, видам деятельности обучающихся и формам организации образования для подготовки специалиста, обладающего системным и критическим мышлением, способного к развитию профессиональной деятельности и саморазвитию, соответствующего культурным и ценностным нормам общества, ориентированного на созидание в контексте будущего. Фундаментальное ядро регулируется ФГОС ВО и является обязательным для образовательных программ определенной укрупненной группы направлений подготовки (реже области образования, отдельного направления подготовки); например, «фундаментальное ядро инже-

нерного высшего образования», «фундаментальное ядро педагогического высшего образования». В Высшей школе пространственного развития и гостеприимства такая основа формируется в рамках УГС 43 «Сервис и туризм» на двух направлениях подготовки «Туризм» и «Гостиничное дело». Обусловлен такой подход тем, что специалисты индустрии туризма и гостеприимства должны обладать определенными компетенциями независимо от сферы деятельности объекта индустрии гостеприимства.

На старших курсах формируется профессиональное ядро, которое отражает комплекс требований к содержанию, результатам, видам деятельности обучающихся и формам организации образования в рамках отдельного направления подготовки и/или образовательного трека (специализации), отражающий актуальные требования рынка труда к подготовке специалистов в конкретной отрасли. Профессиональное ядро регулируется профессиональным сообществом (СПК, ассоциациями, регулятором в данной отрасли), может фиксироваться в списке актуальных образовательных результатов (профессиональных компетенций), а также рекомендациях по составу и содержанию дисциплин (модулей) специализации и формам практической деятельности. В настоящее время профессиональное ядро является рекомендованным для образовательных программ, включающих соответствующие образовательные треки (специализации) в рамках отдельных направлений подготовки (рисунки).



**Рис. Образовательная модель высшего образования по направлению «Туризм» и «Гостиничное дело», реализуемая в Высшей школе пространственного развития и гостеприимства БФУ им. И.Канта**  
**Fig. Educational model of higher education in the direction of "Tourism" and "Hotel Business", implemented in the Higher School of Spatial Development and Hospitality of the I. Kant Baltic Federal University**

Практическое обучение с весеннего семестра первого курса и до окончания обучения реализуется в рассредоточенном формате с различной трудоёмкостью (от 108 до 324 часов), что позволяет закрепить теоретическое обучение в реальной профессиональной деятельности. Учебные площадки для практических занятий – это ведущие представители индустрии туризма и гостеприимства региона, органы местного самоуправления и проектные туристические кампании.

Анализ учебного плана подготовки направления «Туризм» показал недостаточно четкие стыковки теоретического и практического обучения, что нередко обуславливает и невозможность формирования совместных усилий по дисциплинам. Это связано с тем, что в учебном процессе доминирует режим обучения с монодисциплинами, и некоторые преподаватели

организуют свое практическое содержание обучения только с точки зрения одной дисциплины, не обращая внимания на вертикальную и горизонтальную связи дисциплин в формировании будущего работника сферы гостеприимства и туризма. Например, существует дублирование содержания практического обучения на общих и профессиональных дисциплинах. Отсутствие стыковки, многомерное развитие практических способностей не может идти рука об руку, не может сформировать синергию дисциплин, что препятствует всестороннему развитию студентов. В практическом обучении профессиональным дисциплинам из-за ограничений площадок практик аналогичные дисциплины склонны к дублированию практического содержания, студенты не могут понять практический фокус каждой дисциплины,

соответственно, эффект обучения необходимо повышать.

Единая форма содержания практического обучения не может удовлетворить потребности студентов во всестороннем развитии. Специализация направления «Туризм» включает в себя маркетинг, управление туристическими объектами, бизнес-проектирование в туризме и т. д., в то время как выбор содержания практического обучения, будь то обучение по одной дисциплине или практическое обучение в процессе практики и стажировки, все еще ограничивается традиционным направлением планирования преподавания, содержание практического обучения относительно однотипно. Практическое обучение в области маркетинга, управления предприятием нуждается в улучшении, практическая платформа не открыта, форма больше, чем содержание, некоторые практические занятия в основном проводятся с помощью обсуждения тем в аудитории (Уварова, 2021). У студентов нет сильного чувства обретения практических умений для реальной профессиональной деятельности, что не может в полной мере удовлетворить потребности студентов в профессиональном развитии.

Создание практической платформы и укомплектование преподавателями напрямую влияют на качество практического обучения. С точки зрения количества и типа практических площадок можно отметить, что учебные модельные аудитории в основном соответствуют туристическим компаниям и гостиничным номерам, диапазон практики узок, а внешние практические базы также преобладают в отелях, количество практических баз туристических агентств невелико. В то же время продолжительность обучения на курсе в определенной степени ограничивает содержание практики (стажировки), затрудняет формирование систематической и непрерывной практики курса и влияет на эффективность практики курса. Кроме того, с точки зрения преподавателей, в повседневном практическом обучении по-прежнему пре-

обладают университетские преподаватели, а каналы регулярного профессионального общения студентов с внешними преподавателями, работающими в системе предприятий сферы туризма, недостаточно активны. Из-за относительной нехватки практических учебных ресурсов практическое обучение не может достичь ожидаемых результатов, что влияет на развитие туристических талантов (Tracey, 2020).

Основываясь на концепции STEAM, в сочетании с практическими курсами по направлению подготовки «Туризм», проводится реформа преподавания учебных программ, чтобы сломать метод обучения, основанный на монодисциплинарных и книжных знаниях, повысить качество преподавания дисциплин в аспекте практико-ориентированности и развить всесторонние способности студентов (Zhao, 2023).

Что касается применения концепции STEAM-образования в преподавании в сфере туризма, прежде всего, необходимо учитывать реальную жизнь и интегрировать междисциплинарный учебный материал с целью достижения комплексности. Во-вторых, необходимо развивать осознанность и навыки здорового образа жизни, а не просто приобретать знания. Наконец, необходимо развивать способность решать проблемы и комплексное применение междисциплинарных знаний, а также развивать рациональное мышление, научный поиск и навыки применения технологий.

Для того, чтобы в максимальной степени изменить стереотипы студентов о специальности и создать условия студентам для осознанного обучения управлению туризмом, преподавателям следует объединить концепцию образования STEAM с профессиональным обучением, т.е. полностью интегрировать теоретические знания по управлению туризмом с практическим обучением, чтобы сформировать модель «ситуация + проект», повысить учебный энтузиазм студентов и воспитать у них командный дух и комплекс-

ные способности в решении реальных проектных задач.

Прежде всего, перед началом занятий преподаватели должны показать учащимся справочные материалы по проектным заданиям с помощью мультимедиа, чтобы повысить интерес аудитории, а затем использовать проблемные вопросы, чтобы помочь студентам естественным образом войти в состояние обучения. Например, в реальной практике преподаватели могут использовать географические карты для простого воспроизведения местного географического пространства, чтобы помочь студентам средствами креативного мышления оценить преимущества местного рельефа и местоположения. Во-вторых, в реальной практике преподаватели должны владеть проблематикой сферы туризма нашей страны, уметь объединить классические проблемы, связанные с туристической индустрией в современном обществе, интегрировать экологические и географические знания и сформулировать соответствующие проектные задания. В-третьих, преподаватели должны владеть ролевыми, игровыми техниками и уметь организовать командно-коллективную работу студенческих групп с целью поиска решения проектного задания. Эти умения необходимы преподавателям, так как участие студентов в реальных учебных ситуациях позволяет им учиться друг у друга в режиме группового сотрудничества и помогает выбрать наиболее ответственных студентов в качестве руководителей групп, которые будут выступать в роли руководителей групповых проектов, отвечать за разработку плана завершения проекта и своевременно общаться с преподавателями при возникновении проблем. Кроме того, руководитель группы должен разумно распределять задания по проекту, чтобы каждый студент мог играть свою роль, интегрировать собранную информацию и совместно изучать полезную информацию, реализовывать свои навыки сотрудничества и обеспечивать успешное решение проектных заданий. В-четвертых, в ходе выполнения про-

ектных заданий преподавателям необходимо обеспечить разумное руководство для всесторонней подготовки каждого студента к решению задач и побуждать его к обобщению местных географических особенностей и культурных обычаев посредством изучения научной литературы, использования интернета и т.д. в рамках совместного исследования. Затем, на основе обобщенной информации, определить маршруты и темы путешествий, написать путеводитель и смоделировать с участниками группы сценарий объяснения путешествия.

В соответствии с базовыми положениями концепции STEAM-образования после завершения проектного задания преподаватель должен прокомментировать результаты совместной работы каждой группы. Преподаватель должен своевременно высоко оценить результаты групп, успешно выполнивших проектные задания, и выделить превосходные моменты, заслуживающие внимания. В случае с группами, неудовлетворительно выполнившими проектные задания, преподаватель также может проанализировать результаты и выделить моменты, требующие улучшения. Это поможет студентам осознать свои недостатки в проекте, выявить пробелы и предоставить рекомендации для следующего проектного задания, тем самым повышая свои профессиональные навыки.

Такое обучение, согласно концепции STEAM-образования, определяется как модель «ситуация + проект», которая не только позволяет студентам глубже понять знания в области управления туризмом, выполняя реальные ситуационные задачи, но и помогает студентам лучше адаптироваться к туристической системе страны и региона, научиться быстро собирать необходимую им информацию, интегрировать её в ситуации, связанные с туризмом, и совершенствовать навыки коммуникации в ситуативных симуляциях, что удобно для будущей работы и жизни. В рамках обучения по этой модели студенты постепенно начинают проявлять более высокий инте-

рес к обычаям и традициям различных регионов страны, а в дальнейшем они могут научиться развивать свою учебную самостоятельность (Hui, 2021).

Чтобы лучше развивать комплексные способности студентов, преподавателям необходимо разрабатывать соответствующие проектные задания, основанные на концепции STEAM-образования и текущем положении туристической отрасли в обществе, чтобы направлять студентов к практическому развитию их комплексной адаптивности и профессиональных качеств.

Внедрение STEAM-подхода в процесс подготовки конкурентоспособных специалистов туризма в полной мере соответствует ситуации интенсификации туристической индустрии, которая стала одной из отраслей с самыми мощными темпами развития и крупнейшими масштабами в мировой экономике, требующей цифровой трансформации. Поэтому студенты должны понимать, что необходимо для удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов туристической отрасли и адаптации их к будущему развитию. Для этого студентам необходимо освоить STEAM-практику, основой которой является полный набор программного обеспечения для управления туристической отраслью, обеспечивающий комплексное решение для цифровизации туристической отрасли. Это интегрированная онлайн-система управления, специально разработанная для туристических агентств, которая объединяет множество функциональных модулей, таких как маршруты, отели, достопримечательности, авиабилеты, расширенные услуги, аренда автомобилей и т. д.

Интегрированная онлайн-система управления фокусируется на оптимизации базовой информации в сфере туризма, использует офлайн-сервисы в качестве точки входа и идеально интегрирует «мобильные уведомления», «локационные сервисы», «групповую статистику и контроль», «финансовый учет» и «мобильное сотрудничество» в рамках одной технологии, предо-

ставляя услуги мобильных терминалов Web+, расширяя возможности управления информацией туристических агентств через мобильный интернет и предоставляя туристическим агентствам многофункциональную единую информационную платформу. В то же время, система связывает гидов, туристов и ресурсы через приложение и создает полноценную систему онлайн-обслуживания. Изучив возможности этой информационной системы, студенты смогут осуществлять контроль с точки зрения стабильности, оптимизации кода, операционной эффективности, уровня безопасности, управляемости функций и т.д.

В этом контексте преподаватели могут ставить актуальные проектные задачи и направлять студентов к размышлениям о способах оптимизации системы управления туристической информацией. Этот вопрос, будучи открытой темой, касается не столько развития у студентов навыков решения проблем, сколько того, как дать им возможность научиться более гибко применять возможности интернета и информационных технологий в сфере управления туризмом и достичь цели гибкого использования технологий для выполнения проектов в рамках концепции STEAM-образования.

Приведем еще пример важности реализации STEAM-практики, направленной на развитие опытного мышления у студентов в подготовке специалистов по управлению туризмом. Под опытным мышлением принято считать процесс, в котором студенты приобретают знания, навыки и понимание через непосредственное участие в деятельности туристических локаций и последующее размышление о своем опыте в аспекте развития критического и креативного мышления (Thomas, 2009). Понимая, что будущие перспективы управления туризмом могут быть связаны не только с отелями и географическими локациями, но и с культурными и творческими учреждениями, а также с отделами планирования туризма, мы должны оправдать ожидания общества, реформировать

методы обучения по специальности менеджмент туризма и, руководствуясь концепцией образования STEAM, использовать опытное мышление, обогащать содержание обучения и дать студентам возможность ощутить важность и сформировать профессиональные компетенции на практике и в богатом практическом опыте. Таким образом, учась и работая, студенты смогут гибко применять свой опыт в работе и жизни, реализуя образовательную цель, ориентированную на жизнедеятельность, в рамках концепции образования STEAM.

Из вышеприведенного анализа учебного плана подготовки студентов следует, что в настоящее время студентам, специализирующимся на управлении туризмом, не хватает возможностей для практической подготовки в условиях реального преподавания. Поэтому преподавателям следует организовывать студентов для развития их комплексных способностей с разных точек зрения, таких как эмоциональный и познавательный опыт. Преподаватели могут организовывать соответствующие мероприятия, сотрудничать с местными туристическими предприятиями и использовать реальные примеры из туристической отрасли для более эффективного обучения студентов. После этого они могут предоставить студентам площадку для практической работы, углубить понимание туристической отрасли, полностью понять требования и стандарты практического применения специальности и улучшить практические навыки студентов. Кроме того, учебное заведение должно напрямую приглашать выдающихся специалистов в сфере туризма, чтобы расширить кругозор студентов посредством лекций, поделиться с ними реальным опытом и помочь им создать площадку для общения с профессионалами, помочь им улучшить свои навыки общения и ведения дискуссий, изучить опыт своих предшественников в решении проблем и полностью понять ценность специальности.

Наконец, в силу профессиональных особенностей специальности «Менеджмент туризма» студентам придется часто общаться с людьми в своей будущей работе, но в современном обществе, в связи с высокой нагрузкой на людей, неизбежны противоречия и конфликты в работе. Поэтому в процессе реального обучения преподаватели должны также помогать студентам развивать лучшее мышление и способность к саморегуляции, направлять студентов обращать внимание на методы общения других специалистов при столкновении с такими проблемами в ежедневном обучении, а также помогать студентам вовремя корректировать свое мышление при решении проблемных конфликтов и помогать им формировать более позитивный, оптимистичный и здоровый взгляд на жизнь.

**Заключение (Conclusion).** Управление туризмом – это комплексная специальность, которая предъявляет чрезвычайно высокие требования к всесторонним практическим способностям студентов. Образовательная концепция STEAM имеет практическое руководящее значение в преподавании практических дисциплин управления туризмом. Использование образовательной концепции STEAM в преподавании, разрушение монодисциплинарной концепции, внедрение междисциплинарного и ориентированного на студентов метода обучения и оказание помощи студентам в достижении всестороннего повышения уровня теоретических знаний и практических способностей являются главным приоритетом преподавания практических дисциплин управления туризмом, а также важным способом содействия росту и прогрессу студентов.

Полностью поняв соответствие между ядром образовательной концепции STEAM и направлением подготовки «Туризм», преподавателям следует реализовывать STEAM-практики, соответствующие текущей ситуации в туристической отрасли страны. В рамках образовательной концепции STEAM преподаватели должны

применять образовательный метод для комплексного повышения качества образования и ускорения темпов развития инновационных специалистов. Для достижения более высокого качества обучения преподавателям также необходимо обсуждать текущую ситуацию с обучением студентов и существующие проблемы. Согласно принципам образовательной концепции STEAM, эти проблемы обсуждаются отдельно.

Комплексная адаптация представленной модели планируется в Высшей школе пространственного развития и гостеприимства Балтийского федерального университета имени Иммануила Канта в 2025/2026 учебном году. В настоящее время в рамках реализации были подведены итоги в аспекте оценочных процедур представленной модели. Так, в период 2023-2025 гг. были реализованы отдельные элементы модели – оценочные процедуры в рамках разработанных квалификационных экзаменов на соответствие сформированных в процессе обучения компетенций профессиональным характеристикам. Было проведено три экзамена в рамках профессиональной компетенции «Специалист по бронированию и продажам на онлайн-платформах в сфере гостеприимства», в котором приняло участие 57 студентом разных курсов. По результатам квалификационного экзамена более 87% участников подтвердили свои умения и профессиональные навыки. Вторая квалификация «Специалист по работе с маломобильными туристами» была разработана, как и первая, совместно с представителями профессионального сообщества. В результате квалификационного экзамена, который принимали в аккредитованном экзаменационном центре внешние независимые эксперты, из 32 участников более 79% выполнили задания на 75% и более, что также является высоким результатом.

Таким образом, необходимо сказать, что в сочетании с реальным положением студентов, благодаря модели «ситуация + проект», стереотипы студентов о специ-

альности в значительной степени меняются, что позволяет студентам в полной мере раскрыть свой персональный потенциал. Кроме того, преподаватели должны применять опытное мышление в процессе преподавания, обогащать содержание преподавания и способствовать лучшей адаптации студентов к специальности.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** authors have no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

Внедрение STEM образования: зарубежные практики / Мусина Л. М., Салтуганова М. М., Коровникова Л. А., Полшкова В. А. // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. 2020. Т. XVI. № 3 (21). С. 64-70.

Уварова М. В. Практико-ориентированная подготовка будущих менеджеров сферы туризма как элемент повышения эффективности обучения студентов // SCIENCE OF RUSSIA: GOALS AND OBJECTIVES. 2021. January. URL: [https://www.researchgate.net/publication/368024607\\_Practice-oriented\\_training\\_of\\_future\\_tourism\\_managers\\_how\\_element\\_of\\_increasing\\_student\\_learning\\_efficiency](https://www.researchgate.net/publication/368024607_Practice-oriented_training_of_future_tourism_managers_how_element_of_increasing_student_learning_efficiency) (дата обращения 10.05.2025). DOI:10.18411/sr-10-02-2021-51.

Эффективность технологии повышения эффективности обучения STEAM // Котык Т. М., Матвиенко Ю. С., Ильчук В. В., Руденко Ю. А., Цехмистер Ю. В. Апонтус университет. 2022. № 12 (1). С. 250–267.

Ali, Y., Shah, S., Khan, W. & Waqas, M. (2023), "Cyber Secured Internet of Things-Enabled Additive Manufacturing: Industry 4.0 Perspective", *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, 22 (01), pp. 239–255.

Hui, H. (2020), "Analysis of the application of STEAM concept in teaching the course Tourism Financial Management", *Modern Trade and Industry*, pp. 167-168.

Kwang, R. & Wong, B.T.M. (2021), "Latest advances in STEAM education research and practice: a review of the literature", *International*

*Journal of Innovation and Learning*, 29 (3), pp. 323-339.

Malonda, C. (2021), "Application of the Competency-Based-Education in the Electricity Option by Teachers of Optional Courses at Salama Technical Institute", *American Journal of Educational Research*, 10 (1), pp. 27-38.

Rodrigues, V., Breda, Z. & Rodrigues C. (2024), "The implications of industry 4.0 for the tourism sector: A systematic literature review", *Heliyon*, Vol. 10, Is. 11, e31590.

Roma, M. (2021), "Redefining Assessment in Tourism and Hospitality Education", *International Journal of Higher Education*, 10 (4), p. 113.

Sigala, M. (2021) "Rethinking of Tourism and Hospitality Education When Nothing Is Normal: Restart, Recover, or Rebuild", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45 (5), pp. 920-923.

Thomas, P. Novak, D. and Hoffman L. (2009), "The Fit of Thinking Style and Situation: New Measures of Situation-Specific Experiential and Rational Cognition", *Journal of Consumer Research*, Vol. 36, Is. 1, pp. 56-72.

Tracey, B. & Swart, M.P.(N) (2020), "Training and development research in tourism and hospitality: a perspective paper", *Tourism Review*, 2020, Vol. 75, 1, pp. 256-259.

Wenxiang, F., Ruibin, Z. & Yichun, Z. (2018), "Development context, characteristics, and main experiences of STEAM education in the United States", *Comparative Educational Research*, pp.17-26.

Yakman, G. (2007), "STEAM Education: An Overview of Creating a Model of Integrative Education", *The Pupils' Attitudes Towards Technology Conference*, pp. 1-28.

Zhao, Y. (2023) "STEAM Display Path for Tourism Management in Era of Industry 4.0", *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 10, p. 4108.

### Reference

Ali, Y., Shah, S., Khan, W. & Waqas, M. (2023), "Cyber Secured Internet of Things-Enabled Additive Manufacturing: Industry 4.0 Perspective", *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, 22 (01), pp. 239-255.

Hui, H. (2020), "Analysis of the application of STEAM concept in teaching the course Tourism Financial Management", *Modern Trade and Industry*, pp. 167-168.

Kotyk, T. M., Matvienko, Yu. S., Il'chuk, V. V., Rudenko, Yu. A. & Cekhmaster, Yu. V. (2022), "Effektivnost' tekhnologii povysheniya effektivnosti obucheniya STEA", *Apontus universitet*, 12 (1), pp. 250-267. (In Russ.).

Kwang, R. & Wong, B.T.M. (2021), "Latest advances in STEAM education research and practice: a review of the literature", *International Journal of Innovation and Learning*, 29 (3), pp. 323-339.

Malonda, C. (2021), "Application of the Competency-Based-Education in the Electricity Option by Teachers of Optional Courses at Salama Technical Institute", *American Journal of Educational Research*, 10 (1), pp. 27-38.

Musina, L. M., Saltuganova, M. M., Korovnikova, L. A. & Polshkova, V. A. (2020), "Vnedrenie STEM obrazovaniya: zarubezhnye praktiki", *Vestnik GGNTU, Gumanitarnye i social'no-ekonomicheskie nauki*, T. XVI, 3 (21), pp 64-70. (In Russ.).

Rodrigues, V., Breda, Z. & Rodrigues C. (2024), "The implications of industry 4.0 for the tourism sector: A systematic literature review", *Heliyon*, Vol. 10, Is. 11, e31590.

Roma, M. (2021), "Redefining Assessment in Tourism and Hospitality Education", *International Journal of Higher Education*, 10 (4), p. 113.

Sigala, M. (2021) "Rethinking of Tourism and Hospitality Education When Nothing Is Normal: Restart, Recover, or Rebuild", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45 (5), pp. 920-923.

Thomas, P. Novak, D. and Hoffman L. (2009), "The Fit of Thinking Style and Situation: New Measures of Situation-Specific Experiential and Rational Cognition", *Journal of Consumer Research*, Vol. 36, Is. 1, pp. 56-72.

Tracey, B. & Swart, M.P.(N) (2020), "Training and development research in tourism and hospitality: a perspective paper", *Tourism Review*, 2020, Vol. 75, 1, pp. 256-259.

Uvarova, M. V. (2021), "Praktiko-orientirovannaya podgotovka budushchih menedzherov sfery turizma kak element povysheniya effektivnosti obucheniya studentov", *SCIENCE OF RUSSIA: GOALS AND OBJECTIVES*, January [Online] available at: [https://www.researchgate.net/publication/368024607\\_Practice-orient-ed\\_training\\_of\\_future\\_tourism\\_managers\\_how\\_el](https://www.researchgate.net/publication/368024607_Practice-orient-ed_training_of_future_tourism_managers_how_el)

ement\_of\_increasing\_student\_learning\_efficiency (Accessed: 06.07.2025). DOI:10.18411/sr-10-02-2021-51. (In Russ.).

Wenxiang, F., Ruibin, Z. & Yichun, Z. (2018), "Development context, characteristics, and main experiences of STEAM education in the United States", *Comparative Educational Research*, pp.17-26.

Yakman, G. (2007), "STEAM Education: An Overview of Creating a Model of Integrative Education", *The Pupils' Attitudes Towards Technology Conference*, pp. 1-28.

Zhao, Y. (2023) "STEAM Display Path for Tourism Management in Era of Industry 4.0", *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 10, p. 4108.

#### Данные об авторах

**Конюшенко Светлана Михайловна**, профессор Высшей школы образования и психологии, доктор педагогических наук, профессор

**Петрущенко Александр Владимирович**, доцент высшей школы пространственного развития и гостеприимства, кандидат педагогических наук, доцент

**Семенова Людмила Валерьевна**, директор высшей школы пространственного развития и гостеприимства, кандидат экономических наук, доцент

#### Information about the authors

**Svetlana M. Konyushenko**, professor of the Higher School of Education and Psychology, doctor of pedagogical sciences, professor

**Aleksandr V. Petrushenkov**, associate Professor, Immanuel Kant Baltic Federal University

**Liudmila V. Semenova**, associate Professor, Immanuel Kant Baltic Federal University

*Исследование выполнено в Балтийском федеральном университете им. И. Канта в рамках гранта Российского научного фонда № 25-17-20027, <https://rscf.ru/project/25-17-20027/> и гранта Правительства Калининградской области (Соглашение № 03-С/2025 от 18.04.2025). Проект: «Обеспечение геодемографической безопасности рынка труда для сферы туризма и гостеприимства эксклавного региона».*

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-7

Нежелченко Е.В.<sup>1</sup>  
Ясенюк С.Н.<sup>2</sup>  
Богомазова И.В.<sup>3</sup>  
Семченко И. В.<sup>4</sup>

**Интеграция промышленного туризма в образовательный процесс как модель профориентации и трудового воспитания школьников**

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),  
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

<sup>1</sup>*e-mail: nejelchenko@mai.ru,*

<sup>2</sup>*e-mail: yasenok@bsuedu.ru*

<sup>3</sup>*e-mail: bogomazova@bsuedu.ru*

<sup>4</sup>*e-mail: semchenko@bsuedu.ru*

<sup>1</sup>ORCID 0000-0002-8704-7834

<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-9048-3477

<sup>3</sup>ORCID 0000-0003-1156-7726

<sup>4</sup>ORCID 0000-0002-5078-3096

*Статья поступила 21 июля 2025 г.; принята 12 сентября 2025 г.;  
опубликована 30 сентября 2025 г.*

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы в области организации работы по трудовому воспитанию школьников в рамках развития промышленного туризма в регионе. Трудовое воспитание играет важную роль в развитии ребенка и формировании его личности. Оно помогает детям осознать важность труда в жизни людей и вклад, который они могут внести в общество. Поэтому работа по трудовому воспитанию с детьми с раннего возраста имеет долгосрочные положительные последствия. Возвращаясь к этапам развития промышленного туризма в России, видим, что производственные экскурсии берут начало с развития школьных экскурсий. В современной методологии промышленного туризма упущен ключевой фактор: трудовое воспитание школьников и повышение престижа рабочих специальностей. Нами предлагается интеграция промышленного туризма в образовательный процесс как модель профориентации и трудового воспитания школьников.

**Ключевые слова:** Белгородская область; промышленный туризм; трудовое воспитание школьников

**Для цитирования:** Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Богомазова И.В., Семченко И. В. Интеграция промышленного туризма в образовательный процесс как модель профориентации и трудового воспитания школьников // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3. С. 75-85. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-7

UDC 338.48

Elena V. Nezhelchenko <sup>1</sup>  
Svetlana N. Yasenok <sup>2</sup>  
Irina V. Bogomazova <sup>3</sup>  
Irina V. Semchenko <sup>4</sup>

**Integration of industrial tourism into the educational process  
as a model of career guidance and labor education  
of schoolchildren**

<sup>1</sup>e-mail: [nejelchenko@mai.ru](mailto:nejelchenko@mai.ru),

<sup>2</sup>e-mail: [yasenok@bsuedu.ru](mailto:yasenok@bsuedu.ru)

<sup>3</sup>e-mail: [bogomazova@bsuedu.ru](mailto:bogomazova@bsuedu.ru)

<sup>4</sup>e-mail: [semchenko@bsuedu.ru](mailto:semchenko@bsuedu.ru)

<sup>1</sup>ORCID 0000-0002-8704-7834

<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-9048-3477

<sup>3</sup>ORCID 0000-0003-1156-7726

<sup>4</sup>ORCID 0000-0002-5078-3096

**Abstract.** The article discusses questions in the field of organizing work on the labor education of schoolchildren in the framework of the development of industrial tourism in the region. Labor education plays an important role in the development of a child and the formation of his personality. It helps children realize the importance of work in people's lives and the contribution they can make to society. For this reason, work on labor education with children from an early age has long-term positive consequences. Returning to the stages of the development of industrial tourism in Russia, we see that industrial excursions originate from the development of school excursions. In the modern methodology of Industrial tourism, a key factor has been missed: the labor education of schoolchildren and the increase in the prestige of working professions. We propose the integration of industrial tourism into the educational process as a model of vocational orientation and labor education for schoolchildren.

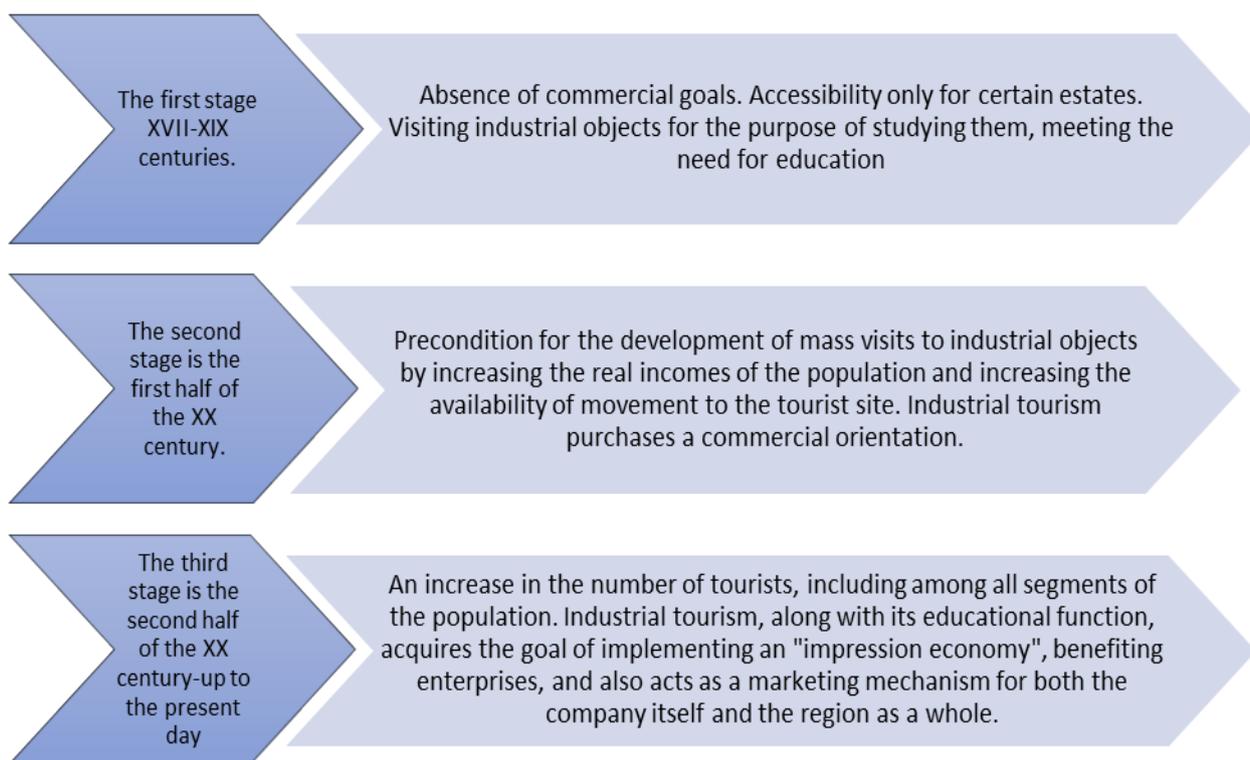
**Keywords:** Belgorod region; industrial tourism; labor education of schoolchildren

**For citation:** Nezhelchenko, E. V., Yasenok, S. N., Bogomazova, I. V., Semchenko, I. V. (2025), "Integration of industrial tourism into the educational process as a model of career guidance and labor education of schoolchildren", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp. 75-85, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-7

**Introduction.** The development of industrial tourism is a relatively new but increasingly popular area of tourism in the region. Industrial excursions are an important means of labor education and career guidance for students, and they are of great educational

and polytechnic importance (Volkov, Morozova, 2016).

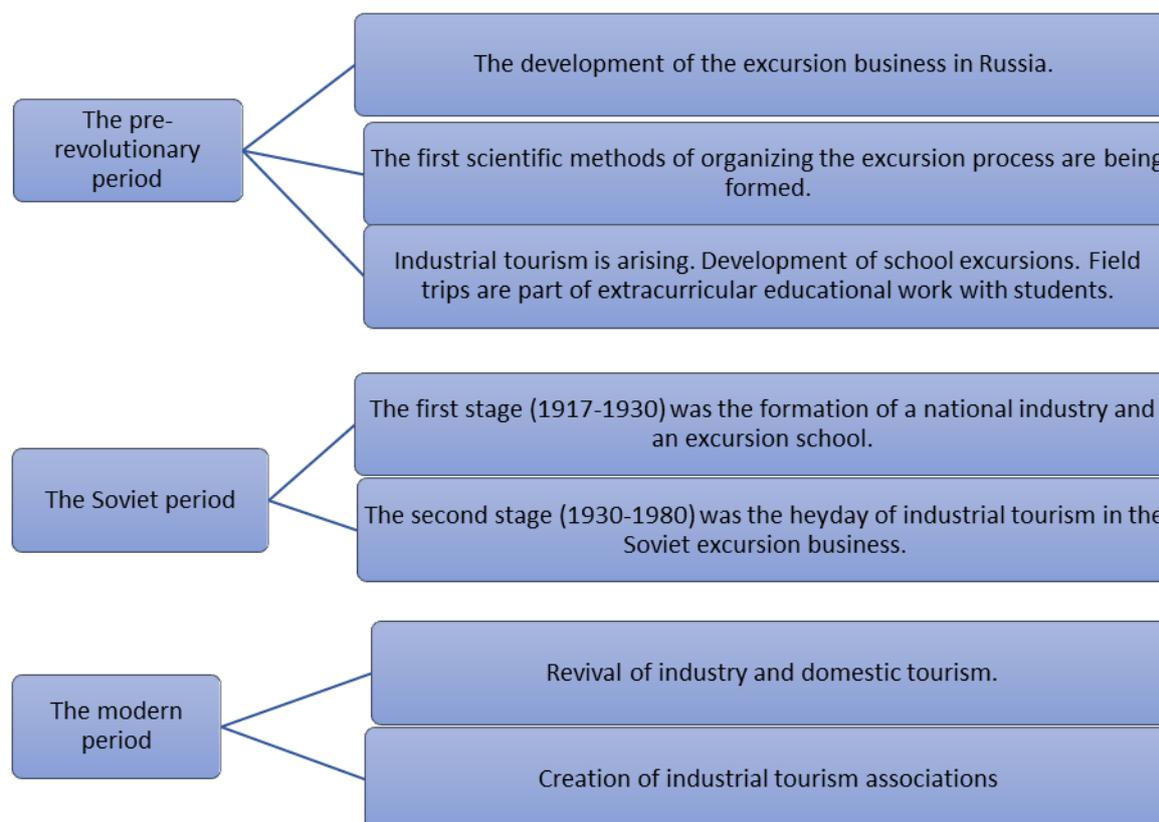
There are 3 stages in the history of the global development of industrial tourism (Tanina, Sergeev, Konyshev, Tanin, 2022).



**Fig. 1. Characteristics of the stages of industrial tourism development**  
**Рис. 1. Характеристика этапов развития промышленного туризма**

International experience shows that the successful realization of industrial tourism products in foreign companies consists in close cooperation and interaction with state and municipal authorities that support the promotion of services in this area.

In Russia, the experience of industrial tourism development has a long history, which can be divided into 3 main stages: pre-revolutionary, Soviet (from 1917 to the 1990s) and modern. Over the years, public sightseeing and industrial tourism have performed various tasks (Galoyan, 2018).



**Fig. 2. Historical stages of tourism development in Russia**  
**Рис. 2. Исторические этапы развития туризма в России**

In the pre-revolutionary period, the first scientific methods of organizing the excursion process were formed in Russia, the development of the excursion business began and industrial tourism was born. In the late XIX and early XX centuries, teachers of individual Russian schools, private gymnasiums, and commercial schools, realizing the need to include excursions in the curriculum, began organizing visits to enterprises. Industrial excursions were part of educational activities, one of the forms of the lesson and part of extracurricular educational work with students.

The Soviet period of the development of the excursion business and industrial tourism was a stage (1917-1930) in the formation of the domestic industry and the excursion school. Industrial tourism at this stage is closely connected with the educational tasks of the Soviet government, with the improvement of the cultural and labor level of the masses of the people (Tsareva, Buzdyk, 2024).

In the early years of Soviet regime, the tour business developed at a faster pace than in the pre-revolutionary period, becoming an important phenomenon of the country's social life.

The excursion method has taken the first place among many means of labor education, and industrial tourism has become a priority. Excursion establishments widely promoted the first achievements of socialist construction and organized excursions to advanced construction sites, enterprises, and collective farms. Because of the great popularity of industrial excursions, work begins on developing a methodology for conducting them.

In order to attract tourists, employees of large enterprises published popular information about their facility.

The second stage (1930s-1980s) is characterized by the flourishing of industrial tourism in the system of Soviet sightseeing business. Tourism work in the country was led

by the All-Union Voluntary Society of Proletarian Tourism and Excursions (VSPT), whose task was to introduce workers and peasants to their country. Visual demonstration of achievements in the development of the national economy occupied a large place in the content of travel.

Thus, in the first decades of Soviet power, industrial tourism developed rapidly, which was explained by the great tasks set by the Soviet government for the cultural and labor education of citizens. Industrial excursions have contributed to the improvement of production technology and the organization of the labor process in industrial and agricultural enterprises.

After the Great Patriotic War, when the national economy was rising, mass industrial excursions to existing enterprises began. In order for people to see the latest achievements of science and technology, to imagine how the party's policy is being implemented and the material and technical base of communism is being created.

Under the dominant state regulation of tourism development, state regulations gave a new impetus to the excursion business. One of them is the resolution of the Central Committee of the Communist Party of the Soviet Union, the Council of Ministers of the USSR and the All-Union Central Council of Trade Unions dated 05.30.1969 "On measures for the further development of tourism and excursions in the country." At the turn of the century, the economy declined, and a time of deep uncertainty came in the Russian industry, when interest not only in industrial tourism, but also in production at all levels turned out to be close to zero. The Ministry of Education of the USSR created the Central Children's Tourism. Regional children's excursion and tourist stations developed production excursions in accordance with the school curriculum on certain topics of natural science and humanities subjects. Industrial enterprises that survived perestroika and the transition to a market economy remained in a clear minority

(Yashalova, Akimova, Ruban, Boyko, Usova, Mustafaeva, 2017; Zinich, 2023).

In the XX century, there is a revival not only of industry, but also of domestic tourism, new attractive routes are being formed, and new destinations are opening up. A new marketing tool has appeared in the arsenal of enterprises and travel companies – industrial tourism. In the 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 dated 09.20.2019 No. 2129-r), industrial tourism is defined as “visits and events at the facility that allow visitors to understand the processes and production secrets related to the past, present or future (The state standard of the Russian Federation, identical to the international standard ISO 13810-2016 Tourist services. Industrial tourism. Provision of services)”.

**The aim of the work.** Industrial tourism is becoming one of the main directions of strategic development of tourism in the Russian Federation. In 2019, the Agency for Strategic Initiatives assumed the mission of revival and supported the initiative to resume an integrated approach to the development of industrial tourism in Russia. The first stage of the industrial tourism development initiative was the creation of a Methodology for organizing industrial tourism in the regions of the Russian Federation, where step-by-step instructions for their implementation were formed. It is the comprehensive work on the development of industrial tourism that contributes to the sustainable positioning of the industrial potential of the Russian Federation in domestic and foreign markets (Gordienko, 2021).

However, in the methodology for the development of industrial tourism in the Russian Federation, in Section 02 "Development and implementation of regional strategies for the development of industrial tourism", the key figures for whom and why industrial tourism is needed are highlighted: the region, enterprises, and the tourism industry (Fig. 3).



*Fig. 3. Objects of interaction in the implementation of regional strategies for the development of industrial tourism*

*Рис. 3. Объекты взаимодействия при реализации региональных стратегий развития промышленного туризма*

Returning to the stages of the development of industrial tourism in Russia, we see that industrial excursions originate from the development of school excursions, industrial tourism is closely linked to labor education, with an increase in the cultural and labor level of the development of the masses.

**Materials and Methods.** In the modern methodology of Industrial tourism, a key factor has been overlooked: the labor education of schoolchildren and the increase in the prestige of working professions.

Labor education of schoolchildren and increasing the prestige of working professions is currently a key area for the development of industrial tourism in the region. The current unfavorable situation in the regional labor market, associated with a shortage of working professions in industrial enterprises, underlines the need for a professionally trained younger generation (Gutova T.A., 2013). It is possible to decide this problem only through the inclusion of industrial excursions in the educational plan of the school year (taking into account the age and cognitive characteristics of schoolchildren) of basic general educa-

tion programs on a constant basis (Shelestov, Kovazhenkov, 2024)

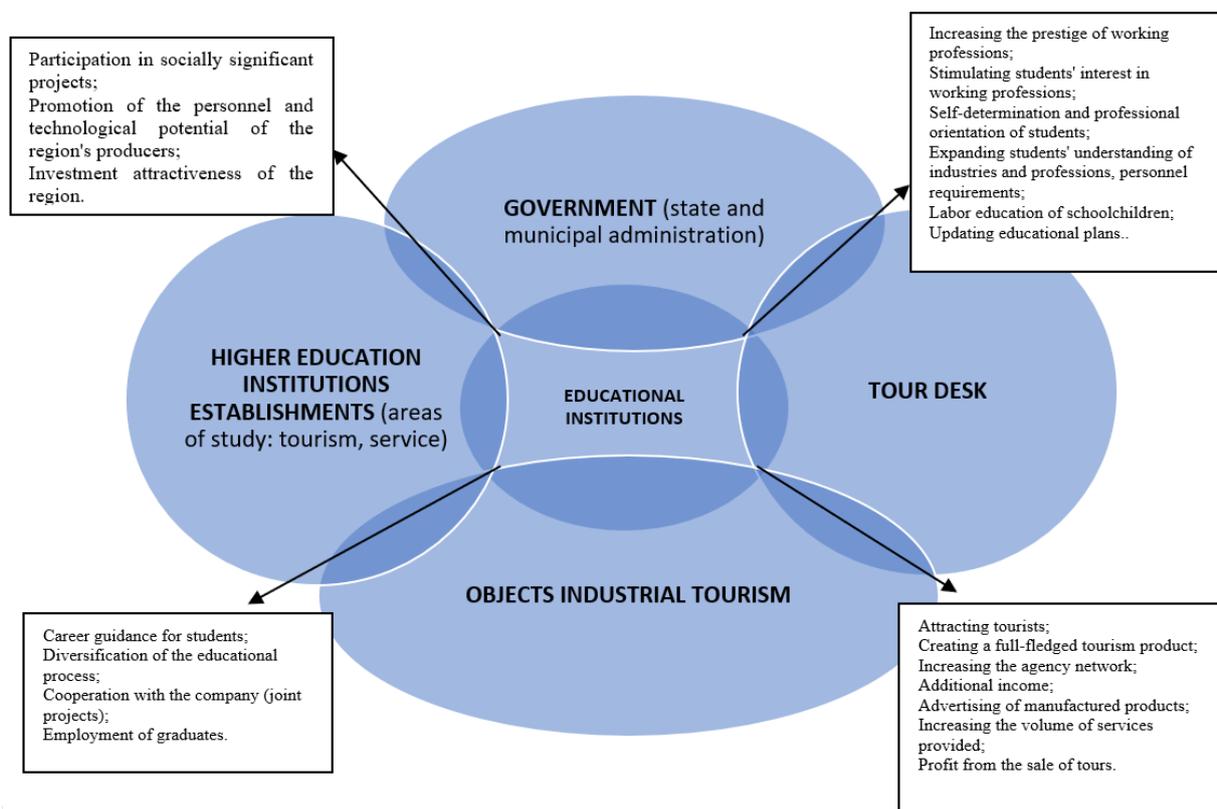
**Results and Discussion.** Figure 4 shows the author's model of interaction between the main stakeholders in the development of industrial tourism: government authorities, universities, industrial tourism facilities, educational institutions and tour desks.

Industrial tourism should be of interest to enterprises, since from childhood the consumer of a particular brand's products will be formed and promoted; increasing the prestige of engineering and working professions, stimulating the interest of schoolchildren in these professions; reducing part of the cost of marketing and individual advertising of their products, as well as attracting staff, it is possible to concentrate forces (including financial) to improve product quality (GOST R ISO 13810-2016).

Regional government authorities – promotion of the region, both at the state and international levels; positive image and investment attractiveness; promotion and formation of regional brands; demonstration of success-

ful enterprises; development of the export potential of enterprises in the region; development of small and medium-sized businesses; budget revenues from the sale of goods and services; professional orientation for schoolchildren and students; development of busi-

ness and international tourism through the exchange of experience; attraction of professional staff; development of the tourism industry; creating conditions for the creation of a new type of non-primary exports (Andreychenko, Mukhina, 2022).



**Fig. 4. Model (algorithm) of interaction between the main stakeholders in the development of industrial tourism**

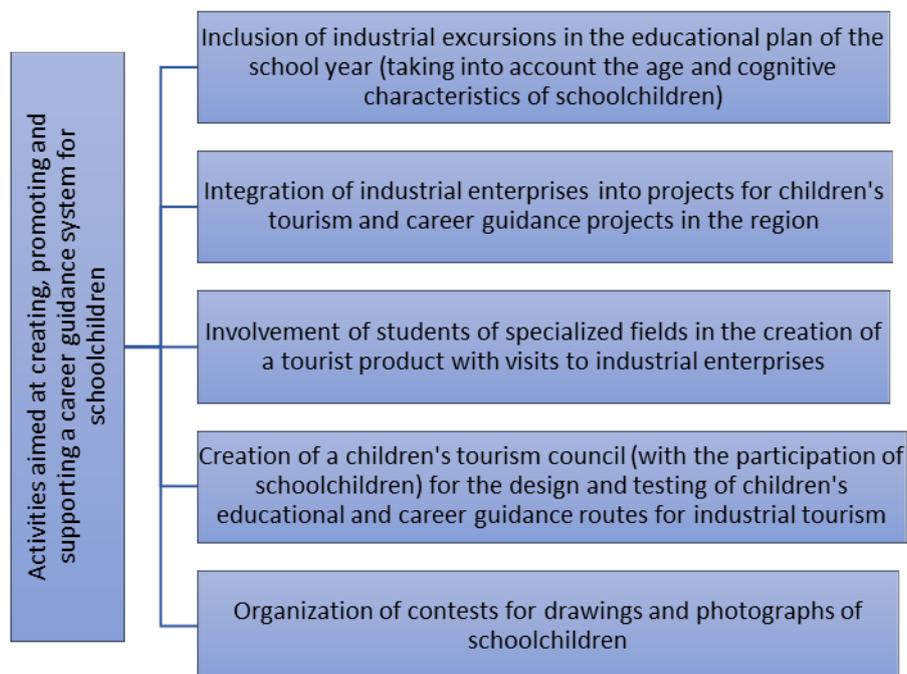
**Рис. 4. Модель (алгоритм) взаимодействия основных заинтересованных сторон в развитии промышленного туризма**

Local governments – it becomes possible to receive additional funds to the budget.

Educational institutions also decide important tasks through field trips. First of all, it is the education of respect and interest in work, as well as a step towards personal and

professional education (Zhizhileva, 2017; Zhukovets, 2021).

The algorithm of the process of organizing career guidance and labor education of schoolchildren is shown in Figure 5.



**Fig. 5. Diagram of the process of organizing career guidance and labor education of schoolchildren**

**Рис. 5. Схема процесса организации профориентации и трудового воспитания школьников**

Small business entities – development of small and medium-sized businesses in tourism; creation of new jobs; development of service and hospitality infrastructure.

The tour desk is a new popular tourist product; a tool for increasing the tourist flow to the region; expanding the range of tourist services; developing business and international tourism; developing cultural and educational tourism; developing children's tourism and promoting educational programs; developing vocational guidance for schoolchildren; developing thematic tours; developing weekend tours (Zinich, 2023).

Higher education institutions – diversification of the educational process (practice-oriented approach), career guidance of students; interaction with the enterprise (joint projects); employment of graduates (Morozov, 2022).

Tourist – increasing the degree of satisfaction of needs, knowledge gained from familiarization with production secrets, techno-

logical processes, product history, and others (Polyanina, Dokashenko, 2014).

Conclusions. So, the development of the modern economy requires the development and implementation of effective methods that will contribute to the formation of a civic position, a system of values and labor education among the younger generation. The absorption of the modern generation by a variety of gadgets, the prevalence of TV shows and entertainment in the media have provoked a rejection of the prestige of working professions, and a lack of interest in active cognitive activity. Students should learn to think, discuss, and develop their knowledge as they grow up and form their own worldview and individual path of development. Tourism and local history work will contribute to the formation of these qualities in schoolchildren.

The tourist and excursion direction contributes to the creation of conditions for professional self-determination and personal self-development of students through industrial tourism, and also helps to form their life voca-

tion and purpose, their own vision and assessment of events.

Demonstrating the industrial might of our native land is a very effective way of parenting the spirit of patriotism and pride in people, and above all in young people.

Industrial tourism is considered as a catalyst for the regional economy, allowing not only to use the entire range of recreational resources, but also to make the most effective use of the industrial and socio-cultural potential of the territory. The Belgorod Region has a strong potential for the development of industrial tourism, which can provide the territory with additional development opportunities.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** authors have no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

ГОСТ Р ИСО 13810-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Туристские услуги. Промышленный туризм // Электронный фонд правовой и нормативно-правовой информации. URL: <http://docs.cntd.ru/> (дата обращения: 12.09.2025).

Андрейченко Е. В., Мухина И. И. Рынок труда туризма и индустрии гостеприимства: кризис или новые возможности // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 10. С. 166-182. DOI 10.34755/IROK.2022.13.16.015.

Волков С.К., Морозова И.А. Нужно ли развивать в России промышленный туризм? // Актуальные научные исследования в современном мире. 2016. № 8-1. С. 26-30.

Галоян Д. Р. Особенности промышленной политики России в эпоху структурных изменений / Д. Р. Галоян, В. В. Карапетян, О. М. Мазуренко // Экономическая наука сегодня. 2018. № 7. С. 76-83.

Гордиенко С.В. Основные направления технологических инноваций в воспроизводстве туристских продуктов // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 3. С. 1197-1214.

Гутова Т.А. Промышленный туризм как новый тренд в системе глобального потребле-

ния // Актуальные проблемы гуманитарных наук: сб. науч. Тр. XII междунар. Науч.-практ. Конф. Студентов, аспирантов и молодых ученых. Тюмень, 2013. С. 49-5.

Жижилева К.А. Промышленный туризм: тенденции развития в России // Дизайн. Искусство. Промышленность: междунар. Журнал науч. Исслед. 2017. Вып. 4. С. 69-73.

Жуковец М. В. Профессиональная подготовка кадров для сферы туризма как возможность развития внутреннего туризма регионов (аналитический обзор) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. Т. 1. Вып. 1. С. 104-108. DOI: 10.34130/2070-4992-2021-1-1-104.

Зинич А. В. Профессиональные и жизненные цели современной молодежи // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. Т. 9. № 4. С. 146-152. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-4-1-2.

Морозов М.А. Инновационные решения в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой реальности // Вестник Академии знаний. 2022. № 2 (49). С. 195-200

Полянина С.С., Докашенко Л.В. Сущность промышленного туризма и его виды // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы всерос. Науч.-метод. Конф. Оренбург, 2014. С. 1773-1776.

Танина А. В., Сергеев Д. А., Коньшев Е. В., Танин Е. Ф. К вопросу о направлениях исследования промышленного туризма // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 1 (58). С. 158-170. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.58.170.

Царева Н.А., Буздык К.С. Привлечение молодых специалистов на производственные предприятия: современные подходы и инструменты // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 654-659.

Шелестов Н.В., Коваженков М.А. Повышение эффективности процессов привлечения персонала на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 124-140.

Яшалова Н.Н., Акимова М.А., Рубан Д.А., Бойко С.В., Усова А.В., Мустафаева Э.Р. Перспективы регионального развития промышленного туризма в свете анализа ос-

новых экономических показателей российской туристической индустрии // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т.10. № 2. С. 195-213.

### References

- Andreychenko, E. V. and Mukhina, I. I. (2022). "The Labor Market in Tourism and the Hospitality Industry: Crisis or New Opportunities", *Current Issues in the Modern Economy*, 10, pp. 166-182. DOI 10.34755/IROK.2022.13.16.015. (in Russ.).
- Galoian, D. R., Karapetian, V. V. and Mazurenko, O. M. (2018), "Features of Russia's Industrial Policy in the Era of Structural Changes", *Economics today*, 7, pp. 76-83. (In Russ.).
- Gordienko, S.V. (2021), "The main directions of technological innovations in the reproduction of tourist products", *Issues of innovative economics*, Vol. 11, 3, pp. 1197-1214. (in Russ.).
- GOST R ISO 13810-2016, *National standard of the Russian Federation, Tourist services, Industrial tourism*, Electronic fund of legal and regulatory information. [Online], available at: <http://docs.cntd.ru/> (Accessed: 12 September 2025).
- Gutova, T.A. (2013), "Industrial tourism as a new trend in the system of global consumption", *Current problems of the humanities*, collection of articles, scientific tr. XII international scientific practical conf. students, graduate students and young scientists, Tyumen, pp. 49-51. (in Russ.).
- Morozov, M.A. (2022), "Innovative solutions in the tourism and hospitality industry in a new reality", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2 (49), pp. 195-200. (in Russ.).
- Polyanina, S.S. and Dokashenko, L.V. (2014), "The essence of industrial tourism and its types", *University complex as a regional center of education, science and culture*, materials of the All-Russian scientific method. Conf., Orenburg, pp. 1773-1776. (in Russ.).
- Shelestov, N.V. and Kovazhenkov, M.A. (2024), "Improving the efficiency of personnel recruitment processes at industrial enterprises", *Progressivnaya ekonomika*, 5, pp.124-140. (in Russ.).
- Tanina, A.V., Sergeev, D.A., Konyshov, E.V. and Tanin, E.F. (2022), "On the issue of directions for researching industrial tourism", *Business. Education. Right*, 1 (58), pp.158-170. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.58.170. (in Russ.).
- Tsareva, N.A. and Buzdyk, K.S. (2024), "Attracting young specialists to manufacturing enterprises: modern approaches and tools", *Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*, 5 (55), pp. 654-659. (in Russ.).
- Volkov, S.K. and Morozova, I.A. (2016), "Is it necessary to develop industrial tourism in Russia?", *Current scientific research in the modern world*, 8 (1), pp. 26-30. (in Russ.).
- Yashalova, N.N., Akimova, M.A., Ruban, D.A., Boyko, S.V., Usova, A.V. and Mustafaeva, E.R. (2017), "Prospects for regional development of industrial tourism in the light of analysis of the main economic indicators of the Russian tourism industry", *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 10 (2), pp. 195-213. (in Russ.).
- Zhizhileva, K.A. (2017), "Industrial tourism: development trends in Russia", *Design. Art. Industry, international scientific journal research*, 4, pp. 69-73. (in Russ.).
- Zhukovec, M. V. (2021), "Professional Training of Personnel for the Tourism Industry as an Opportunity for the Development of Domestic Tourism in the Regions (Analytical Review)", *Corporate Management and Innovative Development of the Northern Economy*, Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management, and Venture Investment at Syktyvkar State University, Vol. 1. Issue 1, pp. 104-108. DOI: 10.34130/2070-4992-2021-1-1-104.
- Zinich, A. V. (2023), "Professional and Life Goals of Modern Youth", *Scientific Result. Business and Service Technologies*, Vol. 9, 4, pp. 146-152. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-4-1-2.

### Данные об авторах

**Нежелъченко Елена Васильевна**, к.э.н., доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

**Ясенюк Светлана Николаевна**, к.э.н., доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

**Богомазова Ирина Викторовна**, к.э.н., доцент, заведующий кафедрой международного туризма и гостиничного бизнеса

**Семченко Ирина Владимировна**, к.соц.н., доцент кафедры социологии и организации работы с молодежью

**Information about the authors**

**Elena V. Nezhelchenko**, candidate of economic sciences, Associate Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

**Svetlana N. Yasenok**, candidate of economic sciences, Associate Professor, Head of the Department of International Tourism and Hotel Business

**Irina V. Bogomazova**, candidate of economic sciences, Head of the Department of International Tourism and Hotel Business

**Irina V. Semchenko**, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Organization of Work with Youth

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-8

Нурмухаметова В. В.

Кадры для туристской индустрии в Республике Татарстан:  
образовательные и профессиональные ориентации студентов

ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет  
имени В.Г. Тимирязова» (ИЭУП),  
ул. Московская, 42, Казань 420111, Республика Татарстан, Россия  
e-mail: Viktonur@yandex.ru

ORCID 0000-0002-6518-1012

Статья поступила 17 июня 2025 г.; принята 25 июля 2025 г.;  
опубликована 30 сентября 2025 г.

**Аннотация.** Одной из острых проблем в работе туристической отрасли России является нехватка квалифицированных кадров, несмотря на достаточное количество учебных заведений, готовящих специалистов для данной сферы. Теоретическое осмысление данной проблемы особенно активно происходит в последние постпандемийные годы, и всё большее количество исследований посвящено освещению жизненных ориентаций современной молодёжи и роли образовательных организаций в профессиональной подготовке для более глубокого понимания причин и факторов кадрового голода в индустрии туризма. Для решения эмпирических задач использовалась авторская анкета, созданная с помощью Yandex Forms. В качестве опрашиваемых выступили студенты Набережночелнинского филиала Учреждения профессионального образования «Колледж Казанского инновационного университета», обучающиеся на втором и третьем курсах по специальности «Туризм и гостеприимство». Результаты исследования, проведенного автором, позволили раскрыть некоторые аспекты проблемы подготовки кадров для туристской индустрии в Республике Татарстан путём выявления образовательных и профессиональных ориентаций студентов колледжа, обучающихся по указанной специальности. Подтверждено наличие крайне низкой доли трудоустройства выпускников в сфере туризма. Обоснована необходимость создания эффективной профессионально ориентированной образовательной среды в учебном заведении как фактора поддержания мотивации студентов работать в будущем в индустрии туризма. Определено негативное влияние выявленной установки на краткосрочное планирование на образовательные и профессиональные ориентации студентов колледжа. Проведённое исследование позволило дополнить представления о причинах и факторах кадрового голода в туристской индустрии регионов и России в целом.

**Ключевые слова:** индустрия туризма; кадровый голод; образовательные ориентации; профессиональные ориентации; гибкие навыки; проектный подход; практикоориентированность; студенты

**Для цитирования:** Нурмухаметова В. В. Кадры для туристской индустрии в Республике Татарстан: образовательные и профессиональные ориентации студен-

тов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3.  
С. 86-97. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-8

UDC 338.48

Victoria V. Nurmukhametova

**Human resources for the tourism industry in the Republic of Tatarstan: educational and professional orientation of students**

Timiryasov Kazan Innovative University (IEML),  
42 Moskovskaya St., Kazan 420111, Republic of Tatarstan, Russia  
e-mail: Viktonur@yandex.ru

ORCID 0000-0002-6518-1012

**Abstract.** Despite the sufficient number of educational institutions that train specialists in this field, one of the acute problems in the Russian tourism industry is the lack of qualified personnel. Theoretical understanding of this problem has been a particularly active area of research in recent post-pandemic years. An increasing number of studies have been devoted to highlighting the life orientations of modern youth, as well as the role of educational organisations in professional training, in order to gain a deeper understanding of the causes and factors of personnel shortages in the tourism industry. The empirical problems were solved using an author's questionnaire created with Yandex Forms. The interviewees were second- and third-year Tourism and Hospitality students at the Naberezhnye Chelny branch of Kazan Innovation University College of Professional Education. The author's research revealed some aspects of the problem of training personnel for the tourism industry in the Republic of Tatarstan by identifying the educational and professional interests of college students specialising in this field. The extremely low proportion of graduates employed in the tourism sector was confirmed. The necessity of creating an effective, professional learning environment within educational institutions to maintain students' motivation to work in the tourism industry was substantiated. The negative impact of the revealed attitude on the short-term planning of educational and professional orientations for college students was determined. The research conducted supplemented our understanding of the causes and factors of the shortage of personnel in the tourism industry in the regions and in Russia as a whole.

**Keywords:** tourism industry; staff hunger; educational orientations; professional orientations; flexible skills; project approach; practice orientation; students

**For citation:** Nurmukhametova, V. V. (2025), "Human resources for the tourism industry in the Republic of Tatarstan: educational and professional orientation of students", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11(3), pp. 86-97, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-8

**Введение (Introduction).** Туристская отрасль в России обладает неисчерпаемым потенциалом для развития всех известных видов туризма, привлекающих внимание внутренних и въездных туристов. Но наряду со всеми возможностями, которые предоставляет российская туристская ин-

дустрия, их реализация затруднена наличием целого комплекса проблем разного характера. Практики и исследователи выделяют следующие проблемы внешнего характера, мешающие полноценному и эффективному функционированию индустрии туризма в России: внешнеполитиче-

ские риски, санкционная политика, нарушение логистических потоков, межгосударственные конфликты, нестабильность валют и другие (Андрейченко, 2022). К числу важнейших проблем внутреннего характера относятся недоукомплектованность квалифицированными кадрами, низкий уровень профессиональной подготовки и переподготовки персонала, причем как в допандемийный, так и в постпандемийный период (Карпова, 2019; Переверзев, 2020; Романцова, 2022; Уткина, 2023; Шарафутдинов, 2021, Шпильман, 2023).

Именно проблема подготовки кадров для туристской индустрии является одной из самых острых и привлекающих к себе внимание исследователей. Проблема отличается особой сложностью, поскольку затрагивает интересы четырех акторов.

Во-первых, непосредственно самих игроков туристской индустрии, владельцев туристических объектов, имеющих потребность в достаточном количестве и высокой квалификации работников для эффективной работы объектов туризма.

Во-вторых, потребителей линейки туристических услуг, нуждающихся в качественном сервисе.

В-третьих, образовательных организаций высшего и профессионального образования, осуществляющих подготовку профильных кадров для туристской отрасли в соответствии с Федеральными государственными образовательными и Профессиональными стандартами, а также потребностями рынка.

В-четвертых, работников сферы туризма всех уровней, а также студентов, обучающихся по направлениям подготовки, готовящих кадры для сферы туризма, – потенциальных работников в области сервиса и туризма.

Все акторы теснейшим образом связаны между собой, что отражено в Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года, в которой предполагается «увеличение инвестиционной привлекательности туристской отрасли... увеличение уровня загрузки и сниже-

ние влияния фактора сезонности в использовании туристской инфраструктуры; повышение уровня сервиса и кадрового обеспечения развития туризма... активное вовлечение бизнеса в формирование образовательных программ для туристской отрасли» (Стратегия..., 2019).

В пандемийный и постпандемийный периоды в России в значительной степени активизировался внутренний туризм, что вновь актуализировало проблему привлечения квалифицированных кадров в туристскую индустрию (Жуковец, 2023). По данным исследователей, кадровый голод в туристской отрасли наблюдается в России повсеместно – как в суперпопулярных дестинациях, таких, как Санкт-Петербург (Уткина, 2023), так и в регионах (Романцова, 2022). Республика Татарстан, несмотря на высокий потенциал в сфере туризма, также испытывает проблемы с кадровым обеспечением своей туристской отрасли. При этом в республике имеются высшие и профессиональные учебные заведения, готовящие кадры для сферы туризма. Отмечается, что «около 10% выпускников (а это 2 человека из 20) трудоустраиваются по профессии» (Романцова, 2022: 116).

В связи с этим полагаем, что необходимо исследовать образовательные и профессиональные ориентации студентов, обучающихся в профессиональных учебных заведениях (колледжах) по специальности «Туризм и гостеприимство», поскольку они непосредственно влияют на выбор будущей профессиональной сферы и мотивы работать по профессии после окончания обучения в условиях кадрового дефицита в сфере туризма.

Следует отметить, что пора обучения – не просто время, отведённое на получение профессии, а период формирования ценностей, целей, приоритетов: «новые модели поведения и ценности, которые формируются в этот период, закладывают основу для дальнейшей взрослой жизни» (Слинкова, 2025: 99). Это период максимальной неопределённости: неясны жизненные, образовательные, профессиональ-

ные цели: «успешное их достижение возможно лишь в том случае, если планы по самореализации адекватны способностям индивида, его ценностным ориентациям и образовательной траектории» (Зинич, 2023). Не все абитуриенты осознанно выбирают специальность в колледже, не все студенты получают диплом по окончании учебного заведения, либо переводясь на другую специальность, либо вовсе бросая обучение. Немаловажную роль в профессиональном самоопределении студентов колледжа играет образовательная среда колледжа: качество преподавания, вовлеченность преподавателей и их умение увлечь будущей профессией, практикоориентированный подход и многие другие факторы.

**Цель исследования (The aim of the work).** Цель данного исследования заключается в выявлении образовательных и профессиональных ориентаций студентов колледжа, обучающихся по специальности «Туризм и гостеприимство», для прояснения некоторых аспектов проблемы подготовки кадров для туристской индустрии в Республике Татарстан.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Данное исследование построено на результатах социологического опроса – анкетирования с помощью цифрового сервиса Yandex Формы, проведенного в январе 2025 года. В городе Набережные Челны Республики Татарстан всего лишь два колледжа реализуют программы по специальности «Туризм и гостеприимство». Респондентами выступили студенты 2 и 3 курсов Набережно-челнинского филиала Учреждения профессионального образования «Колледж Казанского инновационного университета» в возрасте от 17 лет до 21 года. Подавляющее большинство опрошенных имеет возраст от 17 до 19 лет, лишь одному студенту 21 год. 12,7% – молодые люди, остальные 87,3% – девушки. 92% опрошенных имеют среднее общее образование (9 классов), а 8% – среднее (полное) общее образование (11 классов).

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** В ходе исследования стало возможным выявить мотивы поступления респондентов на специальность. Большинство опрошенных (66,7%) признались, что сделали самостоятельный выбор специальности «Туризм и гостеприимство». По совету друзей, родителей и родственности поступили на неё 15,8% респондентов. В ситуации, когда надо было решить, какую специальность выбрать при поступлении, и решение было принято спонтанно, оказались 11,1%. А 6,4% опрошенных перевелись на данную специальность, первоначально поступив на другую. Тем самым сознательно и серьёзно обдумывали поступление на выбранную специальность 82,5% от всей совокупности опрошенных.

Проведённые исследования жизненных ориентаций представителей молодёжи свидетельствуют, что «знания и образование имеют высокий приоритет» (Зинич, 2023: 146) для современной молодёжи. Это означает, что образование занимает значимое место в их жизни. Поэтому важным моментом в профессиональном самоопределении и процессе обучения является обеспечение качества получаемого образования. Современная молодёжь щепетильно относится к образовательной среде, оценивает уровень подготовки и наличие опыта преподавателей, материально-техническое оснащение учебного заведения, получение действительно необходимых для будущей профессии знаний, навыков и компетенций. Опрошенные в целом положительно (76%) оценивают качество образования: половина из них считают качество получаемого образования высоким, полагают, что они получили полное представление о будущей профессии. Другая половина респондентов также оценила качество образования как высокое, но хотела бы некоторых улучшений, например, увеличить долю практического обучения. 19% респондентов оценили качество образования как среднее, а 5% высказали отрицательное мнение.

Современные студенты, как яркие представители поколения Z, предпочитают активные формы организации учебных занятий. Лекции должны быть, по их мнению, наполнены активностью: студенты и преподаватели должны постоянно взаимодействовать, общаться, вовлекаться в обсуждение проблемных тем, подачу материала предпочитают видеть в визуализированной форме, лекции должны сопровождаться презентацией, видеороликами, схемами, блоками. Такой формат лекций приветствуют 81% опрошенных. 19% респондентов, похоже, не вовлечены в учебный процесс, они предпочитают, чтобы на лекции студенты просто списывали материал со слайдов, а преподаватель не задавал вопросы. Что касается практических занятий, то первой по популярности среди респондентов формой их организации стала геймификация: игровой формат выбрали 47,6%, второй – групповая работа или работа в мини-группах (44,4%), третьей – интерактивные решения (28,8%), четвертой – дискуссии (22,2%). Выбираемые респондентами форматы организации практических занятий свидетельствуют о необходимости вовлечения обучающихся в различные активные учебные типы занятости. Заметим, что популярные формы лекционных и практических занятий требуют развитых гибких (надпрофессиональных) навыков – таких универсальных умений, которые отражают личные качества обучающегося и способствуют профессиональному росту в любой области: коммуникабельность, креативность, умение работать в команде, проявлять эмоциональный интеллект, лидерские качества, предвидение и многие другие (Заславская, 2021). Причём все они связаны с успешным взаимодействием с людьми, а выбранные респондентами форматы как раз способствуют развитию данных гибких навыков. Кроме того, в 2025 году на базе колледжа реализуется проект, поддержанный Фондом президентских грантов, – «Наставничество студентов колледжа в развитии надпрофессиональных навыков»,

в число целевых групп которого вошли и студенты, обучающиеся по направлению «Туризм и гостеприимство». Цель проекта состоит в повышении у студентов уровня надпрофессиональных навыков на 50%.

Другим положительным эффектом использования активных форм организации учебных занятий является развитие проектного мышления у студентов – будущих работников, столь необходимого в сфере туризма. Отметим высокий уровень подготовки студентов, обучающихся по специальности «Туризм и гостеприимство», в проектной деятельности, проявляющийся в участии в проектных конкурсах, научно-практических конференциях. «Проектная деятельность – это деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ)» (Воронцова, 2022: 177), она, как форма обучения, направлена на разработку конкретного востребованного туристического продукта, которая включает целый комплекс работ по подбору средств размещения, предприятий питания и культуры, транспортных и страховых компаний, формирования бюджета и бизнес-плана, представление проекта в виде качественной презентации. К выпуску все студенты охвачены проектной работой, и их навыки проектирования туристического продукта отработаны. Проектный подход показал свою эффективность в процессе подготовки кадров для индустрии туризма (Zaitseva, 2016).

Исследователями отмечается наличие разных подходов в обучении специалистов для туристской индустрии в России и за рубежом: «в России практически всё учебное время отводится на изучение теории, в то время как в европейской традиции примерно 60 % учебных часов отводится теории и 40 % – практике... центральное место в учебных программах занимают общеобразовательные предметы, а специализация начинается только на последних двух курсах обучения» (Переверзев, 2020: 51). Тогда как в зарубежных странах акцент делается на практическую подготовку

(Edvinsson, 2002; O'Fallon, 2011; Zagonari, 2009; Ziyue, 2020). Студентов сначала погружают в индустрию гостеприимства, а затем следует теоретическая часть обучения. Тем самым большую часть обучения студенты стажировались на объектах туризма. Полагаем, что необходимо увеличение роли практикоориентированного обучения в системе подготовки российских специалистов с той целью, чтобы по окончании обучения они могли успешно включиться в рабочие процессы.

Согласно данным опроса, 61,9% респондентов указали, что проходили практику, 36,5% посещали профильные организации с экскурсией, 20,6% – встречались с потенциальными работодателями. Таковы основные направления практиориентированной деятельности сегодня со студентами – будущими специалистами в сфере туризма и гостеприимства. Некоторую тревожность вызывает доля опрошенных, проходивших практику, – на последнем курсе обучения охват должен быть 100%, но он составляет 61,9%. Скорее всего, это говорит о некотором формализме при прохождении практики. Исследователи отмечают данный момент: «зачастую по результатам прохождения практики обучающимися образовательные организации получают достаточно формальный отзыв: студент прибыл, работал, за время практики выполнил такую-то работу, в целом выполнил порученную работу на такую-то оценку, убыл» (Уткина, 2023: 70), часто студентов на практике не вовлекают в рабочие процессы в организации, просят «переключать бумажки», а то и вовсе не мешать. Возможно, студенты попросту не считают такую деятельность практикой. Подобная организация практики в колледжах приводит к потере интереса к будущей профессии, переводу на другую специальность, а то и вовсе к отчислению из учебного заведения. Тем не менее, в колледже, где проводился опрос, достаточно активно проводятся встречи с работодателями, регулярно проводятся экскурсии на предприятия туристической отрасли и зна-

чимые объекты туризма, работают преподаватели-практики, студенты имеют возможность пройти стажировку в Турции и Китае, поэтому следует отметить высокий уровень практикоориентированных мероприятий для студентов, обучающихся по специальности «Туризм и гостеприимство». Отметим, что практикоориентированный подход, реализуемый в колледже, где обучаются респонденты, следует направлению, выбранному крупными высшими учебными заведениями России, в которых построено «сотрудничество с крупными известными отелями, в образовательный процесс включается организация выездных экскурсий в отели, где для студентов организуются вводные лекционные занятия и мастер-классы» (Семёнова, 2020: 84).

Важным индикатором самочувствия в образовательной организации и мотивом обучаться является субъективная оценка успешности обучения. Согласно данным опроса, успешность обучения для современной молодёжи кроется скорее не в формальных показателях, а в той отдаче или пользе, которую её представители получают во время обучения: оценки не являются столь значимыми, важными являются те знания, навыки и компетенции, которые получают студенты – так полагают 58,7% опрошенных, в процессе обучения происходит саморазвитие, самосовершенствование – считают 47,6% респондентов. Формальные моменты – своевременно сданные сессии – важны для 39,7% опрошенных студентов. Красный диплом получить хотят 14,3% респондентов.

Немаловажным моментом в процессе получения образования студенты считают характер взаимодействия с преподавателями. Известно, что за последние десятилетия формат данных отношений претерпел значительные трансформации. Современные обучающиеся, по данным опроса, хотят видеть в преподавателе поддерживающего, наставляющего эксперта в своём деле, умеющего грамотно организовать процесс преподавания, транслирующего

качественные и актуальные знания. Мало того, интерес к профессии, к отдельному учебному предмету напрямую зависит от личности преподавателя: однозначно так думают 65% опрошенных студентов, а 22,2% респондентов ответили, что личностные качества преподавателя скорее влияют на интерес к профессии или предмету, чем не влияют. Кроме того, несмотря на углубляющуюся цифровизацию образования, традиционные очные форматы проведения занятий с объясняющим материалом преподавателем, умеющим интересно и интерактивно организовать лекцию или практическое занятие, остаются предпочтительными для современной молодёжи, согласно данным опроса. У респондентов есть опыт занятий в онлайн-формате, но всё же они полагают, что аудиторные занятия эффективнее. Тем самым, несмотря на изменения в характере взаимодействий обучающихся и преподавателей, традиционные формы остаются в приоритете.

Что касается профессиональных ориентаций, то они в значительной степени различаются у студентов-второкурсников и выпускников (рис. 1).

На Рисунке 1 видно снижение доли студентов выпускного курса, желающих работать в туристической отрасли по сравнению с долей второкурсников. При этом на втором курсе уже есть те, кто работает в

туристической отрасли, а на третьем курсе таковых не оказалось. Наблюдается тенденция снижения желающих работать по профилю ближе к выпуску (рис. 2).

Тем не менее, студенческая пора рано или поздно закончится, поэтому студентам надо задуматься о трудоустройстве. Данные Рисунка 2 демонстрируют сферы занятости, в которых себя видят студенты в будущей трудовой жизни. Если второкурсники, в большей степени ориентированные остаться в профессии, видят себя либо в малом туристическом бизнесе, либо в большой стабильной туристической компании, то выпускники, в меньшей степени ориентированные работать в сфере туризма, также хотят трудоустроиться в малом бизнесе или работать на себя, но большинство из них намерены идти по пути саморазвития, находиться в поиске такой сферы занятости, в которой им будет интересно. Значит, налицо готовность к частой смене областей приложения своих знаний и компетенций. Интересно, что фриланс и сфера медиа гораздо привлекательнее для выпускников, нежели для второкурсников. В целом, студентов выпускного курса характеризует некоторая растерянность и некоторое брожение по поводу своего будущего трудоустройства.

	2 курс	3 курс
Да, уже работаю	4,2%	
Скорее да, чем нет	72,9%	60%
Скорее нет, чем да	18,7%	13,4%
Нет	4,2%	26,6%

**Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Намерены ли вы работать по специальности после получения диплома?»<sup>1</sup>, %**  
**Fig. 1. Distribution of respondents' answers to the question “Do you intend to work in your field after graduation?”, %**

<sup>1</sup> Цветовая градация отражает выраженность значений по мере интенсивности цвета от красного (минимальное значение) к зеленому (максимальное значение).

	2 курс	3 курс
В малом бизнесе, работать на себя	43,8%	40%
В большой коммерческой компании со стабильной зарплатой и возможностью карьерного роста	41,7%	26,7%
В саморазвитии, работать там, где будет интересно, возможно, часто меняя сферу деятельности	27,1%	60%
Во фрилансе, брать проекты и получать за них плату	12,5%	26,7%
В блогинге, работе в медиапространстве	6,2%	20%
Заниматься домом, детьми, не работать	6,2%	20%
Не знаю, чем хочу заниматься	4,2%	6,7%

**Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В какой сфере вы видите свое будущее?»<sup>1</sup>, %**  
**Fig. 1. Distribution of respondents' answers to the question: «In what area do you see your future?», %**

По окончании обучения студенты будут иметь квалификацию «Специалист по туризму и гостеприимству». Для оказания туроператорских и турагентских услуг ему достаточно полученного уровня образования. Тем не менее, более четверти опрошенных студентов-второкурсников и одна пятая от общей численности выпускников намерены продолжить своё обучение и получить в дальнейшем высшее профессиональное образование. Скорее намерены, чем нет – по четверти от общей численности студентов обоих курсов. При этом одна пятая часть выпускников уверены, что полученного в колледже образования им вполне достаточно, и они не планируют получать высшее образование. Среди второкурсников студентов с таким мнением меньше – всего 8,3%. Тем самым, ориентации на получение высшего профессионального образования среди опрошенных достаточно разноплановы.

При этом следует помнить, что планирование своего будущего, в том числе образовательного и профессионального, для современной молодёжи имеет несколько иные характеристики, нежели для более старших поколений. Если старшее поколение в большей степени склонно к долгосрочному планированию, то молодое поколение ориентировано на планирование ближайшего будущего. Положительный момент состоит в том, что планирование как таковое вообще присутствует, так как в обществе сложилось мнение, что «молодёжь ничего не хочет», «молодёжь ни к чему не стремится». Исследования показывают «наличие у студентов желания строить свое будущее, а не «плыть по течению» (Слинкова, 2025), а что касается сроков планирования, то данные исследований расходятся. Согласно исследованию 2023 года, современная молодёжь «хоть определяет цели в жизни, но не на долгосрочную перспективу» (Зинич, 2023),

<sup>1</sup> Множественный выбор, цветовая градация отражает выраженность значений по мере интенсивности цвета от красного (минимальное значение) к зеленому (максимальное значение).

большинство планирует жизнь на ближайшие пять лет.

Исследование 2025 года показывает «преобладание у студентов долгосрочной ориентации над краткосрочной» (Слинкова, 2025). Согласно данным проведенного опроса, студенты колледжа в возрасте преимущественно 17-19 лет склонны к краткосрочному планированию: 76,2% опрошенных признались, что им нелегко что-то планировать, мир настолько нестабилен, и может произойти всё, что угодно. Причём в этом уверены все выпускники. Среди второкурсников 22,9% опрошенных планируют свою жизнь на 5 лет вперед, а 8,3% из них убеждены, что нужно заниматься долговременным планированием: учиться дальше, строить карьеру, создавать семью, брать ипотеку и т.п.

**Заключение (Conclusions).** Проведённое исследование некоторых аспектов проблемы подготовки кадров для туристской индустрии в Республике Татарстан с целью выявления образовательных и профессиональных ориентаций студентов колледжа, обучающихся по специальности «Туризм и гостеприимство», позволило сделать следующие выводы.

1. Большая часть студентов при поступлении осознанно сделала выбор в пользу специальности «Туризм и гостеприимство», значит, их действительно привлекала выбранная сфера трудоустройства. Но к выпуску контингент студентов по данному направлению значительно сократился по сравнению с набором на первый курс: перевелись на другую специальность, отчислились или ушли в другое учебное заведение. Это говорит о том, что в процессе обучения, ближе познакомившись с будущей профессией, у части обучающихся, находящихся на этапе профессионального самоопределения, произошёл пересмотр личных образовательных и профессиональных ориентаций.

2. Значительную роль в становлении образовательных и профессиональных ориентаций играет образовательная среда учебного заведения: актуальное содержа-

ние преподаваемых дисциплин, в особенности, профессионального цикла, высокая квалификация преподавательского состава, достаточный объем практикоориентированной части обучения, развитие гибких (надпрофессиональных) навыков, вовлечение в активные формы лекционных и практических занятий, развитие проектного мышления, и, как итог, – поддержание интереса к выбранной профессии. Данные исследования показали, что студенты, погружённые в эффективную профессионально ориентированную образовательную среду с первого курса, в большей степени сохраняют мотивацию работать в туристской индустрии, а значит, такая среда способна благотворно повлиять на решение кадрового голода в данной отрасли в Республике Татарстан. Исследователями отмечается, что «современная система подготовки и переподготовки кадров для туристической индустрии должна быть ориентирована на постоянное развитие, совершенствование и стремление к повышению качества региональных туристских продуктов, что зависит и от адекватного отражения в программах необходимых знаний и компетенций по обеспечению их конкурентоспособности» (Шарафутдинов, 2021: 99). Тем самым, образовательные организации республики, реализующие программы среднего профессионального образования, как акторы туристской отрасли, должны обеспечить функционирование такой эффективной профессионально ориентированной образовательной среды.

3. На основании данных исследования, трудоустройство выпускников колледжа по специальности «Туризм и гостеприимство», действительно, вызывает тревожность. По завершении обучения чуть более половины выпускников намеревается работать в туристской индустрии, достаточно хорошо развитой в Республике Татарстан. Остальных привлекает возможность попробовать себя в малом бизнесе, фрилансе, медиапространстве. Данные по второму курсу более позитивны: более трех четвертей обучающихся заинтересо-

ваны в трудоустройстве в сфере туризма. Есть надежда, что поддержание эффективной профессионально ориентированной образовательной среды в колледже будет способствовать сохранению позитивной профессиональной ориентации студентов – будущих работников сферы туризма.

4. Ориентация на краткосрочное планирование косвенно негативно влияет на образовательные и профессиональные ориентации студентов колледжа. Вера в то, что мир изменчив, хрупок, не безосновательна. Любые планы могут разрушиться: например, как в период пандемии обрушилась мировая туристская индустрия, и огромное количество людей осталось без работы. Но, тем не менее, она успешно восстановилась. Туристические компании по-прежнему заинтересованы в хорошо обученных квалифицированных кадрах, а люди по всему миру любят путешествовать. Поэтому долгосрочным планированием заниматься надо, понимая, что на жизненном пути возможно многое. Большую роль в формировании данного понимания жизни играют родители студентов и преподаватели колледжа.

В заключение хочется отметить, что, по признанию исследователей, индустрия туризма нуждается не только в готовых квалифицированных кадрах, но и в системе непрерывной профессиональной подготовки и переподготовки работников для столь интенсивно развивающейся отрасли экономики, а «процесс обеспечения сферы туризма профессиональными кадрами может стать фактором привлекательности развития территорий, продвижения туристского потенциала и обеспечения вклада отрасли в социально-экономическое развитие регионов России» (Жуковец, 2021: 107).

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interests to declare.

### Список литературы

Андрейченко Е. В., Мухина И. И. Рынок труда туризма и индустрии гостеприимства: кризис или новые возможности // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 10. С. 166-182. DOI 10.34755/IROK.2022.13.16.015.

Воронцова М. Г., Васильева А. Д. Проектная деятельность в развитии туристской территории региона // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. 2022. № 1. С. 176-184. DOI 10.26163/GIEF.2022.44.96.024.

Жуковец М. В. Профессиональная подготовка кадров для сферы туризма как возможность развития внутреннего туризма регионов (аналитический обзор) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. Т. 1. Вып. 1. С. 104-108. DOI: 10.34130/2070-4992-2021-1-1-104.

Заславская О. В., Малафий А. С. Формирование «мягких навыков» в образовательном процессе вуза как фактор развития конкурентоспособности молодого специалиста // Перспективы науки и образования. 2021. № 3 (51). С. 115-126.

Зинич А. В. Профессиональные и жизненные цели современной молодежи // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. Т. 9. № 4. С. 146-152. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-4-1-2.

Карпова Г. А., Волошинова М. В., Хорва Л. В. Подготовка кадров для сферы рекреации и туризма: сетевизация и профессиональные стандарты // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2019. № 3 (3). С. 27-35. DOI: 10.18572/2686-858X-2019-3-3-27-35.

Переверзев М. В. Подготовка кадров для гостиничного и туристического бизнеса в Российской Федерации: системный подход // Гуманитарные науки. 2020. № 1. С. 39-52.

Романцова Д. В., Доценко А. А. Кадровый голод туристской индустрии Приморского края // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т.16. № 2. С. 112-120. DOI: 10.24412/1995-042X-2022-2-112-120.

Семенова Л. В. Развитие практикоориентированного обучения: исследование индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2020. Т. 5, № 2. С. 78-86. DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-7.

Слинкова О. К., Вишневецкая Е. В., Богомазова И. В. Традиционные российские ценности и их преломление в сознании студенческой молодежи // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 96-109. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-7.

Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 года № 2129-п). URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 14 июня 2025).

Уткина О. Н. Управление качеством подготовки кадров для индустрии туризма посредством искусственного интеллекта // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. № 9 (1). С. 67-78. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-1-0-6.

Шарафутдинов В. Н., Онищенко Е. В., Романов М. С. Актуальные подходы подготовки и переподготовки кадров в сфере туризма // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7, № 2. С. 91-103. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-2-0-9.

Шпильман В. И. Внутренний туризм как фактор развития профессионального образования // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2023. Том 17. № 2. С. 227-237.

Edvinsson, L. (2002), *Corporate Longitude: Navigating the Knowledge Economy*, Boston, Financial Times Prentice Hall, 224 p.

O'Fallon, Michael, J. (2011), *Hotel management operations New Jersey: John Willey & Sons, Inc.*, Hoboken, 512 p.

Zaitseva, N. A., Ilina, E. L., Nikolskaya, E. Y., Romanova, M. M. and Larionova, A. A. (2016), "The main strategic directions of the education system development (on the example of higher education institutions on personnel education for the hospitality industry)", *International journal of environmental and science education*, Iss.11, 16, pp. 9155-9168.

Zagonari, F. (2009), "Balancing tourism education and training", *International Journal of*

*Hospitality Management*, Vol. 28, pp. 2-9. DOI: 10.1016/j.ijhm.2008.03.006.

Ziyue, Z. (2020), "Practice of industry-education integration and post internship mode in tourism management major teaching in vocational colleges", *Journal of Hubei Open Vocational College*, Vol. 33 (22), pp. 138-139.

## References

Andreichenko, E. V. and Mukhina, I. I. (2022), "Rynok truda turizma i industrii gostepriimstva: krizis ili novye vozmozhnosti, *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki*, 10, pp. 166-182. DOI 10.34755/IROK.2022.13.16.015. (in Russ.).

Edvinsson, L. (2002), *Corporate Longitude: Navigating the Knowledge Economy*, Boston, Financial Times Prentice Hall, 224 p.

Karpova, G. A., Voloshinova, M. V. and Horeva, L. V. (2019), "Podgotovka kadrov dlya sfery rekreatsii i turizma: setevizatsiya i professionalnye standarty", *Professorskiy zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm*, 3 (3), pp. 27-35. DOI: 10.18572/2686-858X-2019-3-3-27-35. (in Russ).

O'Fallon, Michael, J. (2011), *Hotel management operations New Jersey: John Willey & Sons, Inc.*, Hoboken, 512 p.

Pereverzev, M. V. (2020), "Podgotovka kadrov dlya gostinichnogo i turisticheskogo biznesa v Rossiyskoy Federatsii: sistemny podkhod", *Gumanitarnye nauki*, 1, pp. 39-52. (in Russ).

Romantsova, D. V. and Dotsenko, A. A. (2022), "Kadrovyy golod turistskoy industrii Primorskogo kraya", *Servis v Rossii i za rubezhom*, vol.16, 2, pp. 112-120. DOI: 10.24412/1995-042X-2022-2-112-120. (in Russ).

Semenova, L. V. (2020), "Razvitie praktikoorientirovannogo obucheniya: issledovanie industrii gostepriimstva", *Nauchnyy rezultat. Tekhnologii biznesa i servisa*, vol. 5, 2, pp. 78-86, DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-7. (in Russ).

Sharafutdinov, V. N., Onishchenko, E. V. and Romanov, M. S. (2021), "Aktualnye podkhody podgotovki i perepodgotovki kadrov v sfere turizma", *Nauchnyy rezultat. Tekhnologii biznesa i servisa*, vol. 7, 2, pp. 91-103. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-2-0-9. (in Russ).

Shpilman, V. I. (2023), "Vnutrennyy turizm kak faktor razvitiya professionalnogo obrazovaniya", *Vestnik assotsiatsii vuzov turizma i servisa*, vol. 17, 2, pp. 227-237. (in Russ).

Slinkova, O. K., Vishnevskaya, E. V. and Bogomazova, I. V. (2025), "Traditsionnye rossyskie tsennosti i ikh prelomlenie v soznanii studentcheskoy molodezhi", *Nauchnyy rezultat. Tekhnologii biznesa i servisa*, vol. 11, 1, pp. 96-109. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-7. (in Russ).

"Strategiya razvitiya turizma v Rossyskoy Federatsii na period do 2035 goda (utverzhdena rasporyazheniem Pravitelstva Rossyskoy Federatsii ot 20 sentyabrya 2019 goda №2129-r)". [Online] available at: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (Accessed 14 June 2025). (in Russ).

Utkina, O. N. (2023), "Upravlenie kachestvom podgotovki kadrov dlya industrii turizma posredstvom iskusstvennogo intellekta", *Nauchnyy rezultat. Tekhnologii biznesa i servisa*, 9 (1), pp. 67-78. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-1-0-6. (in Russ).

Vorontsova, M. G. and Vasilieva, A. D. (2022), "Proektnaya deyatel'nost' v razvitii turistskoy territorii regiona", *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy. Journal of Legal and Economic Studies*, 1, pp. 176-184. DOI 10.26163/GIEF.2022.44.96.024. (in Russ).

Zagonari, F. (2009), "Balancing tourism education and training", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, pp. 2-9. DOI: 10.1016/j.ijhm.2008.03.006.

Zaitseva, N. A., Ilina, E. L., Nikolskaya, E. Y., Romanova, M. M. and Larionova, A. A. (2016), "The main strategic directions of the education system development (on the example of higher education institutions on personnel education for the hospitality industry)", *International*

*Journal of Environmental and Science Education*, Iss.11, 16, pp. 9155-9168.

Zaslavskaya, O. V. and Malafy, A. S. (2021), "Formirovanie «myagkikh navykov» v obrazovatel'nom protsesse vuza kak faktor razvitiya konkurentosposobnosti mladogo specialista", *Perspektivy nauki i obrazovaniya*, 3 (51), pp. 115-126. (in Russ).

Zhukovets, M. V. (2021), "Professionalnaya podgotovka kadrov dlya sfery turizma kak vozmozhnost' razvitiya vnutrennego turizma regionov (analiticheskiy obzor)", *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta*, vol. 1, Iss. 1, pp. 104-108. DOI: 10.34130/2070-4992-2021-1-1-104. (in Russ).

Zinich, A. V. "Professionalnye i zhiznennye tseli sovremennoy molodezhi" (2023), *Nauchnyy rezultat. Tekhnologii biznesa i servisa*, vol. 9, 4, pp. 146-152. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-4-1-2. (in Russ).

Ziyue, Z. (2020), "Practice of industry-education integration and post internship mode in tourism management major teaching in vocational colleges", *Journal of Hubei Open Vocational College*, vol. 33 (22), pp. 138-139.

#### Данные об авторе

**Нурмухаметова Виктория Васильевна**, кандидат философских наук, доцент кафедры философии

#### Information about the author

**Victoria V. Nurmukhametova**, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy