

ISSN 2408-9346

# НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

RESEARCH RESULT. BUSINESS AND SERVICE TECHNOLOGIES

**11(1) 2025**

**16+**

Сайт журнала:  
*rrbusiness.ru*

сетевой научный рецензируемый журнал  
online scholarly peer-reviewed journal





Том 11, № 1. 2025

Издается с 2014 г.

ISSN 2408-9346



Volume 11, № 1. 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 технологии 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

*Васюкова А. Т.*, доктор технических наук, профессор, директор Института технологий и бизнеса Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского, Россия

*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

*Мячикова Н. И.*, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры технологии продуктов питания Белгородского государственного национального исследовательского университета, 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 National Research University, Russia

**DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:** *Tatyana B. Klimova*, Cand. Sci. (Econ.), 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. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Business Technology in the Tourism and Hospitality, Russian State University of Tourism and Service, Russia.

*Anna T. Vasyukova*, Dr. Sci. (Tech.), Professor, Director of Institute Technologies and Business, Moscow State University of Technologies and Management. K. G. Razumovsky, Russia.

*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 Zh. 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

*Nina I. Myachikova*, Cand. Sci. (Tech.), Associate Professor, Department of Food Technology Belgorod National Research University, 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, Volzhskoye 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. Uspanova*, 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**

**DEVELOPMENT  
OF THE TOURIST INDUSTRY**

<b>Аширова О. И., Попов Г.Е., Мизеровская У. В., Денисов Д. М.</b> Динамика региональных диспропорций в развитии туристской отрасли Сербии в 2000-2023 гг.	<b>4</b>	<b>Ashirova O. I., Popov G. E., Mizerovskaya U. V., Denisov D. M.</b> Dynamics of regional disparities in the development of the Serbian tourism industry in 2000-2023	<b>4</b>
<b>Брасайлес Д., Муэла У.</b> Туристический потенциал и продвижение сельского туризма на примере прихода Табакундо, Эквадор	<b>24</b>	<b>Brazales D., Muela W.</b> Tourism potential and the promotion of rural tourism: The Case of Tabacundo Parish, Ecuador	<b>24</b>
<b>Кучумов А.В., Еремичева П.Ю.</b> Анализ потенциала развития промышленного туризма в Китае	<b>44</b>	<b>Kuchumov A. V., Eremicheva P. Y.</b> Analysis of the development potential of industrial tourism in China	<b>44</b>
<b>Орлова Е.А.</b> Культурный информационный фон Кузбасса и его роль в привлечении туристов	<b>55</b>	<b>Orlova E. A.</b> Cultural Information Background of Kuzbass and Its Role in Attracting Tourists	<b>55</b>

**ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА  
В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**PROBLEMS OF TRAINING  
FOR THE SERVICES SECTOR**

<b>Ляшков А. В., Анисимов А. Ю.</b> Формирование методики оценки уровня цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса	<b>70</b>	<b>Lyashkov A. V., Anisimov Al. Yu.</b> Development of a methodology for assessing the level of digital maturity of restaurant businesses	<b>70</b>
<b>Хайруллина Е. Г.</b> Методические подходы к оценке влияния спортивной индустрии на обеспечение реализации федеральных проектов	<b>86</b>	<b>Khairullina E. G.</b> Methodological approaches to assessing the impact of the sports industry on ensuring the implementation of federal projects	<b>86</b>

**ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ  
ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ**

**PROBLEMS OF PERSONNEL TRAINING  
FOR THE SERVICE SECTOR**

<b>Слинкова О.К., Вишневецкая Е.В., Богомазова И.В.</b> Традиционные российские ценности и их преломление в сознании студенческой молодежи	<b>97</b>	<b>Slinkova O. K., Vishnevskaya E. V., Bogomazova I. V.</b> Traditional Russian values and their refraction in the consciousness of student youth	<b>97</b>
--	-----------	---	-----------

**МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ  
В СФЕРЕ БИЗНЕСА**

**INTERDISCIPLINARY RESEARCH  
IN THE FIELD OF BUSINESS**

<b>Буньковский Д. В.</b> Поведение субъектов предпринимательства в нефтегазо-химическом комплексе в условиях кризиса	<b>112</b>	<b>Bunkovsky D. V.</b> Behavior of business entities in the oil and gas chemical complex in times of crisis	<b>112</b>
<b>Никитин А.Ю.</b> Алгоритмы социальных сетей: вызовы и возможности для современного маркетолога	<b>123</b>	<b>Nikitin A. U.</b> Social Media Algorithms: Challenges and Opportunities for the Modern Marketer	<b>123</b>
<b>Сереброва Т. В.</b> Формирование механизмов устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации территории	<b>139</b>	<b>Serebrova T. V.</b> Creation of mechanisms for the sustainable development of regions based on the sectoral specialisation of the territory	<b>139</b>

РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ  
DEVELOPMENT OF THE TOURIST INDUSTRY

Оригинальная статья  
Original article

УДК 332.1

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

Аширова О. И.<sup>1</sup>  
Попов Г.Е.<sup>2</sup>  
Мизеровская У. В.<sup>3</sup>  
Денисов Д. М.<sup>4</sup>

Динамика региональных диспропорций в развитии  
туристской отрасли Сербии в 2000-2023 гг.

Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы (РУДН),  
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва 17198, Россия

<sup>1</sup>*e-mail:* [ashirova-oi@pfur.ru](mailto:ashirova-oi@pfur.ru)

<sup>2</sup>*e-mail:* [popov\\_ge@pfur.ru](mailto:popov_ge@pfur.ru)

<sup>3</sup>*e-mail:* [mizerovskaya-uv@pfur.ru](mailto:mizerovskaya-uv@pfur.ru)

<sup>4</sup>*e-mail:* [1042210060@pfur.ru](mailto:1042210060@pfur.ru)

<sup>1</sup>ORCID: 0009-0006-8656-3366

<sup>2</sup>ORCID: 0009-0000-9896-5238

<sup>3</sup>ORCID: 0000-0001-6616-8541

<sup>4</sup>ORCID: 0009-0005-8002-0718

*Статья поступила 04 февраля 2025 г.; принята 12 марта 2025 г.;  
опубликована 30 марта 2025 г.*

**Аннотация.** Сербия – один лидеров Юго-Восточной Европы по скорости восстановления туристской отрасли в послепандемийный период. Так, по данным UNWTO, объем поступлений от туризма в бюджет страны в 2023 г. по сравнению с 2019 г. вырос на 79%, а число посетителей – на 15%. Такие темпы прироста были обеспечены как активной коммуникационной политикой, маркетингом и значительными инвестициями в туристическую и транспортную инфраструктуру страны, так и остаточной переориентацией местных жителей на внутренний туризм и значительным притоком иностранных туристов, в т.ч. из России. Однако внутри страны наблюдается сильный дисбаланс между регионами, привлекающими, в основном, внутренних туристов, и регионами, специализирующимися на международном туризме. Отсюда следует разная степень влияния туристического сектора на экономику этих двух типов регионов, и, в целом, неравномерная скорость восстановления туристской отрасли внутри страны. В статье на основе данных Статистического управления Республики Сербия анализируются показатели развития ее внутреннего и въездного туризма, в т.ч. изменение мест ключевых стран-«доноров» туристов, приводится оценка вклада туризма в экономику четырех макрорегионов Сербии (округ Белград, Воеводина, Шумадия и Западная Сербия, Южная и Восточная Сербия) и делается вывод о более высоких значениях вклада туризма для регионов,

специализирующихся на международных туристах даже при меньшем объеме турпотока. Кроме этого, рассматривается влияние геополитической нестабильности в Восточной Европе на индустрию туризма Сербии в аспекте превращения страны в миграционный и транспортный хаб для граждан Беларуси и России. Развитие туристской отрасли в коллаборации органов власти, бизнеса и местных жителей, а также выявление наиболее эффективных инструментов стимулирования турпотока и создания благоприятной институциональной среды для появления новых компаний в туристическом секторе – все это является одной из ключевых задач практикоориентированных исследователей туристического сектора. Рассмотренный в данной статье успешный и не очень опыт привлечения международных туристов в регионы Сербии может стать руководством для стимулирования и развития въездного турпотока для других стран, значительная часть которых в ковидный период переориентировалась на внутренние турпотоки.

**Ключевые слова:** региональный туризм; Сербия; вклад туризма в экономику; региональные диспропорции; въездной турпоток

**Для цитирования:** Аширова О. И., Попов Г.Е., Мизеровская У. В., Денисов Д. М. Динамика региональных диспропорций в развитии туристской отрасли Сербии в 2000-2023 гг. // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 4-23. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-1

**Благодарности:** Публикация выполнена в рамках проекта № 060509–0–000 системы грантовой поддержки РУДН.

UDC 332.1

Oksana I. Ashirova<sup>1</sup>  
Georgii E. Popov<sup>2</sup>  
Uliana V. Mizerovskaya<sup>3</sup>  
Dmitriy M. Denisov<sup>4</sup>

**Dynamics of regional disparities in the development  
of the Serbian tourism industry in 2000-2023**

Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),  
6 Miklukho-Maklaya St., Moscow 117198, Russia

<sup>1</sup>*e-mail:* [\\_ashirova-oi@pfur.ru](mailto:_ashirova-oi@pfur.ru)

<sup>2</sup>*e-mail:* [popov\\_ge@pfur.ru](mailto:popov_ge@pfur.ru)

<sup>3</sup>*e-mail:* [mizerovskaya-uv@pfur.ru](mailto:mizerovskaya-uv@pfur.ru)

<sup>4</sup>*e-mail:* [1042210060@pfur.ru](mailto:1042210060@pfur.ru)

<sup>1</sup>ORCID: 0009-0006-8656-3366

<sup>2</sup>ORCID: 0009-0000-9896-5238

<sup>3</sup>ORCID: 0000-0001-6616-8541

<sup>4</sup>ORCID: 0009-0005-8002-0718

**Abstract.** Serbia is one of the leaders in Southeast Europe in terms of the speed of recovery of the tourism industry in the post-pandemic period. Thus, according to UNWTO, the volume of tourism receipts in the country's budget in 2023 compared to 2019 increased by 79% and the number of visitors by 15%. Such growth rates were ensured both by an active communication policy, marketing and significant investments in the country's tourism and transportation infrastructure, as well as by the

residual reorientation of locals to domestic tourism and a significant inflow of foreign tourists, including from Russia. However, within the country there is a strong imbalance between regions attracting mainly domestic tourists and regions specializing in international tourism. Hence the different degree of influence of the tourism sector on the economy of these two types of regions, and, in general, the uneven speed of recovery of the tourism industry within the country. Based on the data of the Statistical Office of the Republic of Serbia, the article analyzes the indicators of the development of its domestic and inbound tourism, including the change in the places of key tourist "donor" countries, estimates the contribution of tourism to the economy of four macro-regions of Serbia (Belgrade County, Vojvodina, Sumadija and Western Serbia, Southern and Eastern Serbia) and concludes that the contribution of tourism is higher for the regions specializing in international tourists, even if the volume of tourist traffic is lower. In addition, the impact of geopolitical instability in Eastern Europe on the tourism industry of Serbia is examined in the aspect of turning the country into a migration and transportation hub for citizens of Belarus and Russia. The development of the tourism industry in collaboration of authorities, businesses and local residents, as well as the identification of the most effective tools to stimulate tourist flow and create a favorable institutional environment for the emergence of new companies in the tourism sector - all this is one of the key tasks of practice-oriented researchers of the tourism sector. The successful and not so successful experience of attracting international tourists to the regions of Serbia discussed in this article can be a guide for stimulating and developing inbound tourist flows for other countries, a significant part of which in the covid period reoriented to domestic tourist flows.

**Keywords:** regional tourism; Serbia; contribution of tourism to the economy; regional disparities; inbound tourism

**For citation:** Ashirova, O. I., Popov, G. E., Mizerovskaya, U. V. and Denisov, D. M. (2025), "Dynamics of regional disparities in the development of the Serbian tourism industry in 2000-2023", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 4-23. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-1

**Acknowledgments:** The publication was made within the framework of the project № 060509-0-000 of the RUDN grant support system.

**Введение (Introduction).** Республика Сербия – страна в Восточной Европе с богатым культурным наследием, благоприятными природно-климатическими ресурсами и разнообразными природными ландшафтами – является одним из "туристических магнитов" Балканского полуострова. Значительное увеличение интереса к Сербии как туристическому направлению подтверждает рост показателя трансграничных поступлений от туристической индустрии, по которому Сербия вошла в тройку мировых лидеров в 2022 г. При этом туристическая индустрия обеспечила всего 6,4% ВВП Сербии в 2022 г. (по

сравнению с 9,1% в мире) и 7% рабочих мест в ее общей занятости, а именно 164 тыс. чел. (10% мире). На туристическую индустрию пришлось 7,5% экспортных поступлений в Серию, включая 286,3 млн долл. расходов иностранных туристов, в то время как «внутренние» туристы приносят порядка 130,5 млн.

Несмотря на значительное улучшение экономических показателей (ВВП Сербии с 2000 по 2023 гг. вырос почти в 11 раз)<sup>1</sup>, экономика Сербии и, в частности,

<sup>1</sup> ВВП (текущий доллар США) - Сербия.GDP (current US\$) – Serbia. URL:

туристическая отрасль все еще сталкивается с рядом проблем, таких как высокий уровень безработицы (почти 9%), убыль населения, сокращающееся внутренний потребительский рынок, неравномерное развитие инфраструктуры (состояние дорог, недостаточное количество гостиниц, частичное отсутствие доступной транспортной связности регионов) и ограниченный доступ к финансовым ресурсам для малых и средних предприятий<sup>2</sup>. При этом наблюдаются сильные макрорегиональные различия в развитии туристической отрасли Сербии, включая как ее значение для ВВП, занятости и привлеченных объемов инвестиций, так и разные факторы восстановления для внутреннего и международного туризма. Геополитические вызовы, такие как COVID-19 и специальная военная операция России, также значительно видоизменили «ландшафт» туристического рынка Сербии. Таким образом, для понимания комплексных процессов, происходящих в настоящее время в туристической индустрии Сербии, в данном исследовании раскрываются следующие вопросы:

– в чем причина и как проявляется неравномерное развитие туристической индустрии в макрорегионах Сербии?

– наблюдается ли разница в динамике внутреннего и международного турпотока в макрорегионы Сербии, и если да, то с чем она связана?

– изменился ли список стран-«доноров» туристов в Сербию за последнее десятилетие и какое место в нем занимают туристы из России?

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью исследования является выявление факторов, оказывающих влияние на изменение внутреннего и въездного турпотоков Сербии. Основная задача – произвести оценку диспропорций в макро-

региональном срезе показателей развития туристической отрасли страны.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Рассматриваются особенности положения Сербии в международных миграционных процессах, основанные на данных Статистического управления Республики Сербия. Анализ охватывает показатели развития внутреннего и въездного туризма, включая изменения в структуре ключевых стран-«доноров» туристов. В исследовании оценивается вклад туризма в экономику четырех макрорегионов Сербии: округа Белград, Воеводина, Шумадия и Западная Сербия, а также Южная и Восточная Сербия. Кроме того, исследование учитывает влияние геополитической нестабильности в Восточной Европе на туристическую индустрию Сербии, рассматривая её трансформацию в миграционный и транспортный хаб для граждан Беларуси и России.

Методология исследования включает сравнительный анализ статистических данных о прибывших туристах за последние годы, а также оценку изменений в предпочтениях туристов. Используемые данные позволяют выявить тенденции и сделать выводы о неравномерной скорости восстановления туристической отрасли внутри страны, что важно для дальнейшего планирования и развития туристической политики Сербии<sup>3</sup>.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Туризм является одной из ключевых отраслей, способствующих экономическому развитию многих стран, включая Сербию. Основные направления туризма в Сербии включают культурный, экологический, сельский и гастрономический туризм. В последние два десятилетия туристическая индустрия страны претерпела значительные изменения, что отразилось на её вкладе в экономику макрорегионов: округ Белград, Воеводина, Шумадия и Западная

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=RS> (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>2</sup> Стратегия устойчивой урбанизации. URL: <https://www.undp.org/publications/sustainable-urbanization-strategy> (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>3</sup> Государственная статистика. URL: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/Pdf/G202410127.pdf> (дата обращения: 29.08.2024).

Сербия и Южная и Восточная Сербия. Прежде чем сравнивать успешность развития туристской отрасли в данных макрорегионах Сербии, необходимо принять во внимание историческую, геополитическую и ресурсно-географическую разнородность, обуславливающую их туристическую привлекательность<sup>4</sup>.

Округ Белград и Воеводина являются наиболее экономически развитыми, в то время как южные и восточные регионы отстают по большинству показателей. Сокращение этого разрыва является одним из ключевых приоритетов региональной политики Сербии. Понимание этих различий является ключевым для разработки эффективных стратегий регионального развития и улучшения экономической ситуации в стране, а также развития туризма в макрорегионах Сербии. Ниже рассмотрим, как изменился ВРП макрорегионов страны за период с 2015-2022 гг. Структура ВРП макрорегионов Сербии демонстрирует значительное

разнообразие в зависимости от географического положения и доступных ресурсов<sup>5</sup>.

Наибольший прирост ВРП показал регион Южная и Восточная Сербия, наименьший – в Шумадии и Западной Сербии. В целом, во всех макрорегионах рост показателя был достаточно устойчивым, с небольшим снижением в 2020 г. в связи с COVID-19.

Тем не менее, заметна поляризация экономической активности в макрорегионе округа Белград, концентрирующей в себе более чем в 2 раза больший объем ВРП, чем Южная и Восточная Сербия, продемонстрировавшие высокие показатели роста ВВП во многом из-за эффекта низкой базы (Mitrović, 2024).

С 2011 по 2022 год численность населения Сербии уменьшилась на 7,5%, Наибольшую убыль показали регионы Южная и Восточная Сербия, а также Шумадия и Западная Сербия (табл. 2).

Таблица 1

*Динамика изменения ВРП регионов Сербии с 2015 по 2022 гг., млн дин*

Table 1

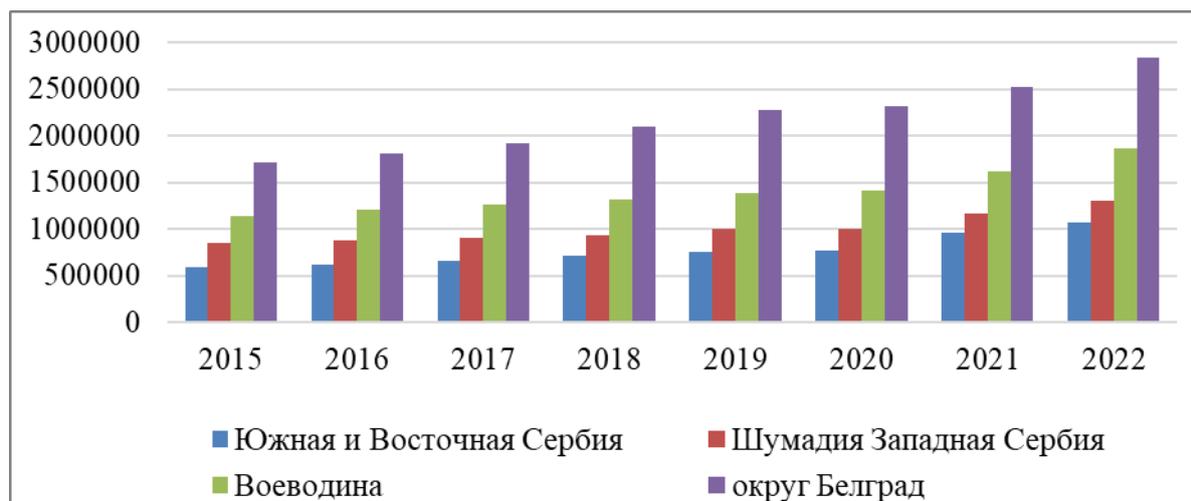
*Dynamics of changes in GRP of Serbian regions from 2015 to 2022, mln dinars*

Регион	2015 (млн дин.)	2022 (млн дин.)	Изменение, %
Южная и Восточная Сербия	591421	1077359	82,16
Шумадия Западная Сербия	855627	1306248	52,67
Воеводина	1147310	1871367	63,11
Округ Белград	1717609	2839814	65,34

Составлено по данным StatGov.

<sup>4</sup> Туристско-рекреационный комплекс Республики Сербия. URL: <https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=37437> (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>5</sup> Крупнейшие компании Сербии в 2021 году по объему выручки. URL: <https://www.statista.com/statistics/1317494/serbia-largest-companies-by-revenue/> (дата обращения: 29.08.2024).



**Рис. 1. Динамика ВРП макрорегионов Сербии в млрд долл. в 2015-2022 гг.**  
 (составлено по данным StatGov)

**Fig. 1. GRP dynamics of Serbia's macro-regions in billion USD in 2015-2022**  
 (compiled based on StatGov data)

**Таблица 2**  
**Динамика изменения численности населения в регионах Сербии с 2011 по 2022 гг., чел.**  
**Table 2**

**Population dynamics in the regions of Serbia from 2011 to 2022, persons**

Численность населения	2011 г., чел.	2022 г., чел.	Изменение, %
Сербия	7186862	6647003	-7,51
Округ Белград	1659440	1681405	1,32
Воеводина	1931809	1740230	-9,92
Шумадия и Западная Сербия	2031697	1819318	-10,45
Южная и Восточная Сербия	1563916	1406050	-10,09

Составлено автором на основе StatGov.

Прирост населения (1,3%) наблюдался только в округе Белград, что говорит о значительных миграционных процессах как внутри макрорегионов Сербии, где Белград концентрирует в себе большую часть активного населения, так и с точки зрения эмиграции, видимой в ежегодном уменьшении населения страны, превращая часть территории в «зоны депопуляции» (Miletic, Todorovic, 2024).

Показатель инвестиций в туристический сектор также демонстрирует значительные диспропорции, где на округ Белград приходится более 60% инвестиций в 2022 г., в то время как макрорегион Южная и Восточная Сербия сосредотачивает не более 2% страновых инвестиций в туризм.

Таблица 3

Динамика изменения инвестиций в туризм регионов Сербии с 2013 по 2022 гг., млн дин.

Table 3

Dynamics of changes in tourism investments in Serbian regions from 2013 to 2022, mln dinars

Регион	2013 г.	2022 г.	Изменение, %
Сербия	5085	9935	95,38
Округ Белград	1578	6072	284,79
Воеводина	478	1559	226,15
Шумадия и Западная Сербия	1882	1981	5,26
Южная и Восточная Сербия	1145,5	323	-71,80

Составлено по данным StatGov.

При этом в динамическом разрезе заметны попытки сглаживания диспропорций инвестициями не только в Белград, но и другие макрорегионы, в 2013, 2015-2016, 2018 и особенно в 2021 гг. Значительная часть инвестиций была направлена на раз-

витие инфраструктуры устойчивого сельского и экотуризма, а также меры фискальной поддержки туристической отрасли, включающие освобождение от части налогов и сборов в 2021, 2022 гг. (Marcikic, Horvat, Sedlak, 2022).

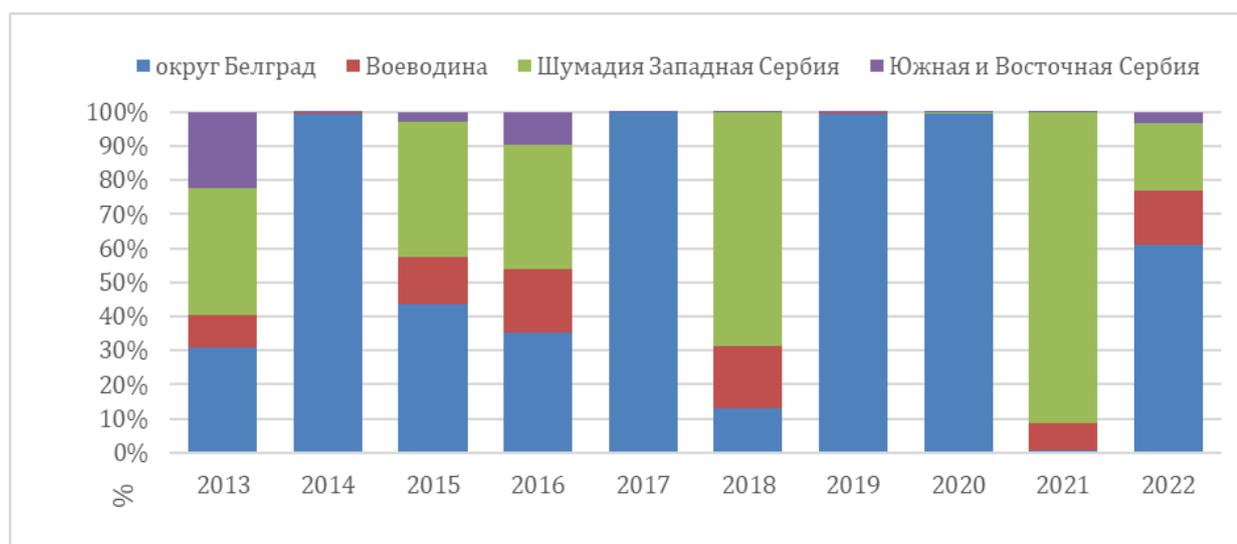


Рис. 2. Макрорегиональная долевая структура инвестиций в туризм в Сербии за 2013-2022 гг., % (составлено по данным StatGov)

Fig. 2. Macro-regional share structure of tourism investment in Serbia for 2013-2022, % (compiled based on StatGov data)

За исследуемый период инвестиции в туризм в Сербии выросли на 95%. Следует отметить, что инвестирование в туризм проводилось неравномерно и во многом было связано с активной поддержкой правительством туристического сектора.

Округ Белград и регион Воеводина показали наибольший рост – 285% и 226%

соответственно. Снижение инвестиций в туризм почти на 72% наблюдалось только в Южной и Восточной Сербии. Примерами инвестиционных проектов могут служить нижеперечисленные проекты по макрорегионам.

В 2013 году в регионе Воеводина был запущен промышленный парк «Нови Сад»,

который привлек более 478 млн динаров инвестиций. В 2022 году парк расширился и привлек еще 1559 млн динаров, что составляет увеличение на 226,15%. Этот проект привлекает инвесторов из различных отраслей, таких как производство автомобильных запчастей, электронной продукции и пищевой промышленности<sup>1</sup>.

В округе Белград были запущены несколько инфраструктурных проектов, которые привлекли более 1578 млн динаров инвестиций в 2013 году. В 2022 году эти проекты привлекли еще 6072 млн динаров, что составляет увеличение на 284,79%. Это включает в себя строительство новых дорог, обустройство транспортных коридоров и развитие инфраструктуры для общественного транспорта.

В округе Белград был запущен проект «Земун», который включает в себя строительство жилых комплексов, офисных зданий и торговых центров. В 2013 году проект привлек более 100 млн динаров инвестиций, а в 2022 году – более 500 млн динаров, что составляет увеличение на

400%. Этот проект привлекает инвесторов из различных отраслей, таких как строительство и недвижимость.

В Южной и Восточной Сербии был запущен проект «Ниш», который включает в себя строительство новых производственных мощностей и обустройство инфраструктуры. В 2013 году проект привлек более 100 млн динаров инвестиций, а в 2022 году – менее 100 млн динаров, что составляет уменьшение на 71,80%. Этот проект привлекает инвесторов из различных отраслей, таких как производство и энергетика.

Кроме инвестиционных вливаний, важно отметить социальную роль туризма, обеспечивающую занятость местного населения и трудовую миграцию. Доля туризма в занятости за исследуемый период выросла почти на 12%, особый рост заметен в округе Белград – почти 25%, регион Южная и Восточная Сербия показал рост всего на 1,96%. С 2014 по 2022 гг. особенных аномалий в динамике доли туризма в занятости не выявлено.

Таблица 4

*Динамика изменения доли туризма в занятости по регионам Сербии с 2014 по 2022 гг., тыс. чел*

Table 4

*Dynamics of changes in the share of tourism in employment by regions of Serbia from 2014 to 2022, thousand people*

Регион	2014 г.	2022 г.	Изменение, %
Сербия	1435	1606	11,92
округ Белград	486	606,4	24,77
Воеводина	364,9	398	9,07
Шумадия	324,4	336	3,58%
Западная Сербия			
Южная и Восточная Сербия	259,9	265	1,96%

Составлено по данным StatGov.

<sup>1</sup> Развитие в эпоху городов: шесть стратегий для лучшего управления урбанизацией в Азиатско-Тихоокеанском регионе. URL: <https://apo.org.au/node/218711> (дата обращения: 29.08.2024).

Округ Белград, включающий столицу Сербии, является самым развитым и густонаселенным регионом страны. Он занимает центральное положение в Сербии и играет ведущую роль в экономике, политике и культуре государства. Белград – крупный транспортный узел, где сходятся основные автомобильные и железные дороги страны, а также находятся два международных аэропорта: Аэропорт Никола Тесла и Аэропорт Батайница.

Округ Белград, как столица Сербии, является ведущим экономическим центром страны. Он характеризуется высокой концентрацией населения и развитой инфраструктурой, в Белграде проживает 1,4 млн человек, что составляет 20% населения страны в 2023 году.

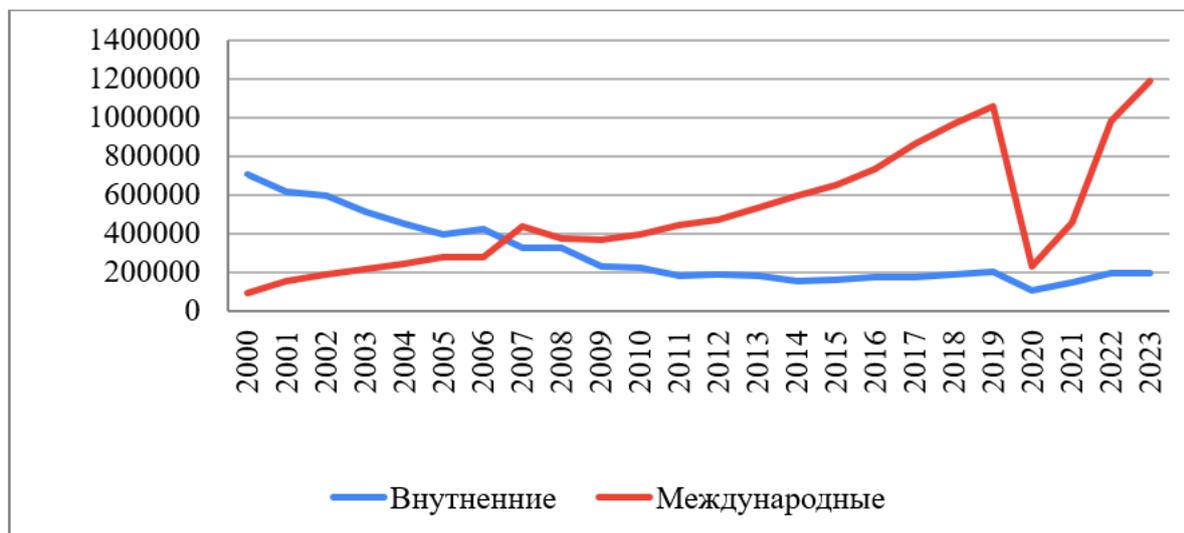
ВРП округа Белград составляет значительную долю от общего ВРП страны – 40% в 2023 году, что обусловлено наличием множества промышленных предприятий, а также транснациональных компаний, таких как: JP Elektroprivreda Srbije, Naftna Industrija Srbije, HBIS Group Serbia Iron & Steel, финансовых учреждений и высококвалифицированной рабочей силы.

Доля сектора услуг в ВРП округа достигает 70% (финансовый сектор, торговля, туризм), промышленности – 25% (машиностроение, пищевая промышленность, информационные технологии).

Белград принимает более 1 млн туристов в год. Город привлекает гостей своей богатой историей, архитектурой, культурными мероприятиями. Основные достопримечательности включают:

- крепость Калемегдан с парком и музеями;
- храм Святого Саввы – один из крупнейших православных храмов в мире;
- старый город с улицами Князя Михаила и Скадарлия;
- площадь Республики с Национальным театром и Национальным музеем.

При анализе динамики турпотока можно наблюдать превалирующий рост въездного туризма, начиная с 2006 г., когда численность международных туристов обогнала численность внутренних и последующий рост въездного турпотока, с падением, а после быстрым восстановлением и превышением значений доковидных лет в 2023 гг.



**Рис. 3. Динамика внутреннего и международного турпотока в макрорегион округа Белград в 2000-2023 гг. (составлено по данным StatGov)**

**Fig. 3. Dynamics of domestic and international tourist flows to the Belgrade County macro-region in 2000-2023 (compiled based on StatGov data)**

Значительный прирост международных туристов можно объяснить как активными рекламными кампаниями на международный рынок, так и модернизацией ключевого аэропорта им. Николы Теслы, а также активным развитием курортов в других макрорегионах, для которых Белгород выступал транспортным хабом. Кроме того, Стратегия развития туризма Сербии (2005-2012 гг.) предполагала значительные инвестиции в проведение международных конференций и других мероприятий, большая часть которых проходила в Белграде. В то же время наблюдается значительное снижение внутреннего турпотока в Белград, во многом связанное с инфляцией и повышением стоимости туристических услуг, рассчитанных на покупательную способность иностранных туристов, а не местного населения.

Воеводина – автономный регион на севере Сербии, граничащий с Венгрией, Румынией и Хорватией. Это плодородная равнинная область с развитым сельским хозяйством. Столица – Нови-Сад, второй по величине город Сербии. Воеводина занимает 21% территории Сербии, здесь проживает 26% населения.

ВРП Воеводины составляет около 27% от общего ВРП Сербии, но структура экономики отличается от Белграда. На долю промышленности приходится 30% ВРП Воеводины, сельского хозяйства – 15%.

По сравнению с Белградом, макрорегион Воеводина не имел значительного снижения внутреннего турпотока, с 2010 года можно наблюдать рост как внутренних, так и международных туристов, на который оказал влияние приток инвестиций в гостиничный сектор (Vukosav, Bradić, Blagojevic, 2009).

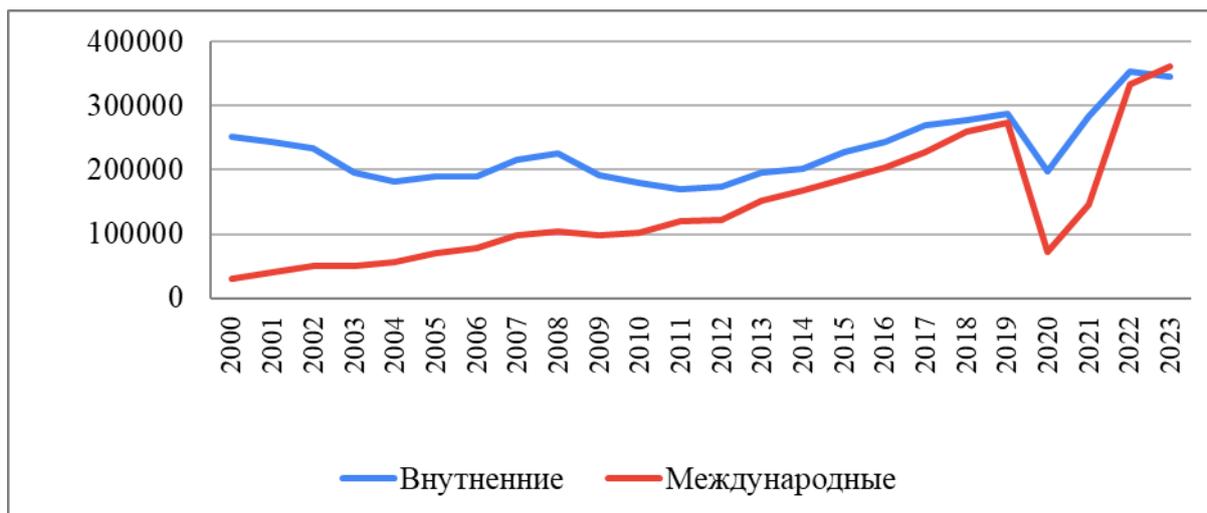


Рис. 4. Динамика внутреннего и международного турпотока в макрорегион округа Воеводина в 2000-2023 гг. (составлено по данным StatGov)

Fig. 4. Dynamics of domestic and international tourist traffic to the macro-region of Vojvodina County in 2000-2023 (compiled based on StatGov data)

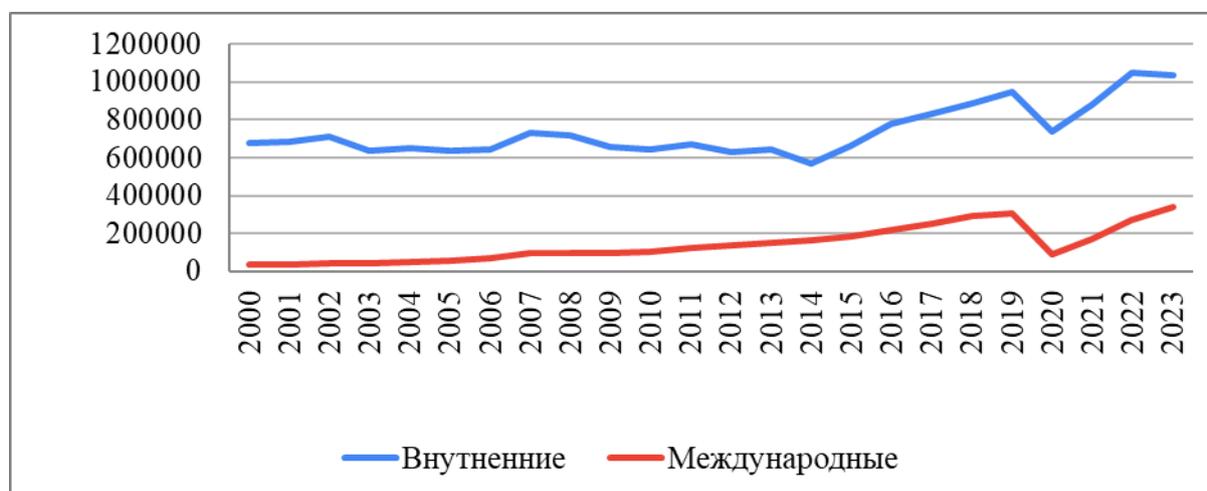
Туристическая привлекательность Воеводины основана на ее природных ресурсах, многонациональной культуре и архитектуре. Популярны национальные парки Фрушка-Гора и Делиблатска Пешчара, а также города Суботица, Сремски-Карловци и Вршац. Нови Сад является одним из центров культурного туризма Сербии. Город знаменит своим ежегодным музыкальным фестивалем EXIT, который

привлекает множество туристов со всего мира. Кроме того, Нови Сад предлагает богатую культурную жизнь, включая театры, художественные галереи и исторические памятники, такие как Петроварадинская крепость<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Стратегия устойчивой урбанизации. URL: <https://www.undp.org/publications/sustainable-urbanization-strategy> (дата обращения: 29.08.2024).

Макрорегион Шумадия и Западная Сербия концентрирует 20% населения страны на 26% территории, регион характеризуется более низким уровнем экономического развития по сравнению с Бел-

градом и Воеводиной (доля региона в ВВП Сербии составляет около 18%). ВВП Шумадии и Западной Сербии формируется в основном за счет сельского хозяйства – 20% ВВП и промышленности – 25%.



**Рис. 5. Динамика внутреннего и международного турпотока в макрорегион Шумадия и Западная Сербия в 2000-2023 гг. (составлено по данным StatGov)**

**Fig. 5. Dynamics of domestic and international tourist flow to the macro-region of Sumadija and Western Serbia in 2000-2023 (compiled based on StatGov data)**

Анализ внутреннего и международного турпотока показывает стабильный приток туристов, начавший демонстрировать рост на внутреннем и международном направлении с 2021 года, вследствие активной поддержки туротрасли и роста внутреннего туризма. В то же время данный макрорегион сконцентрирован на внутреннем турпотоке туристов во многом за счёт недостаточного уровня сервиса для международного туриста (Perić, Dramićanin, Gasic, 2020), а также опасений туристов в связи с напряженной обстановкой на границе с Косово (Armenski, Zakic, Dragin, 2009).

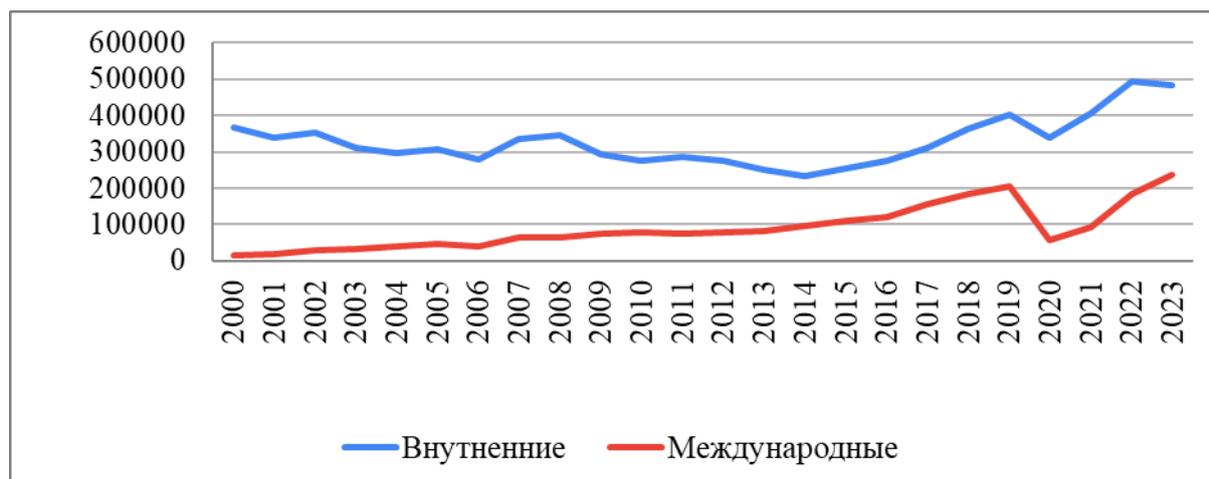
Данный регион в центральной части Сербии характеризуется холмистым рельефом, реками и лесами. Туризм в основном сосредоточен на природных

достопримечательностях, таких как национальный парк Тара, а также на горнолыжных курортах. Среди других пользующихся популярностью у туристов мест можно выделить:

- Ужице с крепостью и этнографическим музеем;
- монастырь Студеница – объект Всемирного наследия ЮНЕСКО;
- дворец Обреновичей в Горнем Милановаце<sup>1</sup>.

Регион Южная и Восточная Сербия на юге и востоке Сербии граничит с Северной Македоницией, Болгарией и Косово. Здесь проживает 18% населения страны на 27% территории. Южная и Восточная Сербия является менее развитым регионом, с низкой долей ВВП – 10%. Сельское хозяйство формирует 25% ВВП, промышленность – 15%.

<sup>1</sup> Сербия - коммерческий путеводитель по стране. UR: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/serbia-market-overview> (дата обращения: 29.08.2024).



**Рис. 6. Динамика внутреннего и международного турпотока в макрорегион Южная и Восточная Сербия в 2000-2023 гг. (составлено по данным StatGov)**

**Fig. 6. Dynamics of domestic and international tourist flow to the macro-region Southern and Eastern Serbia in 2000-2023 (compiled based on StatGov data)**

Регион привлекает туристов своими природными красотами и историческими памятниками. Туристические достопримечательности включают:

- Медиана - археологический памятник в Нише;
- пещеры Равна и Рисовача;
- горнолыжный курорт Стара-Планина.

Анализ динамики турпотока имеет схожую структуру с Шумадией и Западной Сербией, а также общесербской динамикой изменения иностранных прибытий.

Рассмотрим общую динамику турпотоков с 2000 по 2023 год по макрорегионам Сербии. На рисунке 7 можно наблюдать схожий тренд к стабильному состоянию турпотока с 2000 г. по 2013 г., с лидерами – Белград, Шумадия и Западная Сербия, общее снижение турпотока в 2019-2020 гг., особенно заметное на примере Белграда с преобладанием иностранных туристов и активное восстановление с 2021 г.<sup>1</sup>

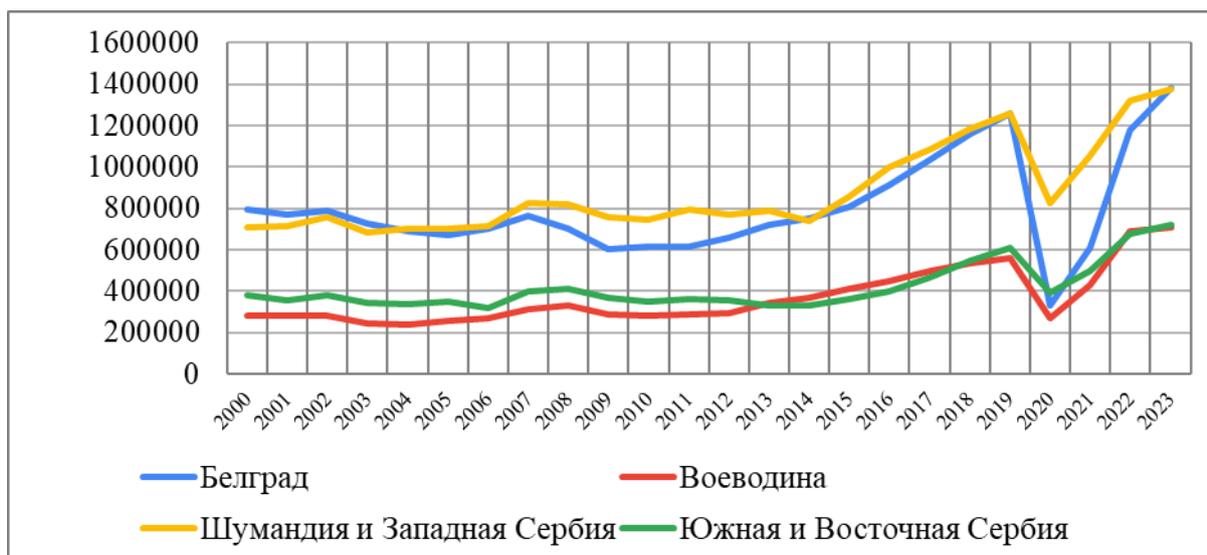
Два лидирующих по количеству туристов региона на протяжении всего периода – округ Белград, регион Шумадия и Западная Сербия. За исследуемый период они также показали наибольший рост. В 2020 году заметно резкое сокращение турпотоков во все макрорегионы страны, особенно выделяется сокращение в округе Белград (-73,7%) и в Воеводине (-52%). В остальных регионах снижение менее заметно.

Пандемия COVID-19 была основным фактором, который повлиял на турпоток в Сербии. В 2020 году многие страны ввели ограничения на международные передвижения, что значительно уменьшило количество туристов, готовых путешествовать. Это привело к значительному снижению турпотока в Сербии, что было особенно заметно в первом полугодии<sup>2</sup>.

Рассмотрим изменение долей внутренних и международных туристов с Сербии и ее макрорегионах.

<sup>1</sup> Автономный край Воеводина URL: <https://www.vojvodina.gov.rs/en/vojvodina/o-vojvodini> (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>2</sup> Процесс и результаты 2004-2008. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/945091468026411178/pdf/703370ESW0P089020080Updated0July010.pdf> (дата обращения: 29.08.2024).



**Рис. 7. Динамика турпотока в макрорегионы Сербии в 2000-2023 гг.**  
 (составлено по данным StatGov)

**Fig. 7. Dynamics of tourist flows to macro-regions of Serbia in 2000-2023**  
 (compiled based on StatGov data)

**Таблица 5**

**Динамика изменения долей внутренних и международных туристов по регионам Сербии с 2000 по 2022 гг., %**

**Table 5**

**Dynamics of change in the shares of domestic and international tourists by regions of Serbia from 2000 to 2022, %**

Год	Сербия		округ Белград		Воеводина		Шумадия и Западна Сербия		Южная и Восточная Сербия	
	Внутр.	Межд.	Внутр.	Межд.	Внутр.	Межд.	Внутр.	Межд.	Внутр.	Межд.
2000	92,36	7,64	88,88	11,12	89,40	10,60	95,30	4,70	96,33	3,67
2023	49,10	50,90	13,96	86,04	48,91	51,09	75,10	24,90	66,99	33,01

Составлено по данным StatGov.

В 2000 году доля международных туристов в Сербии была 7,64%, однако в 2023 году она составила 50,9 %. В 2000 году во всех макрорегионах преобладали внутренние туристы. В 2023 г. в округе Белград только 14% составляли внутренние туристы, хотя в 2000 г. их доля была 89%. В регионе Воеводина доли международных и внутренних туристов практически сравнялись (51% и 49% соответственно), в Шумадии и Южной и Восточной Сербии доли внутренних туристов сокра-

тились приблизительно на 20 и 30 процентных пунктов соответственно.

Пандемия COVID-19, объявленная Всемирной организацией здравоохранения в марте 2020 года, оказала негативное влияние на туристическую отрасль во всем мире, в том числе и в исследуемых макрорегионах Сербии<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Стоимость рабочей силы в Сербии самая низкая в Европе, значительно ниже среднего показателя по ЕС.URL: <https://www.euractiv.com/section/politics/news/serbias>

Введение карантинных мер и ограничений на поездки стало основным фактором, повлиявшим на сокращение туристического потока в 2020 году. Так, в марте 2020 года сербское правительство ввело чрезвычайное положение и закрыло границы страны для иностранных граждан, за исключением граждан, имеющих вид на жительство. Это привело к полной остановке международного туризма в регионе<sup>2</sup>.

Согласно данным Республиканского статистического управления Сербии, количество иностранных туристов, посетивших Южную и Восточную Сербию в 2020 году, сократилось на 85,4% по сравнению

с 2019 годом. Число ночевков иностранных туристов сократилось на 87,8%. Аналогичная негативная динамика наблюдалась и в сегменте внутреннего туризма: число ночевков местных жителей снизилось на 42,1%

В то же время можно заметить беспрецедентный рост турпотока с 2021 года, обеспеченный как внутренними туристами, так и открытием границ для международных. Не меньшее значение оказали геополитические факторы, в связи с которыми значительно выросло количество российских туристов<sup>3</sup>.

Рассмотрим топ-10 стран, откуда в Сербию приезжали международные туристы в 2015 и 2023 гг.

Таблица 6

*Структура въездного турпотока в Сербию (топ-10 стран) в 2015 и 2023 гг., %*

Table 6

*Structure of incoming tourist flow to Serbia (top 10 countries) in 2015 and 2023, %*

2015		2023	
Босния и Герцеговина	7,72%	Турция	9,44%
Болгария	6,26%	Россия	8,01%
Черногория	6,26%	Босния и Герцеговина	7,44%
Хорватия	5,82%	Германия	5,77%
Словения	5,81%	Болгария	5,17%
Турция	5,67%	Македония	5,14%
Германия	5,38%	Хорватия	5,07%
Италия	3,91%	Румыния	4,69%
Румыния	3,91%	Черногория	4,50%
Греция	3,87%	Китай	4,32%

Составлено по данным StatGov.

-labour-costs-lowest-in-europe-much-below-the-eu-average/ (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>2</sup> Стратегические рамки в Республике Сербия. URL: <https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/en/social-inclusion-in-rs/strategic-framework-in-rs/> (дата обращения: 29.08.2024).

<sup>3</sup> Познакомьтесь с Сербией. URL: <https://www.srbija.gov.rs/tekst/en/130160/tourism.php> (дата обращения: 29.08.2024).

Можно наблюдать, что за данный период произошли некоторые изменения среди основных стран-поставщиков туристов. В 2015 году из РФ приезжало менее

4% туристов, однако в 2023 году из РФ в Сербию приехало второе по численности количество туристов. Также туристы стали приезжать из Китая.

Таблица 7

**Топ-10 стран-лидеров по въездному туризму в Сербию с 2020 по первое полугодие 2024 гг., тыс. чел**

Table 7

**Top 10 leading countries in terms of inbound tourism to Serbia from 2020 to the first half of 2024, thousand people**

Страна	1 полугодие 2024 г.	Страна	2023 г.	Страна	2022 г.	Страна	2021 г.	Страна	2020 г.
Россия	90,00	Турция	201,44	Босния и Герцеговина	148,77	Босния и Герцеговина	102,51	Босния и Герцеговина	51,45
Турция	87,97	Россия	170,88	Турция	125,60	Россия	63,29	Хорватия	26,97
Босния и Герцеговина	81,67	Босния и Герцеговина	158,82	Россия	123,42	Черногория	58,51	Болгария	26,84
Китай	63,79	Германия	123,05	Германия	105,79	Германия	57,57	Черногория	26,33
Болгария	62,46	Болгария	110,41	Македония	92,04	Македония	52,47	Турция	25,07
Хорватия	59,59	Македония	109,73	Другие страны	91,20	Турция	48,93	Германия	25,06
Македония	58,33	Хорватия	108,16	Хорватия	89,86	Хорватия	39,32	Македония	21,49
Германия	48,94	Румыния	100,05	Болгария	81,66	Другие страны	36,51	Россия	20,25
Черногория	45,86	Черногория	96,01	Черногория	80,65	Словения	32,16	Румыния	17,95
Румыния	45,41	Китай	92,12	Словения	78,53	Румыния	27,62	Китай	17,64

Составлено по данным StatGov.

На основе таблицы 7 можно наблюдать изменение порядка стран-лидеров по отправке туристов в Сербию, интерес вызывает лидерование России в 2022-2024 гг., что в большей степени связано с санкциями и геополитическими реалиями страны, вызвавшими миграцию части населения в соседние страны, чем с ростом туристической привлекательности Сербии как направления для путешествий.

Часть исследователей также отмечает влияние пророссийских настроений местного населения Сербии, близость языковых групп и традиций, а также выгодный валютный курс – все эти факторы суммар-

но определили Сербию как страну для «миграционного туризма». Немаловажным фактором является нейтральная позиция Сербии и безвизовый режим, что способствовало притоку состоятельных иммигрантов из России, и в целом малого и среднего бизнеса, превращающего Белград в потенциальный региональный IT-хаб, а также привлекательную с точки зрения рынка недвижимости дестинацию для переезда<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Министерство туризма Сербии (2024). URL: <https://www.serbia.travel/ru> (дата обращения: 29.08.2024).

Таблица 8

*Динамика изменения туристического потока, в том числе российского, в Сербии с 2020 по 2024 гг., %*

Table 8

*Dynamics of change of tourist flow, including Russian tourist flow in Serbia from 2020 to 2024, %*

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г. (январь-июнь)
Количество иностранных туристов (в том числе из России), чел.	445711	871239	1772763	2134305	1025900
Количество туристов из России, чел.	20259	63297	123425	170884	90435
Доля российских туристов в турпотоке	5%	7%	7%	8%	9%
Темпы роста иностранного турпотока	100%	195%	203%	120%	48%
Темпы роста турпотока из России	100%	204%	384%	138%	53%

Составлено по данным [StatGov].

Таким образом, темпы роста российского турпотока в 1,5 раза опережающие темпы роста общего турпотока в Сербию за 2023 и 2024 годы, вызваны не столько туристической привлекательностью территории, сколько миграционной привлекательностью.

**Заключение (Conclusion).** Туризм в Сербии представляет собой важный фактор экономического развития, способствуя созданию рабочих мест и увеличению валового регионального продукта в различных макрорегионах страны. За последние два десятилетия туристическая отрасль претерпела значительные изменения, что отразилось на её вкладе в экономику. Основные направления туризма, такие как культурный, экологический, сельский и гастрономический, продолжают развиваться, однако их успех варьируется в зависимости от исторических, геополитических и ресурсно-географических факторов.

Округ Белград и Воеводина являются наиболее развитыми регионами с высоким уровнем инвестиций и туристического потока. В то же время южные и восточные регионы Сербии отстают по большинству

показателей, что подчеркивает необходимость сокращения этого разрыва в рамках региональной политики. С 2011 по 2022 год численность населения Сербии сократилась на 7,5%, что также указывает на миграционные процессы внутри страны и необходимость привлечения инвестиций в менее развитые регионы. Инвестиции в туристический сектор демонстрируют значительные диспропорции: более 60% всех инвестиций сосредоточено в округе Белград. Однако наблюдается тенденция к сглаживанию этих диспропорций через поддержку других макрорегионов, что может способствовать улучшению инфраструктуры и повышению качества туристических услуг. В частности, значительный рост инвестиций в туристическую инфраструктуру был зафиксирован в 2022 году, что свидетельствует о растущем интересе к развитию туризма как ключевого сектора экономики. Роль туризма в экономике округа Белград особенно заметна: он принимает более 1 миллиона туристов в год и является важным транспортным узлом. Белград привлекает международных туристов, благодаря своей богатой истории

и культурным мероприятиям. Воеводинский регион демонстрирует стабильный рост как внутренних, так и международных туристов, благодаря своим природным ресурсам и культурным событиям. Шумадия и Западная Сербия показывают стабильный приток туристов, но сталкиваются с вызовами в виде недостаточного уровня сервиса для международных гостей. Южная и Восточная Сербия остаются менее развитыми регионами с низкой долей ВВП от общего объема страны, однако они привлекают внимание туристов своими природными красотами. Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на турпоток в Сербии, однако начиная с 2021 года наблюдается восстановление. Особенно заметен рост числа туристов из России, что связано как с миграционными процессами, так и с геополитическими факторами. Доля международных туристов в Сербии возросла с 7,64% в 2000 году до 50,9% в 2023 году. Несмотря на существующие вызовы, сербская туристическая индустрия демонстрирует потенциал для дальнейшего роста и развития. Эффективные стратегии регионального развития и инвестиции в инфраструктуру могут способствовать улучшению экономической ситуации в стране и укреплению позиций Сербии как привлекательного туристического направления.

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

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

#### Список литературы

Автономный край Воеводина.  
URL: <https://www.vojvodina.gov.rs/en/vojvodina/o-vojvodini> (дата обращения: 29.08.2024).

ВВП (текущий доллар США) – Сербия. GDP (current US\$) – Serbia.  
URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=RS> (дата обращения: 29.08.2024).

Государственная статистика.  
URL: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/Pdf/G202410127.pdf> (дата обращения: 29.08.2024).

Джерчан Б., Гатарич Д., Бубало Живкович М. и др. Оценка развития фермерского туризма для обеспечения устойчивости: Исследование фермерских хозяйств в пригородном районе Нови-Сада (Сербия). Sustainability. 2023. № 15. С. 12952.

Крупнейшие компании Сербии в 2021 году по объему выручки.  
URL: <https://www.statista.com/statistics/1317494/serbia-largest-companies-by-revenue/> (дата обращения: 29.08.2024).

Малович М., Михайлович М., Мухи Б. Продолжающиеся экзогенные кризисы и контрмеры экономической политики: особый случай сербского туризма. Poslovna ekonomija. 2022. Т. 16. № 2. С. 1–15.

Марцикич Хорват А., Седлак О., Инвестиции в туристические направления для повышения эффективности в будущем сербском секторе туризма. Международная научная конференция по туризму Врнячка Баня – TISC. 2022. Т. 7. № 1. С. 63–76.

Министерство туризма Сербии (2024). URL: <https://www.serbia.travel/ru> (дата обращения: 29.08.2024).

Митрович П., Экономическая криза и конвергенция региональных различий. Балканский синтез. 2024. № 2. С. 29–39.

Павлукович В., Ковачич С., Павлович Д. и др. Конкурентоспособность туристических направлений: Модель применения для Сербии. Журнал "Маркетинг отпусков". 2024.

Пеньишевич И., Лукич Т., Милосавлевич С. и др. Устойчивый туризм вблизи города - на примере горы Столови, Сербия. Sustainability. 2024. Т. 16. С. 782.

Перич Г., Драмычанин С., Конич М., Влияние восприятия риска сербскими туристами на их намерения совершить поездку во время пандемии COVID-19. Европейский журнал туристических исследований. 2021. Т. 27. С. 2705.

Познакомьтесь с Сербией.  
URL: <https://www.srbija.gov.rs/tekst/en/130160/tourism.php> (дата обращения: 29.08.2024).

Последние данные по количеству иностранных туристов в Сербии (2023). URL: <https://take-profit.org/statistics/tourist-arrivals/serbia/> (дата обращения: 29.08.2024).

Процесс и результаты 2004-2008. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/945091468026411178/pdf/703370ESW0P089020080Updated0July010.pdf> (дата обращения: 29.08.2024).

Развитие в эпоху городов: шесть стратегий для лучшего управления урбанизацией в Азиатско-Тихоокеанском регионе. URL: <https://apo.org.au/node/218711> (дата обращения: 29.08.2024).

Вукосав С., Брадич М., Благоевич С. Улучшение предложения размещения в Воеводине: Сербия как фактор ее конкурентоспособности на рынке. 2009. Т. 13. № 2. С. 84–91.

Сербия – коммерческий путеводитель по стране. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/serbia-market-overview> (дата обращения: 29.08.2024).

Сербия – мировой лидер по показателю роста доходов от туризма (2023). URL: <https://balkanist.ru/serbiya-mirovoj-lider-po-pokazatelyu-rosta-dohodov-ot-turizma/> (дата обращения: 29.08.2024).

Сербия: уровень безработицы с 2004 по 2023 гг. URL: <https://www.statista.com/statistics/440532/unemployment-rate-in-serbia/> (дата обращения: 29.08.2024).

Сербия. Статус членства: страна-кандидат. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/serbia\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/serbia_en) (дата обращения: 29.08.2024).

Сербия. URL: <https://www.serbia.travel/en> (дата обращения: 29.08.2024).

Сицилиано Г. Стратегии урбанизации, развитие сельских районов и изменения в землепользовании в Китае: Многоуровневая комплексная оценка. Политика землепользования. 2012. Т. 29. № 1. С. 165–178.

Справочник по стратегиям устойчивого городского развития. URL: <https://urban.jrc.ec.europa.eu/urbanstrategies/strategic-dimensions> (дата обращения: 29.08.2024).

Статистический выпуск. URL: <https://www.icty.org/en/about/what-former-yugoslavia/conflicts> (дата обращения: 29.08.2024).

Статистический выпуск. URL: <https://www.stat.gov.rs/en-us/vesti/statisticalrelease/?p=15146> (дата обращения: 29.08.2024).

Статистическое управление Республики Сербия (2022). URL: <https://www.stat.gov.rs/en-us/oblasti/ugostiteljstvo-i-turizam/turizam/> (дата обращения: 29.08.2024).

Статистическое управление Республики Сербия (2022). URL: <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/220201?languageCode=en-US> (дата обращения: 29.08.2024).

Стоимость рабочей силы в Сербии самая низкая в Европе, значительно ниже среднего показателя по ЕС. URL: <https://www.euractiv.com/section/politics/news/serbias-labour-costs-lowest-in-europe-much-below-the-eu-average/> (дата обращения: 29.08.2024).

Стратегические рамки в Республике Сербия. URL: <https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/en/social-inclusion-in-rs/strategic-framework-in-rs/> (дата обращения: 29.08.2024).

Стратегия устойчивой урбанизации. URL: <https://www.undp.org/publications/sustainable-urbanization-strategy> (дата обращения: 29.08.2024).

Тришич И., Нечита Ф., Ристич В. и др. Устойчивый туризм на охраняемых территориях - на примере выдающегося природного ландшафта Вршацких гор, провинция Воеводина (Северная Сербия). *Sustainability*. 2023. Т. 15. С. 7760.

Туристско-рекреационный комплекс Республики Сербия. URL: <https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=37437> (дата обращения: 29.08.2024).

## References

Autonomous Province of Vojvodina. [Online], available at: <https://www.vojvodina.gov.rs/en/vojvodina/o-vojvodini> (Accessed 29 August 2024).

Đerčan, B., Gatarić, D., Bubalo Živković, M. et al. (2023), “Evaluating Farm Tourism Development for Sustainability: A Case Study of Farms in the Peri-Urban Area of Novi Sad (Serbia)”, *Sustainability*, 15, p. 12952.

Development in the urban era: six strategies for better managing urbanisation in Asia and the Pacific. [Online], available at: <https://apo.org.au/node/218711> (Accessed 29 August 2024).

GDP (current US\$) – Serbia. [Online], available

at: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=RS> (Accessed 29 August 2024).

Get to Know Serbia. [Online], available at: <https://www.srbija.gov.rs/tekst/en/130160/tourism.php> (Accessed 29 August 2024).

Handbook of Sustainable Urban Development Strategies. [Online], available at: <https://urban.jrc.ec.europa.eu/urbanstrategies/strategic-dimensions> (Accessed 29 August 2024).

Largest companies in Serbia in 2021, by revenue. [Online], available at: <https://www.statista.com/statistics/1317494/serbia-largest-companies-by-revenue/> (Accessed 29 August 2024).

Latest data on the number of foreign tourists in Serbia (2023). [Online], available at: <https://take-profit.org/statistics/tourist-arrivals/serbia/> (Accessed 29 August 2024).

Mitrović, P. (2024), “Ekonomska kriza i konvergencija regionalnih dispariteta”, *Balkan Synthesis*, 2, pp. 29–39.

Marcikić Horvat, A. and Sedlak, O. (2022), “Investments in tourist destinations for increasing efficiency in the future Serbian tourism sector”, *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja – TISC*, 7(1), pp. 63–76.

Ministry of Tourism of Serbia (2024). [Online], available at: <https://www.serbia.travel/ru> (Accessed 29 August 2024).

Pavluković, V., Kovačić, S., Pavlović, D. et al. (2024), “Tourism destination competitiveness: An application model for Serbia”, *Journal of Vacation Marketing*.

Penjišević, I., Lukić, T., Milosavljević, S. et al. (2024), “Sustainable Tourism near the City – A Case Study of Stolovi Mountain, Serbia”, *Sustainability*, 16, p. 782.

Perić, G., Dramićanin, S. and Conić, M. (2021), “The impact of Serbian tourists’ risk perception on their travel intentions during the COVID-19 pandemic”, *European Journal of Tourism Research*, 27, p. 2705.

Process and Results 2004-2008. [Online], available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/945091468026411178/pdf/703370ESW0P089020080Updated0July010.pdf> (Accessed 29 August 2024).

Serbia – Country Commercial Guide. [Online], available at: <https://www.trade.gov/country-commercial->

[guides/serbia-market-overview](#) (Accessed 29 August 2024).

Serbia is the world leader in terms of growth in tourism revenue (2023). [Online], available at: <https://balkanist.ru/serbiya-mirovoj-lider-po-pokazatelyu-rosta-dohodov-ot-turizma/> (Accessed 29 August 2024).

Serbia: Unemployment rate from 2004 to 2023. [Online], available at: <https://www.statista.com/statistics/440532/unemployment-rate-in-serbia/> (Accessed 29 August 2024).

Serbia. [Online], available at: <https://www.serbia.travel/en> (Accessed 29 August 2024).

Serbia. Membership status: candidate country. [Online], available at: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/serbia\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/serbia_en) (Accessed 29 August 2024).

Serbia’s labour costs lowest in Europe, much below the EU average. [Online], available at: <https://www.euractiv.com/section/politics/news/serbias-labour-costs-lowest-in-europe-much-below-the-eu-average/> (Accessed 29 August 2024).

Siciliano, G. (2012), “Urbanization strategies, rural development and land use changes in China: A multiple-level integrated assessment”, *Land Use Policy*, 29 (1), pp. 165–178.

Stat.gov. [Online], available at: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/Pdf/G202410127.pdf> (Accessed 29 August 2024).

Statistical Office of the Republic of Serbia (2022). [Online], available at: <https://www.stat.gov.rs/en-us/oblasti/ugostiteljstvo-i-turizam/turizam/> (Accessed 29 August 2024).

Statistical Office of the Republic of Serbia (2022). [Online], available at: <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/220201?languageCode=en-US> (Accessed 29 August 2024).

Statistical Release. [Online], available at: <https://www.icty.org/en/about/what-former-yugoslavia/conflicts> (Accessed 29 August 2024).

Statistical Release. [Online], available at: <https://www.stat.gov.rs/en-us/vesti/statisticalrelease/?p=15146> (Accessed 29 August 2024).

Sustainable urban development – strategies for modern cities. [Online], available at: <https://nclurbandesign.org/sustainable-urban-development-strategies-for-modern-cities/> (Accessed 29 August 2024).

Sustainable Urbanization Strategy. [Online], available at: <https://www.undp.org/publications/sustainable-urbanization-strategy> (Accessed 29 August 2024).

Vukosav, S., Bradić, M. and Blagojević, S., (2009), “The improvement of the accommodation offer in Vojvodina: Serbia as a factor of its competitiveness on the market”, *TURIZAM*, 13 (2), pp. 84–91.

The strategic framework in the Republic of Serbia. [Online], available at: <https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/en/social-inclusion-in-rs/strategic-framework-in-rs/> (Accessed 29 August 2024).

Tourism and recreational complex of the Republic of Serbia. [Online], available at: <https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=37437> (Accessed 29 August 2024).

Trišić, I., Nechita, F., Ristić, V., et al. (2023), “Sustainable Tourism in Protected Areas – The Case of the Vršac Mountains Outstanding Natural Landscape, Vojvodina Province (Northern Serbia)”, *Sustainability*, 15, p. 7760.

#### Данные об авторах:

**Аширова Оксана Илнуровна**, ассистент кафедры региональной экономики и географии экономического факультета

**Попов Георгий Евгеньевич**, лаборант кафедры региональной экономики и географии экономического факультета

**Мизеровская Ульяна Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и географии экономического факультета

**Денисов Дмитрий Михайлович**, аспирант кафедры региональной экономики и географии экономического факультета

#### Information about the authors:

**Oksana I. Ashirova**, Assistant of the Department of Regional Economics and Geography of the Faculty of Economics

**Georgii E. Popov**, laboratory assistant of the Department of Regional Economics and Geography, Faculty of Economics

**Uliana V. Mizerovskaya**, Cand. Sci. (Econ.), associate professor

Department of Regional Economics and Geography, Faculty of Economics

**Dmitriy M. Denisov**, postgraduate student of the Department of Regional Economics and Geography, Faculty of Economics

Оригинальная статья  
Original article

UDC 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-2

Diego Brazales<sup>1</sup>  
Wiliam Muela<sup>2</sup>

**Tourism potential and the promotion of rural tourism:  
The Case of Tabacundo Parish, Ecuador**

<sup>1</sup>University of the Armed Forces ESPE,  
Quijano-Ordóñez y Hermanas Paez St., Latacunga EC050104, Ecuador

<sup>1</sup>e-mail: [dfbrazales@espe.edu.ec](mailto:dfbrazales@espe.edu.ec)

<sup>2</sup>e-mail: [wfmuela@espe.edu.ec](mailto:wfmuela@espe.edu.ec)

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0003-1585-2305

**Abstract.** The objective of the research is to analyze the tourism potential and its capacity to promote rural tourism, in the case of the parish of Tabacundo, Ecuador. The research was of a mixed and correlational nature. Data collection was done through structured surveys applied to tourism companies in the parish of Tabacundo. Indexes were created using principal components (PCA), to verify the hypothesis and the effect, logistic regression was used through the statistical program Stata 16.1. The study included an assessment of the tourism potential in Tabacundo Parish, Ecuador, and its impact on rural tourism development. The results showed a chi-square test with a value of 0.031 that strengthens the correlation between variables, and the logistic regression showed a coefficient of 4.2 and it is statistically significant. The pseudo R<sup>2</sup> was 0.0842, which determines that 8.42% of the variability of rural tourism can be explained by the tourism potential, given that the remaining 91.58% of the explanation of rural tourism is explained by other variables that are not included in this model, allowing to explain that the tourism potential of Tabacundo can boost rural tourism.

**Keywords:** rural tourism; tourism potential; Tabacundo; Ecuador; tourism development

**For citation:** Brazales, D. and Muela, W. (2025), "Tourism potential and the promotion of rural tourism: The Case of Tabacundo Parish, Ecuador", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 24-44. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-2

УДК 338.48

Брасалес Диего<sup>1</sup>  
Уильям Муэла<sup>2</sup>

**Туристический потенциал и продвижение сельского туризма  
на примере прихода Табакундо, Эквадор**

Университет Вооруженных Сил «ESPE»,  
ул. Кихано-Ордоñez и Эрманас Паэз, Латакунга EC050104, Эквадор

<sup>1</sup>e-mail: [dfbrazales@espe.edu.ec](mailto:dfbrazales@espe.edu.ec)

<sup>2</sup>e-mail: [wfmuela@espe.edu.ec](mailto:wfmuela@espe.edu.ec)

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0003-1585-2305

Статья поступила 20 ноября 2024 г.; принята 13 января 2025 г.;

опубликована 30 марта 2025 г.

**Аннотация.** Целью исследования является анализ туристического потенциала прихода Табакундо, Эквадор и его способности продвигать сельский туризм. Исследование имело смешанный и корреляционный характер. Сбор данных проводился с помощью структурированных опросов, применяемых к туристическим компаниям в приходе Табакундо. Индексы были созданы с использованием главных компонентов (РСА), для проверки гипотезы и эффекта использовалась логистическая регрессия с помощью статистической программы Stata 16.1. Исследование включало оценку туристического потенциала в приходе Табакундо, Эквадор и его влияния на развитие сельского туризма. Результаты показали критерий хи-квадрат со значением 0,031, что усиливает корреляцию между переменными, а логистическая регрессия показала коэффициент 4,2, и он является статистически значимым. Псевдо-коэффициент  $R^2$  составил 0,0842, что определяет, что 8,42% изменчивости сельского туризма можно объяснить туристическим потенциалом, учитывая, что оставшиеся 91,58% изменчивости сельского туризма объясняются другими переменными, которые не включены в эту модель, что позволяет объяснить, что туристический потенциал Табакундо может стимулировать сельский туризм.

**Ключевые слова:** сельский туризм; туристический потенциал; Табакундо; Эквадор; развитие туризма

**Для цитирования:** Брасайлес Д., Муэла У. Туристический потенциал и продвижение сельского туризма на примере прихода Табакундо, Эквадор // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 24-44. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-2

**Introduction (Введение).** Tourism is classified as one of the main economic activities that contribute to local development (Orgaz & Cuadra, 2016), since it represents an economic alternative capable of generating employment and improving living conditions mainly in areas far from large cities (Arosemena et al., 2022), where alternative tourism is presented as an opportunity to make the most of the potential of rural areas (Yumisaca et al., 2017).

For its part, alternative tourism, through its different modalities such as rural tourism, specifically seeks to promote local development and highlight the value of culture and biodiversity (Rivera & Rodríguez, 2012), since this connotation currently represents one of the main characteristics that define the profile of the tourist and that motivates them to undertake new forms of tourism (Velásquez et al., 2022).

However, the adoption and implementation of new forms of tourism requires a me-

ticulous process that defines the suitability of a territory to host a certain type of tourism (Ramírez et al., 2018), this process is related to the analysis of tourism potential, which in turn constitutes a significant support tool for tourism planning and management (Blancas et al., 2009).

In relation to the tourist potential, this is defined as a fundamental element for the promotion of tourist activity (Covarrubias, 2014), even considering it as a tool that allows to know the reality and the needs of a certain territory (Busó, 2017), in other words, it represents a detailed analysis that determines the capacities of a destination to generate attraction to the tourist (Gutiérrez & Pérez, 2014), through the evaluation of its attractions, infrastructure, services among other components (Zuccarini et al., 2022).

For this reason, tourism potential is presented as a fundamental stage that allows measuring the feasibility of promoting new tourism modalities (Covarrubias, 2014),

where territories whose economy requires intervention to generate new sources of income are the main beneficiaries (Cárdenas et al., 2019), relying on the natural and cultural wealth of the environment in which they are located (Pérez, 2010).

Regarding rural tourism, this is considered a local development strategy (Rivera, 2021), which under the alternative approach contributes to the promotion of community integration and participation in tourism (Parra et al., 2019). Furthermore, rural tourism is characterized by creating tourist products whose activities and attractions strengthen experiential tourism (Paredes et al., 2022), so that the tourist can maintain more direct contact with the social and natural environment (Cánoves, 2006).

It is necessary to highlight that rural tourism represents a highly profitable and low-investment tourism model (Solsona, 1999), since it considers the daily life and natural wealth of rural areas as resources with great tourism potential to develop learning, awareness and adventure activities (Bricalli, 2005).

Thus, it is evident that in order to promote rural tourism, it is necessary to carry out an analysis of tourism potential (Toselli, 2019), in order to determine the viability of this modality around the conditions of the territory (Busó, 2017), therefore the relationship between these variables is totally dependent and correlational (Peréz et al., 2009), where the objectives of tourism development, economic revitalization and market diversification (Pérez, 2010), are raised as the reason that drives the development of tourism research and initiatives in certain territories (Rivera, 2021).

The objective of the research is to analyze the tourism potential and its capacity to promote rural tourism, in the case of the parish of Tabacundo - Ecuador

The hypothesis was whether tourism potential positively and significantly boosts rural tourism in the parish of Tabacundo-Ecuador.

**Tourism potential.** Etymologically, the term potential comes from three words of Latin origin, whose meaning is understood as an agent of power (Gutiérrez & Pérez, 2014), which by definition refers to the ability to fulfill a purpose or carry out a certain action ((Fuentes & Márquez, 2017).

It is also classified as a concept associated with territorial aptitude and vocation (Gutiérrez & Pérez, 2014), since it represents the set of elements that a place houses (Segovia et al., 2021), for example economic, biological, physical elements, among others (Gutiérrez & Pérez, 2014).

Therefore, tourism potential is defined as the capacity that a destination has in different fields to be able to meet the requirements of tourist activity and demand (Sánchez et al., 2020), however the definition of tourism potential is diverse (Glavan, 2006), so another of its definitions considers resources, infrastructure, services and facilities as the elements that determine tourism potential (Zuccarini et al., 2022).

Likewise, tourism potential is defined as the analysis that determines the tourism viability and the most appropriate forms of tourism for a territory (Covarrubias, 2014). However, this analysis also allows us to identify the components of the tourist offer and infrastructure available in the territory for its maximum use these being the main components of tourist activity (Serrano et al., 2017).

Similarly, another of the concepts linked to tourism potential is described as an analytical study focused on the identification of the environment considering economic, natural and social aspects (Nájera et al., 2021), which is why it represents a study of great contribution to increasing competitiveness and tourism development (Guardiola, 2019), because the competitiveness of the industry allows for a higher development index to be generated (Pulido & Sánchez, 2010).

In this sense, the evaluation of tourism potential represents a crucial process for strategic management of the tourism industry, revealing the real needs of the territory (Zuccarini et al., 2022). For this reason, tourism

potential is considered a key element for tourism planning (Ramírez et al., 2018), since it allows to make the most of a destination's resources while minimizing investment risks (Zuccarini et al., 2022).

Therefore, for tourism development it is crucial to carry out a recognition study, in order to create innovative tourism products according to market demands (Covarrubias, 2014), this being the product resulting from the application of different methodological tools (Imbaquingo et al., 2022), which refer to any instrument or technique used for the development of research (Granados, 2020).

Therefore, and in relation to the methods linked to the evaluation of potential, it is necessary to mention that these do not only focus on the identification and characterization of resources (Nájera et al., 2020), in fact, services, infrastructure and demand are also considered as part of the analysis (Zuccarini et al., 2022), since the methods to evaluate tourism potential in general cover a multiple analysis of variables focused on geographical, biological, socioeconomic, cultural and commercial feature (Gutiérrez & Pérez, 2014).

Thus, one of the most prominent methods in the study of natural resources is the Geographic Information System (Chhetri & Arrowsmith, 2008; Marín & Bravo, 2001; Nouri et al., 2008). This is a method that allows to geographically identify the points with the greatest tourism potential and deficit (Gutiérrez & Pérez, 2014). Likewise, the Geographic Information System allows to evaluate the recreational potential of green areas in urban areas in order to promote sustainability (Brazales & Koroleva, 2019).

Similarly, another of the prominent methods for studying tourism potential is multi-criteria evaluation (Blancas et al., 2009; Franco et al., 2009), which is characterized by generating a broad and detailed study based on multiple components and indicators related to the operation and management of tourism activity (Cartuche et al., 2018), for which it uses a series of diverse techniques and tools with descriptive, statistical and numerical characteristics (Franco et al., 2009).

Therefore, the number of methods, techniques, and tools aimed at evaluating tourism potential is wide (Busó, 2017), because they arise from different theories and approaches (Gutiérrez & Pérez, 2014), with the needs and the research objective being the main factors that define the most appropriate methods for their use (Zuccarini et al., 2022).

On the other hand, biological, geographic, social, economic and cultural factors emerge as the basic elements for the development of the various methods used for the analysis of tourism potential (Gutiérrez & Pérez, 2014), so these methods can be qualitative and quantitative (Juárez et al., 2008), since they even involve both descriptive and probabilistic analysis (Reyes et al., 2012).

Thus, some of the most commonly used tools and methods for evaluating tourism potential are the inventory of attractions and multi-criteria analysis, the purpose of which is the development of tourist routes and products (Chaviano & Aro, 2007; Enriquez et al., 2010; Yilmaz, 2011), for which the use of maps and tourism assessment indicators are shown as complementary tools for the analysis of tourism potential (Reyes et al., 2012).

Likewise, documentary analysis and interviews (Juárez et al., 2008) are considered, as well as field research as crucial sources of information for the identification of the territory (Zimmer & Grassmann, 1996), where the characteristics of the environment, the demand and tourist supply of the destination are perceived as the aspects to be considered for the evaluation of the tourist potential (Gutiérrez & Pérez, 2014).

On the other hand, there are methods that consider the tourist perception and infrastructure as fundamental aspects to determine the tourism potential (Sánchez & Propin, 2005), which through the use of illustrations and community perception allow the development of tourist inventories to determine the tourism potential (Ozcan et al., 2009), where the Geographic Information System together with the tourist supply and demand constitute an analytical method to evaluate the tourist

activity at a country level (Iatu & Bulai, 2011).

Ultimately, the evaluation of tourism potential entails a thorough analysis to define the tourist capacity and aptitude that the territory has (Nájera et al., 2021), which is why it requires a series of procedures that involve both quantitative and qualitative studies (Brazales et al., 2021), this being a crucial study for decision-making related to tourism development and investment (Blanco, 2008), because it allows us to know the strengths and weaknesses of the territory (Covarrubias, 2014).

Regarding the stages that make up the analysis of tourism potential, there are various methodologies focused on the diagnosis and measurement of tourism potential (Brazales et al., 2021; SECTUR, 2010), which have variable procedures due to the perspective of their authors (Covarrubias, 2014), however, in general, two fundamental phases are identified: situational analysis and diagnosis (Zimmer & Grassmann, 1996),

It is also worth noting that the evaluation of the territory is carried out considering internal and external factors (Blanco, 2008), where complementary stages are even considered that seek the creation of strategies related to tourism development (Blanco, 2008; Brazales et al., 2018), which are related to the design of tourism products or support tools for tourism management (SECTUR, 2010).

In accordance with the above, tourism potential is understood as a multidimensional analysis that evaluates features and attributes of a place through the use of various methods, techniques and instruments (Imbaquingo et al., 2022), where certain elements that make up the tourism system play a fundamental role in the evaluation of tourism potential and the optimal management of the activity (Gutiérrez & Pérez, 2014).

**Rural tourism.** The rural environment describes any geographical environment located outside the city, and is also characterized by various aspects such as a wide range of biodiversity and culture (Palafox & Martínez, 2015), small population, predominant

agricultural activity and minimal urban facilities (Castellano et al., 2016).

However, rural areas represent the territories with the greatest development deficit both at a social and economic level (Flores & González, 2012), which is why tourism is presented as a strategic alternative that allows minimizing rural problems (Yumisaca et al., 2017), as well as highlighting the tourist and commercial potential of the rural environment (Palafox & Martínez, 2015).

In this sense, rural tourism in general refers to all types of recreational activities and services in which the rural environment is the protagonist (Brazales et al., 2020). It is also considered a type of tourism closely related to the cultural manifestations and habits of rural communities (Darias et al., 2016), since its effects are reflected in the social sphere and in heritage conservation (Camargo et al., 2005).

On the other hand, rural tourism is defined as a coexistence between the tourist and all cultural and social practices, which through recreational activities, which allow knowing the daily life of the communities, which are part of the tourist activity (Palomino et al., 2016), is also presented as a tourism of cultural appreciation, with great community participation in tourist services, and which is carried out in areas far from the city (Ibáñez & Rodríguez, 2012)

In this context, rural tourism emerges as an allied and complementary practice for agricultural activity, allowing the generation of economic alternatives for the benefit of the producer (Garduño et al., 2009). In the same way, it is considered a tourist modality linked to the concept of sustainability and local development (Darias et al., 2016), whose travel motivations focus on learning, training and coexistence, from which key tourist products are derived for the competitiveness and diversification of tourist destinations (Paredes et al., 2022).

This modality represents an economic alternative that, through a catalogue of products and services, generates income that is directly influential in the competitiveness of the destination (Pérez, 2010), where the posi-

tive effects that it generates in aspects such as sustainable development, territorial management, integration and inclusion of human resources and heritage management, both natural and cultural, are also highlighted (Cejas, 2020).

Similarly, rural tourism and community tourism are types of tourism that oppose the conception and practice of conventional sun and beach tourism, which in turn has a growing inclusion and acceptance in the contemporary tourism offer (Cárdenas et al., 2019). In this sense, restaurant and accommodation services have direct participation from the community, in which the culture and characteristic values of the place are highlighted (Rivera, 2021).

In this context, the demand perceived by rural tourism is characterized by its modernity and avant-garde, since it has greater economic capacity and environmental awareness, to which is added the search for quality in service, with the sole purpose of creating a connection with the natural environment (Garcia, 2005), in the same way sustainable thinking emerges as a fundamental axis for its inclusion and the development of tourist destinations in rural territories, promoting a long-term vision of highly viable tourism in economic, environmental and cultural terms (Lane, 2005).

A clear example of the practice of rural tourism are the activities related to ancestral practices such as the harvesting of agricultural and wild products, learning crafts and knowledge of both gastronomy and medicine, among others (Brazales, 2018; Palomino et al., 2016). In this way, and within the business sphere, rural tourism promotes the creation of micro-enterprises in such a way that the local population is the protagonist and those in charge of managing them (Rivera, 2021).

Rural tourism is shown as a relationship based on the collective benefit between culture, nature and human beings, the same components that allow us to appreciate the scenic beauty of rurality (Santana, 2002), in addition to being part of the alternative economic dy-

namics, which contributes to the increase of the local GDP (Cánoves, 2006), since it generates direct benefits to the community, mainly to those family businesses (Leonardi, 2005), it is also characterized by its great capacity to adapt to the needs and capacities of the environment (Cañizarez, 2018).

Likewise, rural tourism is characterized by combining natural attractions with rural daily life, thus promoting a sustainable tourism offer (Molina, 2013), whose impact is reflected in the generation of inclusive jobs, the protection and promotion of cultural heritage in its different manifestations, the promotion of entrepreneurship, the valorization of agricultural production, and the contribution to social participation (Ferrer et al., 2014)

Consequently, rural tourism is considered as an alternative economic activity that generates income and promotes environmental awareness and cultural appreciation, in addition to contributing to the improvement of the management and functioning of the rural social structure (Jovanović et al., 2018), therefore it is considered as a strategic tool that allows generating economic growth and minimizing poverty rates (Pastor et al., 2011), in addition to promoting heritage conservation (Galmarini, 2021).

One of the main characteristics of rural tourism is to maintain an alternative tourist offer, which promotes local development and the correct use of resources, generating multiple activities focused on the valorization of the attributes of rurality (Pineda & Silva, 2015), in this way the tourist services adopt principles of comfort, quality and sustainability (Barrera & Muñoz, 2003), so that cultural identity is the protagonist of the tourist offer (Garcia, 2005)

On the other hand, rural areas have been part of a transformation process caused by the effects of globalization and from which multiple actors emerge (Varisco, 2015), which are defined as influential agents in decision-making at the administrative level (UNEP, 2009), with tourism being one of the economic activities with the largest number of actors

involved in the management of tourism activity (Idrovo, 2022).

It is also worth highlighting that these actors are classified into three groups considering productivity, sustainability and tourism development as differentiating factors (Nogar, 2009), the latter being the segment responsible for promoting rural tourism as an alternative modality for maximum use of the rural environment (Varisco, 2013), where factors such as interest, perception and origin are key criteria for identifying the actors involved in the development of tourism activity (Rodríguez et al., 2023).

On the other hand, rural tourism offers varied activities, depending on the territory and its characteristics, giving rise to multiple tourist products (Pérez, 2010). Likewise, the growing interest in the conservation of nature and culture have been determining factors that have contributed to generating different tourist sub-modalities in rural areas (González et al., 2019). Therefore, rural tourism encompasses a wide range of tourist modalities and activities, which can be adopted for its implementation (Bricalli, 2005).

Therefore, these modalities can be based on agricultural, scientific, academic, festive and sporting interests (Barrera & Muñoz, 2003), however, not all typologies are part of the rural tourism offer, because in some cases the modalities do not depend on the rural space for their realization (Bricalli, 2005), this diversity being the product of a diverse conceptualization, but under certain concordances some general modalities are presented (Gurría, 2000).

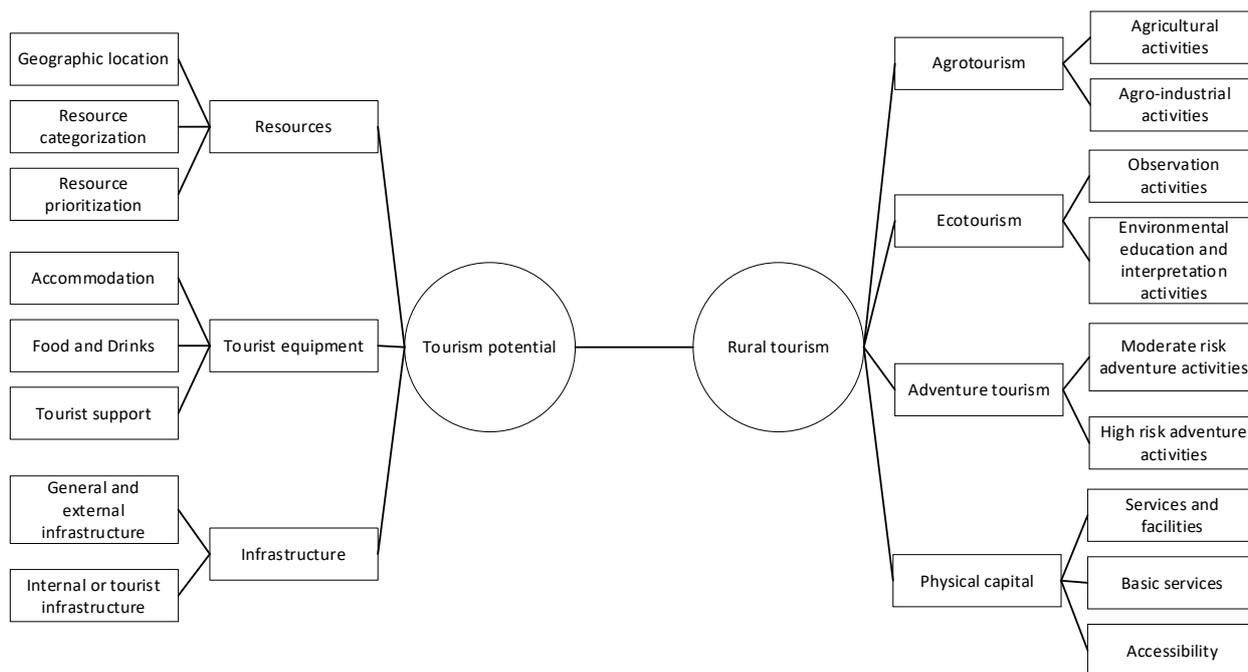
Among the modalities that stand out most within rural tourism are agrotourism, ecotourism and adventure tourism (Barrera & Muñoz, 2003), which are modalities generally related to agricultural processes, ecological appreciation and sporting challenges in natural environments (Bricalli, 2005).

Thus, it is important to mention that rural tourism encompasses a wide range of modalities and activities, delimited based on the territorial conditions and the motivations of the tourist (Bricalli, 2005). However, some modalities are also considered as derivations or by-products developed by the interest in nature and tradition (González et al., 2019).

Therefore, the modalities of rural tourism are variable and depend on a series of factors for their inclusion in the rural tourism offer (Barrera & Muñoz, 2003), since rural tourism can manifest itself in any type of tourist scam (Gallo & Peralta, 2018), with the rural environment being the only determining factor that defines the main modalities that rural tourism has (Bricalli, 2005).

**Materials and Methods (Материалы и методы исследования).** The research approach is of a mixed type, of bibliographical documentary, correlational and field research. The research design is non-experimental, as defined in Figure 1.

Population and sample. The population is made up of each of the tourism companies legally registered in the tourist registry of the year 2024, with a census sample of 22 tourist establishments in which all the tourist companies were surveyed based on their workers.



**Fig. 1. Research design**  
**Рис. 1. Дизайн исследования**

Note: The research design was adapted from (González et al., 2019; Sanchez et al., 2020; SECTUR, 2010; Zuccarini et al., 2022).

**Information collection.** The information collection was supported by the application of a structured survey under a logit model, whose results are based on a binary interpretation, whose purpose is to measure the study variables, considering the perception of the existing tourist companies in the parish of Tabacundo in order to determine their correlation index.

**Validity.** The validity of the instrument is based on a concept of validity by constructs supported by theory, taking the conceptual prepositions of each of the variables for the development of the instrument.

**Reliability.** In this sense, the reliability of the research instrument was based on a pilot test, to later be evaluated using Cronbach's alpha coefficient in order to minimize difficulties or errors during the collection of information.

**Statistical tool.** Principal component analysis (PCA), coefficient of and logistic regression. Starting, in the first instance, with the principal component analysis (PCA),

whose purpose is to synthesize the data, to later generate representative indices of the study variables and their components. Secondly, through the generated indices, the hypothesis was verified, through the Chi2 test. Finally, logistic regression was used to evaluate the correlation between the indices of each variable and predict future results.

**Data processing.** Statistical software Stata 16.1.

**Econometric model, logistic regression:**

$$\text{logit}(P(Y = 1)) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k, \quad (1)$$

Where, from formula 1:

P (Y=1) is the probability that the dependent variable has changed;

$\beta_0$  is the intercept;

$\beta_1$  is the coefficient associated with the variable of interest;

Econometric model 1: Rural tourism based on tourism potential. From formula 1 we obtain econometric model 1:

$$\text{logit}(\text{Prob}(\text{Rural tourism has changed})) = \beta_0 + \beta_1 * \text{Tourism potential} \quad (2)$$

**Results and Discussion.**

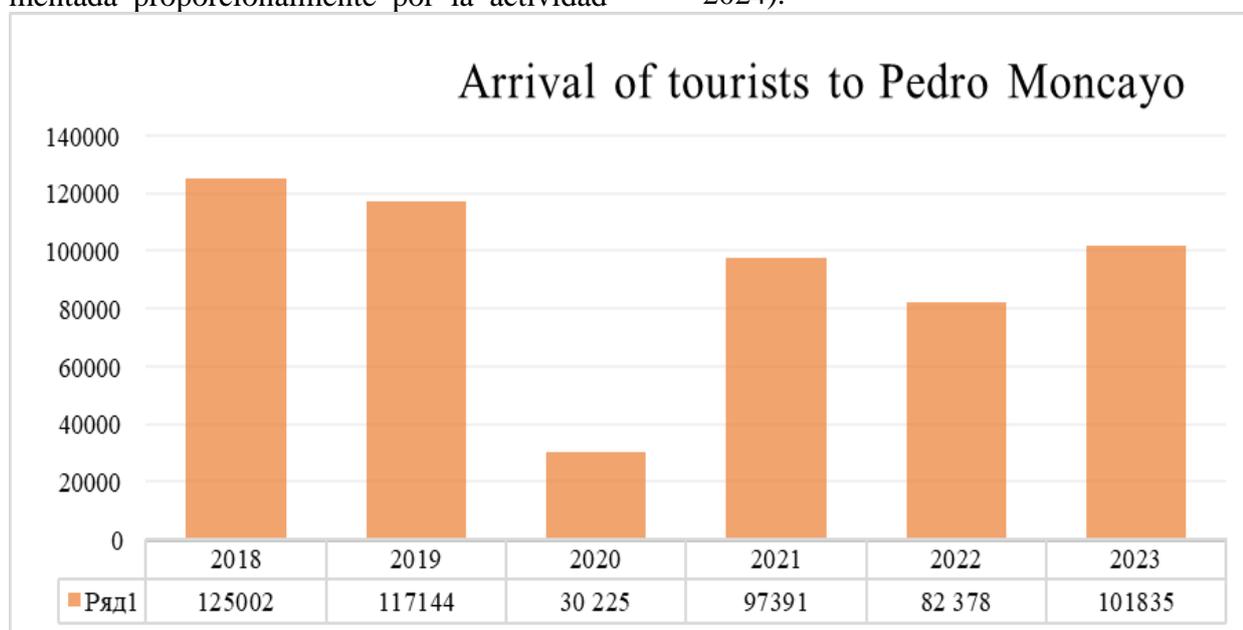
**Importance and role of tourism in the economy.** In the current economic context, tourism activity proves to be one of the most influential economic activities worldwide (Brazales et al., 2022; Loor et al., 2018), currently being an important tool for the social and economic development of Ecuador, since it generates economic growth (Arroyo, 2018).

The Pedro Moncayo canton, to which the parish of Tabacundo belongs, in 2019, registered a contribution to the GVA of 0.55% belonging to food and accommodation services. For the year 2020, tourism in the canton of Pedro Moncayo represented 0.48% of the contribution to the total cantonal GVA, as opposed to the 73% belonging to agriculture, livestock, and forestry, which constitute the main sources of income for the canton of Pedro Moncayo. En concordancia a los datos pertenecientes al 2019 se evidencia que el VAB turístico de Pedro Moncayo es menor en relación a los cantones de mayor proximidad y tales como Quito y Cayambe, cada uno de ellos con el 2,19% y el 4,83 respectivamente. Además, es preciso mencionar que la economía en el cantón Pedro Moncayo esta segmentada proporcionalmente por la actividad

agropecuaria que ocupa el 55% como sector primario, 13% que representa al sector secundario, 26% perteneciente al sector terciario y 6% relacionado con actividades no declaradas. (GAD de Pedro Moncayo, 2021a).

**Study on tourism demand.** The tourist demand of the Pedro Moncayo canton shows a trend of variable decrease and growth in the last 6 years, with the years 2018, 2019 and 2023 being the highest peaks of demand during this period, thanks to scheduled events and local festivities (GAD de Pedro Moncayo, 2021a), hile 2020 is shown as the year with the lowest visitor statistics due to the closure of attractions and restrictions imposed by the COVID 19 health emergency (figure 2) (GAD de Pedro Moncayo, 2021a).

It is worth mentioning that all the figures shown correspond to the cumulative record of visitors to the main attractions and festivities of the canton such as the Mojanda lagoons, the Cochasqui Archaeological Park, the Jerusalem Protective Forest, the San Pedro festivities, among others (Bosque Protector de Jerusalem, 2024; GAD de Pedro Moncayo, 2021b; Parque Arqueologico Cochasqui, 2024).



**Fig. 2. Number of visitors from 2018 to 2023 from the Pedro Moncayo cantón**

**Рис. 2. Количество посетителей с 2018 по 2023 год из кантона Педро-Монкайо**

Note: Figure 2 was adapted from (Bosque Protector de Jerusalem, 2024; GAD de Pedro Moncayo, 2021b; Parque Arqueologico Cochasqui, 2024).

At the time when variations were observed in the canton of Pedro Moncayo, this figure was the same as the decrease during 2018, 2019 and 2020, but there were negative figures of 6.29% and 74.20, which were partially reduced. significant tourist demand. There is no doubt that between 2021 and 2020, the demand for an increase in the trend of increasing by 222.22% for the following year in 2022 by 15.42%, in the case of the period between 2023 and 2022, the demand is a reflection of 23.62.

**Study on tourism resources.** The Pedro Moncayo Canton is located in the north-east of the Pichincha province, close to the city of Quito, with an area of 339 km, charac-

terized by its indigenous roots, privileged by culture, legends, religion and spaces of great natural importance (López et al., 2017), in the same way it has a great natural, scenic and historical wealth, hosting attractions such as the Mojanda lagoons, the Cochasquí Pyramids and the Jerusalem protective forest (Gobierno de Pichincha, 2020).

In this regard, Pedro Moncayo has numerous natural and cultural attractions ideal for tourism development. Among the main attractions it houses, a total of 7 are registered and recognized by the MINTUR, while 22 of them are in the review phase by the local government (GAD de Pedro Moncayo, 2021a), said attractions are shown in Table 1.

*Classification of attractions of the Pedro Moncayo canton*

*Table 1*

*Классификация достопримечательностей кантона Педро-Монкайо*

*Таблица 1*

Name	Type of resource	Subtype
San Pedro festivities	Cultural and popular heritage	Religious festivals, traditions and popular beliefs
Toquilla Straw Hat	Cultural and popular heritage	Crafts and arts
Church of Malchinguí	Architecture	Historical
Mana-Nati Sanctuary	Architecture	Historical
Church of Hope	Architecture	Historical
Tocachi Church	Architecture	Historical
Tupigachi Church	Architecture	Historical
Cochasqui Archaeological Park	Architecture	Archaeological Area
Museum of the Roots	Architecture	Cultural Infrastructure
Mama Nati Museum	Architecture	Cultural Infrastructure
The Cucho Mill	Technical Achievements	Engineering work
Local gastronomy	Cultural and popular heritage	Gastronomy
Mojanda Lagoons	Lake Environments	Lagoon
Jerusalem Protective Forest	Forests	Dry
Bell Tower Viewpoint	Mountains	Low Mountain

Note: Adapted from (GAD de Pedro Moncayo, 2021a).

**Tourist offer.** In relation to the tourist offer presented by the canton of Pedro Moncayo, the hotel industry can be seen in table 2.

In relation to the above, accommodation services represent 0.27% of the 37 tourist establishments in the Pedro Moncayo canton, a percentage that is classified as 0.5 belonging

to hotels, hostels and tourist camps, while 0.11 refers to the total number of existing inns, with the parish of Tabacundo being the main town that houses said establishments.

On the other hand, establishments focused on food service are presented in Table 3.

**Table 2**  
**Accommodation establishments, registered in the cadastre, Pedro Moncayo Canton**

**Таблица 2**  
**Учреждения размещения, зарегистрированные в кадастре, кантон Педро Монкайо**

Trade Name	Classification	Category	Parish
Spring Cabins	Hostel	1 star	Tabacundo
Cajas Garden	Hotel	3 stars	Tupigachi
Chaskalicos Inn	Hostery	3 stars	Tocachi
Manabita Ranch	Hostery	3 stars	Tabacundo
Rancho G	Hostery	3 stars	Esperanza
Emperatriz	Hotel	2 stars	Tabacundo
Inti-Raymi	Hostel	1 star	Tabacundo
Hacienda San Luis	Hostery	5 stars	Tupigachi
Aqua River park	Tourist camp	Single category	Malchinguí
Akuatika River Park SA	Tourist camp	Single category	Malchinguí

Note: Adapted from the registry of tourist establishments (Ministerio de Turismo, 2024)

**Table 3**  
**Food establishments, registered in the cadastre, Pedro Moncayo Canton**

**Таблица 3**  
**Предприятия общественного питания, зарегистрированные в кадастре, кантон Педро-Монкайо**

Trade Name	Classification	Category	Parish
Grill de Willy parrilladas	Restaurant	two forks	Tabacundo
Pollos expresos	Restaurant	a fork	Tabacundo
Jardín de Cajas	Restaurant	two forks	Tupigachi
Aquí me quedo	Restaurant	a fork	Tabacundo
Café Tentación	Café	a cup	Tabacundo
Pizzerías Cositas Ricas	Café	a cup	Tabacundo
Restaurante Tío Samuel	Restaurant	A fork	Tabacundo
Restaurante la playa del Pisque	Restaurant	three forks	Tocachi
Cafetería y restaurante jardín de Cajas	Café	a cup	Tupigachi
Hacienda Verde	Restaurant	two forks	Malchinguí
Supersurtido	Café	a cup	Tabacundo
Taller artesanal el horneador de Cajas	Café	a cup	Tupigachi
Restaurante Gemis	Restaurant	a fork	Tupigachi
El muelle Real	Restaurant	a fork	Tabacundo
La Vaquita Pecosa	Café	a cup	Tupigachi
Fritadas Rosita	Restaurant	a fork	Tabacundo
Asadero el Playon del Sabor	Restaurant	a fork	Tabacundo
Delicias de Cayambe	Café	a cup	Tabacundo
Ven y Veras	Restaurant	a fork	Tabacundo
Horno de biscochos la abuelita EDE	Café	a cup	Tabacundo
Novoeventos	Restaurant	a fork	Malchinguí

Note: Adapted from (Ministerio de Turismo, 2024).

As for food services, the registry reflects that this activity in particular represents 0.62% of the 37 tourist establishments in the Pedro Moncayo canton, a percentage that includes cafes and restaurants represented by 0.22% and 0.35% respectively, being the ac-

tivity with the greatest numerical presence in the locality.

As for the tour operators and travel agencies existing in the canton, these can be seen in table 4.

**Table 4**  
*Establishments of tourist operators and intermediaries, registered in the cadastre, Pedro Moncayo Canton*

**Таблица 4**

*Учреждения туристических операторов и посредников, зарегистрированные в кадастре, кантон Педро Монкайо*

Trade Name	Classification	Category	Parish
Agoturs Mojanda	Tour operator	Tour operator	Tabacundo
Turismo andes ecuatoriales Ceron & Tapia	Tour operator	Tour operator	Tabacundo
Rutas Fantásticas	Dual travel agency	Dual travel agency	Tabacundo
Summer Travel	Dual travel agency	Dual travel agency	Tabacundo

Note. Adapted from (Ministerio de Turismo, 2024).

According to table 4, the tourist operators and intermediaries represent 0.11% of the total tourist establishments in the town, establishing a classification that designates 0.05% to travel agencies and tourist operators, respectively, being hosted particularly and mostly by the parish of Tabacundo.

On the other hand, the tourist transport companies existing in the Pedro Moncayo canton, form part of the 0.11% of the total tourist companies in the canton, with Tabacundo and Tupigachi being the only parishes that have such services, which can be seen in table 5.

**Table 5**  
*Establishments of tourist operators and intermediaries, registered in the cadastre, Pedro Moncayo Canton*

**Таблица 5**

*Учреждения туристических операторов и посредников, зарегистрированные в кадастре, кантон Педро Монкайо*

Trade Name	Classification	Category	Parish
Compañía de transporte turístico Texas tour S. A	наземный транспорт	Туристический наземный транспорт	Tabacundo
Compañía de transporte turístico Ñanpi Anthagua S. A	наземный транспорт	Туристический наземный транспорт	Tupigachi

Note: Adaped from (Ministerio de Turismo, 2024).

The inferential statistics are now detailed.

**Structuring the instrument.** For the development and structuring of the instrument, a literature review was carried out in order to determine the constructs and sub-components that form part of the study variables. This theoretical composition is the basis used for the development of the questions, which respond to a conceptual criterion based on scientific articles and books related to the research variables.

Thus, the independent variable represented by the tourism potential comprises a total of 22 questions, distributed by constructs as follows:

Resources construct 14 questions;

- Tourist equipment construct 3 questions;

- Infrastructure construct 7 questions.

On the other hand, the dependent variable corresponding to rural tourism is made up of a total of 12 questions divided by constructs as follows:

- Agrotourism construct 2 questions;

- Ecotourism construct 2 questions;

- Adventure Tourism construct 2 questions;

- Physical capital construct 6 questions.

**Pilot and instrument correction.** The pilot test was carried out on July 3, 2024, with 30 workers from the tourism companies in the parish of Tabacundo, obtaining a Cronbach's Alpha value of 0.75 for the independent variable and 0.76 for the dependent variable. Despite being low values, these figures are within the acceptance range. However, the questionnaire needed to generate modifications, due to the minimal contribution, redundancy and ambiguity of a series of questions.

For this reason, in the independent variable, questions 6 and 10 were eliminated, which address resources that are currently no longer available, and questions 13 and 14 were restructured for better understanding.

On the other hand, in the dependent variable, questions 9, 10 and 11 were restructured

because they generated redundancy and were similar to questions similar to the independent variable.

**Survey Application.** The survey was applied the second week of July 2024 to the tourist companies in the parish of Tabacundo that are duly registered in the National Registry of Tourist Establishments of the MIN-TUR.

On the other hand, the survey was developed through the following Google Forms link: <https://forms.gle/Ty5e7wb73zuMgM4X8>

**Cronbach's Alpha.** The Cronbach's alpha corresponding to the instrument implemented to evaluate the study variables yielded results of 0.72 for the independent variable "tourism potential" and 0.71 for the dependent variable "rural tourism". Therefore, the instrument is valid and reliable, since the results obtained are within the accepted range.

**Principal component analysis (PCA).**

To carry out the PCA analysis, the variables were standardized by obtaining the average, variance and standard deviation of the set of data or results obtained through the survey, where the average is equal to 1 while the variance and standard deviation are equal to 0. The following indices were obtained (table 6).

**Hypothesis testing.**

Table 7 shows the application of the chi-square test through a contingency table generated through the statistical software Stata. The results obtained from the chi-square test whose purpose is to evaluate the hypothesis through the remaining value between the expected and obtained results, it is for this reason that the results obtained of 4.6418 corresponding to the chi square and 0.031 of the significance level determine that there is a significant relationship between tourism potential and rural tourism, therefore, the null hypothesis is rejected. Due to this, the alternative hypothesis raised by the research is accepted, implying that in effect the tourism potential of the parish of Tabacundo drives rural tourism, since the resulting statistical difference is less than 0.05.

Table 6

*Variable indices obtained from the PCA*

Таблица 6

*Переменные индексы, полученные из PCA*

Tourism potential index	Rural tourism index						
1.433598	1.194212	1.610334	0.1182588	2.196018	1.194212	-1.093551	0.1074558
2.196018	1.194212	1.249169	1.194212	1.857179	1.194212	0.3231076	1.025876
-2.020483	-0.834281	2.151247	1.194212	1.940142	1.194212	0.7601906	0.6994542
-1.701416	-3.672206	-0.404773	-0.419978	2.19229	1.194212	-1.497135	0.8677911
-3.331571	-0.407101	0.1510185	-1.703994	2.196018	1.194212	-1.84439	-0.291573
1.056675	1.194212	0.3620034	-0.754972	1.503341	1.194212		
-0.838262	-0.651794	-3.540293	-6.717477	0.7660789	-1.997393		
-2.39101	-3.489706	-4.983167	0.5496888	-3.170521	0.6994542		
0.4172567	1.194212	-1.399972	0.6994542	0.8663906	1.194212		
2.196018	1.194212	2.113055	1.194212	-1.766542	1.194212		
0.1656386	-4.759438	2.281443	1.194212	-2.500262	0.602214		
0.492494	-0.21168	2.113055	1.194212	-2.311214	0.6994542		
-0.992745	-3.546998	2.089268	1.194212	-0.891736	0.6994542		

Note. Own elaboration using PCA with non-rotated components in Stata 16.1

Table 7

*Chi square test contingency table*

Таблица 7

*Таблица сопряженности критерия хи-квадрат*

Rural Tourism	Tourism potential		Total
	0	1	
0	9	5	14
1	9	21	30
Total	18	26	44

**Pearson chi2(1) = 4.6418 Pr: = 0.031**

**Logistic regression.**

*Table 8*

*Logistic regression model of tourism potential based on rural tourism*

*Таблица 8*

*Модель логистической регрессии туристического потенциала на основе сельского туризма*

MODEL	Observations: 112								
	Coefficients								
	$\beta$	Std. Error	Z	sig	95% CI	LR chi2(1)	Prob>chi2	Pseudo R2	Log Likelihood
Constante	1	.4714	0.00	1	.397 to 2.519	4.63	0.0314	0.0842	-25.204
Rural Tourism	4.2	2.8789	2.09	0.036	1.096 to 16.096				
<b>Variable dependiente: tourism potential</b>									

Note: The model equation is

$$\text{logit}(\text{Prob}(\text{Rural tourism has changed})) = 0.4714 + 4.2 * \text{Tourism potential}$$

The following interpretation was obtained from the logistic regression.

1. Remarks: The model is based on 112 observations, which provides a solid basis for parameter estimation.

Constant (Intercept):

Coefficient ( $\beta$ ): 0.4714

Standard error: 0.00

Z: 1

Significance (sig): 0.397

Confidence interval (95% CI): 0.397 to 2.519

The constant represents the log-odds of tourism potential when all independent variables are zero. Since the p-value (0.397) is greater than 0.05, the constant is not statistically significant, indicating that it alone does not provide useful information on tourism potential.

2. Rural Tourism:

Coefficient ( $\beta$ ): 4.2

Standard error: 2.8789

Z: 2.09

Significance (sig): 0.036

Confidence interval (95% CI): 1.096 to 16.096

This coefficient is remarkably significant, with a p-value of 0.036, which is lower than the threshold of 0.05. This suggests that rural

tourism has a positive and significant effect on tourism potential. An increase in the variable "rural tourism" is associated with an increase in the log-odds of tourism potential, implying that promoting rural tourism could be an effective strategy to improve the tourism potential of the parish.

3. Model statistics:

LR chi2(1): 4.63

Prob>chi2: 0.0314

Pseudo R2: 0.0842

Log Likelihood: -25.204

The chi-square value (4.63) and its associated probability (0.0314) indicate that the model as a whole is significant, suggesting that at least one of the independent variables is related to tourism potential. However, the Pseudo R2 of 0.0842 is relatively low, suggesting that the model explains only a small part of the variation in tourism potential.

The results of this logistic regression reveal that rural tourism has a positive and significant impact on the tourism potential of the parish of Tabacundo. This implies that policies and strategies aimed at promoting rural tourism could be effective in increasing the tourism attractiveness of the region.

However, the low Pseudo R2 indicates that there are other factors not included in this model that could also influence tourism potential. Therefore, further research is recommended to identify and consider these variables, which would allow for a more complete and robust analysis of the determinants of tourism potential in Tabacundo.

**Conclusions (Заключение).** By developing the research it was possible to verify that there is a positive and moderate relationship between the tourist potential of the parish of Tabacundo and rural tourism, whose magnitude of growth is 1,435 units, which means that for each unit that the tourist potential increases, rural tourism increases by approximately 1.43 units.

In relation to the results obtained, the research allows us to reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis that postulates that the tourist potential of the parish of Tabacundo promotes rural tourism.

The development of rural tourism does not only depend solely on the capacity of the physical environment that the territory has, but also on a series of external factors that allow us to better understand the dynamics between the tourist potential and the variable tourism in order to formulate more adequate policies and strategies to strengthen the tourist activity.

Investment and economic development are variables highly associated with tourism potential and rural tourism because, with an investment in infrastructure, tourism promotion or conservation initiatives, tourism potential increases, and therefore tourism activity improves bringing with it a higher rate of benefits, mainly economic, due to the development of tourism in rural areas.

Support for the community emerges as a fundamental element when considering promoting rural tourism, so education and training emerge as some of the examples of how the community should be integrated for the benefit of tourism, thus obtaining higher quality in service, better tourism management and a greater number of visitors.

Tourism planning and tourism development represent a cause and effect relationship that allows, through optimal strategies focused on tourism promotion, to make known the tourism potential that the parish of Tabacundo has.

The analysis of tourism potential and the promotion of rural tourism allows generating a diversification of the tourism offer, which implies a better attraction and greater demand.

Sustainability is a factor closely linked to tourism activity because its general purpose is conservation and local development, so considering it is essential to promote tourism with greater social, cultural and environmental responsibility.

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

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

#### References

- Arosemena, O., Gomez, D., Batista, X. & Pineda, M. (2022), "El agroturismo como alternativa económica sostenible post-covid", *Revista Decisión Gerencial*, 1(3), p. 3.
- Barrera, E. & Muñoz, R. (2003), *Manual de turismo rural para micro, pequeños y medianos empresarios rurales*. [Online], available at: [https://www.agro.uba.ar/users/barrera/publicaciones/promer\\_manual\\_de\\_turismo\\_rural\\_2003.pdf](https://www.agro.uba.ar/users/barrera/publicaciones/promer_manual_de_turismo_rural_2003.pdf) (Accessed 04 November 2024).
- Blancas, F., Guerra, F. & Lozano, M. (2009), "La localización espacial en la planificación del turismo rural en Andalucía: Un enfoque multicriterio", *Revista de Estudios Regionales*, 84, pp. 83-113.
- Blanco, M. (2008), *Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio*. [Online], available at: <https://asesoresenturismoperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/05/190-guc3ada-para-elaborar-el-plan-de-desarrollo-turc3adstico-de-un-territorio.pdf> (Accessed 04 November 2024).
- Bosque Protector de Jerusalem (2024), *Registro de demanda turística Bosque Protector de Jeresulem*.

Brazales, D. (2018), "Agroturismo esencia y características", *En turismo alternativo Eje Estratégico en el Desarrollo Rural*. CIDE.

Brazales, D. & Koroleva, I. (2019), *A functional model for assessing the recreational potential of urban green areas using geoinformation technologies*. <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2019-5-4-0-1>

Brazales, D., Mata, L. & Albán, C. (2021), "An approach to the understanding of sustainable tourism through a linear regression", *Research Result Business and Service Technologies*, 7(3), pp. 15-31. <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-2>

Brazales, D., Quiñonez, M. & Tapia, J. (2018), "PROPUESTA DE INDICADORES PARA UN OBSERVATORIO TURÍSTICO ENFOCADO EN LAS PROVINCIAS DE ALGUNAS ZONAS DEL ECUADOR", *Revista Arje*, 12(22), pp. 121-134.

Brazales, D., Semblantes, B., Bravo, N. & Koroleva, I. (2022), "The role of hotels in the tourism development of the city of Iatacunga (ecuador)", *Annals of forest research*, 1 (65), pp. 10381-10412.

Brazales, D., Tapia, J. & Koroleva, I. (2020), "Alternative tourism as a type of sustainable tourism", *Research result. Business and Service Technologies*, 6 (2). <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-1>

Bricalli, L. C. L. (2005), *CONSTRUCCIÓN DE TIPOLOGÍAS PARA EL TURISMO EN ÁREAS RURALES*.

Busó, R. (2017), *Analisis del potencial turistico de un destino*.

Camargo, I., Fernandez, P. & Valdéz, A. (2005), "ESTUDIO DEL PATRIMONIO DE LA LOCALIDAD DE VIÑALES, REPÚBLICA DE CUBA, PARA LA INTRODUCCIÓN DEL TURISMO RURAL", *Cuadernos de Turismo*, 15, pp. 45-61.

Cánoves, G. (2006), "Políticas públicas, turismo rural y sostenibilidad. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 41, pp. 199-217.

Cañizarez, M. (2018), "Sustainability and tourism: From international documentation to planning in Spain "horizon 2020"", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. [Online], available at: <https://bage.geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/1555> (Accessed 04 November 2024).

Cárdenas, A. V. P., Mustelie, L. C. & López, E. V. (2019), "El turismo rural y aportaciones al desarrollo de comunidades en territorios locales", *Explorador Digital*, pp. (4), p. 4. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i4.912>

Cartuche, D., Romero, J. & Romero, Y. (2018), "Evaluación multicriterio de los recursos turísticos en la Parroquia Uzhcurrumi, Canton Pasaje, Provincia de El Oro", *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 14 (2), pp. 102-113. <https://doi.org/10.4067/S0718-235X2018000200102>

Castellano, F., Castro, J. & Durán, A. (2016), "El Concepto de Medio Rural: Dificultades y Perspectivas", *REVISTA ESPACIOS*, 40 (14), pp. 16-26. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2125.1994.tb04338.x>

Cejas, M. (2020), "El turismo rural-comunitario como eje dinamizador en las prácticas del talento humano", *Revista Enfoques*, 4 (16), p. 16. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.98>

Chaviano, E. & Aro, Y. (2007), "Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba", *Teoría y Praxis*, 4, pp. 161-174.

Chhetri, P. & Arrowsmith, C. (2008), "Gis-based modelling of recreational potential of nature-based tourist destinations", *Tourism Geographies*, 10 (2), pp. 233-257.

Covarrubias, R. (2014), *Evaluación del potencial en municipios turísticos a través de metodologías participativas. El caso de los municipios de la zona norte de Colima*.

Darias, M., Ramírez, J. & Pérez, M. (2016), "El desarrollo del turismo rural desde la concepción de la Educación Popular", *Mendive. Revista de Educación*, 14 (4), pp. 308-313.

Enriquez, M., Osorio, M., Franco, S., Ramirez, I. & Nava, G. (2010), "Evaluación multicriterio de los recursos turísticos del Parque Estatal Sierra de Nanchititla, Estado de México", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18 (2), pp. 41-69. <https://doi.org/10.14409/rl.v3i3.9310>

Ferrer, G., Barrientos, M., Saal, G. & Mir, A. B. (2014), "EL TURISMO RURAL COMO ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO EN EL NORTE DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. FAVE", *Sección Ciencias Agrarias*, 13 (1/2), pp. 111-122. <https://doi.org/10.14409/fa.v13i1/2.4968>

Flores, D. & González, M. (2012), "El turismo como estrategia de desarrollo rural sostenible. Los parques naturales andaluces", *Revista de*

*Estudios Empresariales*, 2 (1), pp. 59-83.

Franco, S., Osorio, M., Nava, G. & Regil, H. (2009), "EVALUACIÓN MULTICRITERIO DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18 (2), pp. 208-226.

Fuentes, S. & Márquez, J. (2017), "Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la Oftalmología", *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 21 (3), pp. 138-147.

GAD de Pedro Moncayo (2021a), *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDyOT 2021-2023 — Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025*.

GAD de Pedro Moncayo (2021b), *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDyOT 2021-2023 — Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025*.

Gallo, G. & Peralta, M. (2018), *Tipología y oportunidades del turismo rural comunitario*. [Online], available at: <https://www.teseopress.com/turismoruralcomunitario/chapter/capitulo-3-tipologia-y-oportunidades-del-turismo-rural-comunitario/> (Accessed 04 November 2024).

García, B. (2005), "Características diferenciales del producto turismo rural", *Cuadernos de Turismo*, 15, pp. 15.

Guardiño, M., Guzman, C. & Zizumbo, L. (2009), "Participación de las comunidades y programas federales", *El Periplo Sustentable*, 17, pp. 5-30.

Glavan, V. (2006), *Potențialul turistic și valorificarea sa*. Ed. Fundației.

Gobierno de Pichincha (2020), *Guía de Turismo Comunitario de Pinchincha*. [Online], available at: [https://www.pichincha.gob.ec/images/nuevas\\_guia\\_turismo/Guia%20T%20C.pdf?\\_t=1601909637](https://www.pichincha.gob.ec/images/nuevas_guia_turismo/Guia%20T%20C.pdf?_t=1601909637) (Accessed 04 November 2024).

González, M., Blanco, M., Araunjo, N. & Escarramán, A. (2019), *Diseño y operación de productos agroturísticos por IICA*.

Granados, R. (2020), "Revisión teórica de herramientas metodológicas aplicadas en la investigación criminológica", *Derecho y Cambio Social*, p. 59.

Guardiola, A. (2019), "Potencial turístico de Santa Marta (Colombia): Una revisión de su desarrollo, crecimiento y barreras", *REVISTA ESPACIOS*, 40 (6), p. 22.

Gurría, M. (2000), "El Turismo Rural Sostenible como una oportunidad de desarrollo de las

pequeñas comunidades de los países en desarrollo", *Kiskeya Alternativa*, pp. 15-23.

Gutiérrez, M. J. M. & Pérez, A. (2014), *Métodos para el análisis del potencial turístico del territorio rural. Methods for the analysis of tourism potential of rural areas*.

Iatu, C. & Bulai, Mihai. (2011), "New approach in evaluating tourism attractiveness in the region of Moldavia (Romania)", *Int. J. Energy Environ.*, 5 (2).

Ibáñez, R. & Rodríguez, I. (2012), *Tipologías y antecedentes de la actividad turística: Turismo tradicional y turismo alternativo*.

Idrovo, P. (2022), *Análisis turístico de los factores que influyen en el desarrollo sostenible de la comunidad MIGUIR, AZUAY ECUADOR*. Universidad de Cuenca.

Imbaquingo, L. E. C., Cabezas, T. E. G. & Pereira, J. P. B. (2022), "Evaluación de las potencialidades turísticas de la parroquia rural Seis de Julio de Cuellaje", *Siembra*, 9 (1), p. 1. <https://doi.org/10.29166/siembra.v9i1.3420>

Jovanović, R., Sánchez, D., Pavlović, S. & Devedžić, M. (2018), "Principios de sostenibilidad en clusters de turismo rural: Los casos del Alto y el Bajo Danubio en Serbia", *Revista de geografía Norte Grande*, 70, pp. 211-233. <https://doi.org/10.4067/S0718-34022018000200211>

Juárez, I., Tablada, M., López, F. & Albarado, C. (2008), *Potential for alternative tourism in the municipality of paso de Ovejas, Veracruz*.

Lane, B. (2005), "Sustainable rural tourism strategies: A tool for development and conservation", *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo - RIAT*, 1 (1), p. 1. <https://doi.org/10.4067/riatvolliss1pp12-18%0718-235X>

Leonardi, L. (2005), "Construcción de tipologías para el turismo en áreas rurales", *Estudios y perspectivas en turismo*, 14 (3), pp. 263-275.

Loor, L., Alonso, A. & Pérez, M. (2018), "La actividad turística en el Ecuador: ¿Turismo consciente o turismo tradicional?", *ECA Sinergia*, 9 (1), p. 97. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v9i1.1195](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i1.1195)

López, B. M., Vinuesa, F. D., Jaramillo, C. P. & Chamorro, J. A. (2017), "Diagnóstico del turismo rural en Tupigachi, parroquia Pedro Moncayo, provincia de Pichincha, Ecuador", *Revista Científica UISRAEL*, 4 (1), p.1. <https://doi.org/10.35290/rcui.v4n1.2017.50>

Marín, Y. & Bravo, N. (2001), *La potencialidad turística del medio natural en el lic de las*

sierras ibéricas riojanas mediante evaluación multicriterio, 13, pp. 227-240.

Ministerio de Turismo (2024), *Catastro de establecimientos turísticos*.

Molina, D. (2013), "Turismo rural y gobernanza ambiental: Conceptos divergentes en países desarrollados y países en vías de desarrollo", *Turismo y Sociedad*, 14, pp. 215-235.

Nájera, A., Carrillo, F. M., Chávez, R. M. & Nájera, O. (2021), "Proceso metodológico de evaluación de la aptitud del territorio para actividades de turismo alternativo: Caso de estudio Miramar-Playa Tortugas, Riviera Nayarit, México", *Investigaciones Turísticas*, 21, p. 256. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.21.12>

Nájera, A., Carrillo, F. M., Chávez, R. & Nájera, O. (2020), "Análisis de los métodos de evaluación de la aptitud del territorio para turismo alternativo", *El Periplo Sustentable*, 39, p. 39. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i39.10063>

Nogar, A. (2009), *Multifuncionalidad rural. Un análisis desde la nueva ruralidad*. Universidad nacional del sur.

Nouri, J., Danehkar, A. & Sharifipour, R. (2008), "Evaluation of ecotourism potential in the northern coastline of the Persian Gulf", *Environmental Geology*, 55 (3), pp. 681-686. <https://doi.org/10.1007/s00254-007-1018-x>

Orgaz, F. O. & Cuadra, S. (2016), "El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso", *El Periplo Sustentable*, 31. [Online], available at: <https://www.redalyc.org/journal/1934/193449985009/html/> (Accessed 04 November 2024).

Ozcan, H., Akbulak, C., Kelkit, A., Tosunoglu, M. & Uysal, I. (2009), "Ecotourism Potential and Management of Kavak Delta", *Journal of Coastal Research*, 3 (25), pp. 781-787.

Palafox, A. & Martínez, M. (2015), "Turismo y nueva ruralidad: Camino a la sustentabilidad social", *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 18, p. 137. <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.18.2015.1608>

Palomino, B., Gasca, J. & Lopez, G. (2016), *El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: Perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas*, 30, pp. 3-37.

Paredes, B., Chiriboga, F. & Zambrano, E. (2022), "Turismo rural y desarrollo productivo", *Revista científica multidisciplinaria arbitrada*

«YACHASUN», 6 (10), pp. 2-7. <https://doi.org/10.46296/yc.v6i10.0140>

Parque Arqueológico Cochasqui (2024), *Consolidado Histórico de demanda turística del Parque Arqueológico de Cochasqui*.

Parra, A., Cisneros, L. & Velasteguí, E. (2019), "El turismo rural y aportaciones al desarrollo de comunidades en territorios locales", *Explorador Digital*, 3 (4), pp. 6-28. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i4.912>

Pastor, J., Casas, C. & Soler, A. (2011), "Desarrollo rural a través del turismo comunitario: análisis del valle y cañón de Colca", *Gestión Turística*, 15, pp. 1-20. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2011.n15-01>

Pérez, S. (2010), *El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural*.

Peréz, V., Blancas, F., González, M., Gerro, F., Lozano, M., Perez, F. & Caballero, R. (2009), "Evaluación de la sostenibilidad del turismo rural mediante indicadores sintéticos", *REVISTA INVESTIGACIÓN OPERACIONAL*, 30 (1), pp. 40-51.

Pineda, D. & Silva, B. (2015), *Turismo Rural*. Itson.

Pulido, J. I. & Sánchez, M. (2010), "Competitividad versus crecimiento en destinos turísticos. Un análisis mediante técnicas multivariantes", *Cuadernos de Economía*, 33 (91), pp. 159-181. [https://doi.org/10.1016/S0210-0266\(10\)70061-3](https://doi.org/10.1016/S0210-0266(10)70061-3)

Ramírez, J., Jaramillo, J. & Crespo, G. (2018), "Contribución al aprovechamiento de las potencialidades de los destinos turísticos en la Provincia de El Oro (Ecuador)", *Revista ESPA-CIOS*, 39 (27), pp. 13.

Reyes, Ó., Vázquez, V., Reyes, H., Caretta, M. & Rivera, J. (2012), "Potencial turístico de la región Huasteca del estado de San Luis Potosí, México", *Economía Sociedad y Territorio*. <https://doi.org/10.22136/est00201292>

Rivera, M. (2021), "Turismo sostenible en zonas rurales, oportunidad de empleo y desarrollo socioeconómico", *Ambienta*, 129, pp. 60-66.

Rivera, M. & Rodríguez, L. (2012), *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*.

Rodríguez, V., Mafla, E., Arias, G. & Romo, E. (2023), *Manual para impulsar Turismo Rural*. [Online], available at: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9361/1/Rodriguez%20comp-Mafla-Arias-Romo->

Manual%20p%20impulsar%20Turismo%20Rural.pdf (Accessed 04 November 2024).

Sánchez, Á. & Propin, E. (2005), "Potencial regional del turismo en la zona metropolitana de tampico, México", *Cuadernos Geográficos*, 37, pp. 153-182.

Sanchez, K. B., Troya, C. E. & Calle, M. P. (2020), "Análisis de la Potencialidad Turística de las parroquias Uzhcurrumi y Casacay del cantón Pasaje, El Oro, Ecuador: Tourism Potentiality Analysis of Uzhcurrumi and Casacay Parishes of the Canton Pasaje, El Oro, Ecuador", *Kalpana-Revista de Investigación*, 18, p. 18.

Santana, A. (2002), *Desarrollos y conflictos en torno al turismo rural: Claves y dilemas desde la antropología social*, Laboratorio de Antropología Social, Universidad de La Laguna.

SECTUR (2010), *Identificación de potencialidades turísticas en regiones y municipios*. [Online], available at: <https://gestiondedestinos.files.wordpress.com/2011/11/fasciculo81.pdf> (Accessed 04 November 2024).

Segovia, A., Noba, J., Mendoza, J. & Gutiérrez, J. (2021), *Potencial turístico de un destino: Una mirada al desarrollo y evolución. Caso: Santo Domingo, Ecuador*. 10 (19).

Serrano, C. A. L., Bastidas, M. I., Aguilar, F. E. & Calle, M. P. (2017), "La potencialidad turística y sus oportunidades de emprendimiento. Caso Pasaje", *INNOVA Research Journal*, 2 (8.1), pp. 8. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.320>

Solsona, J. (1999), "El Turismo Rural en la Comunidad Valenciana: Análisis y Planificación. Aplicación al Alto Mijares", *Castelló de la Plana*.

Toselli, C. (2019), "Turismo, patrimonio cultural y desarrollo local. Evaluación del potencial turístico de aldeas rurales en la provincia de Entre Ríos, Argentina", *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17 (2), pp.343-361. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.024>

UNEP (2009), *PARTICIPACIÓN DE ACTORES*. [Online], available at: [https://nmssanctuaries.blob.core.windows.net/sanctuaries-prod/media/archive/management/pdfs/Day5\\_STAKE\\_MANUAL\\_esp.pdf](https://nmssanctuaries.blob.core.windows.net/sanctuaries-prod/media/archive/management/pdfs/Day5_STAKE_MANUAL_esp.pdf) (Accessed 04 November 2024).

Varisco, C. (2013), *Sistema turístico. Sub-sistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios*.

Varisco, C. (2015), *Turismo rural: Actores y recursos turísticos*.

Velásquez, E. M., Olivo, P. V., Espinosa, N. & Salas, A. (2022), "El nuevo perfil del viajero de la zona 2 (Pichincha, Napo y Orellana) como consecuencia de Covid-19: The new traveler profile in zone 2 (Pichincha, Napo and Orellana) as a result of Covid-19", *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 9 (1), p. 1. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.91.620>

Yilmaz, O. (2011), "Analysis of the potential for ecotourism in Gölhisar district", *Procedia-Social and Behavioral*, 19, pp. 240-249.

Yumisaca, J., Mendoza, A. & Gonzabay, J. G. (2017), "La nueva ruralidad y el turismo, una alternativa de desarrollo sostenible en Dos Mangas, provincia de Santa Elena", *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)*, 4 (2), pp. 120-126. <https://doi.org/10.26423/rctu.v4i2.273>

Zimmer, P. & Grassmann, S. (1996), *Evaluar el potencial-turístico de un territorio*. [Online], available at: <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2017/01/267-evaluar-el-potencial-turistico-de-un-territorio.pdf> (Accessed 04 November 2024).

Zuccarini, L., Speake, M. A. & Pérez, M. V. (2022), "Evaluación de potencialidad turística como herramienta de planificación estratégica en pequeños destinos. Caso de General Acha, La Pampa", *Revista Universitaria de Geografía*, 31(2), pp. 47-76.

#### Information about the authors

**Diego Brazales**, PhD (c) Associate Professor of the Department of Economic, Administrative and Commercial Sciences, Head of the University "ESPE" Continuing Education Center

**Wiliam Muela**, tourism student of the Department of Economic, Administrative and Commercial Sciences of the University "ESPE"

#### Данные об авторах

**Диего Бразалес**, доктор философии, доцент кафедры экономических, административных и коммерческих наук, руководитель Центра непрерывного образования университета «ЭСПЕ».

**Уильям Муэла**, студент факультета туризма факультета экономических, административных и коммерческих наук Университета «ЭСПЕ».

Обзор  
Review

УДК 338.48

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

Кучумов А.В.<sup>1</sup>  
Еремичева П.Ю.<sup>2</sup>

Анализ потенциала развития промышленного  
туризма в Китае

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
наб. канала Грибоедова, 30-32, лит. А, Санкт-Петербург 191023, Россия

<sup>1</sup>e-mail: arturspb1@yandex.ru

<sup>2</sup>e-mail: eremicheva2000@outlook.com

<sup>1</sup>ORCID 0000-0002-8819-2291

<sup>2</sup>ORCID 0009-0006-0127-3838

Статья поступила 25 декабря 2024 г.; принята 28 января 2025 г.;  
опубликована 30 марта 2025 г.

**Аннотация.** В статье рассматривается потенциал развития промышленного туризма в Китае, подчеркивается его значимость для социально-экономического роста регионов. Актуальность исследования обусловлена растущей ролью промышленного туризма как фактора, способствующего увеличению доходов и созданию новых рабочих мест. Цель работы заключается в оценке текущего состояния и будущих возможностей развития промышленного туризма в Китае. Для достижения поставленной цели использованы методы контент-анализа, системного и статистического анализа, что позволяет глубже понять текущие тенденции в данной сфере. В результате исследования выделены ключевые направления развития, такие как поддержка историко-культурного наследия, популяризация научно-исследовательских объединений и создание креативных туристских продуктов. Подчеркивается важность стратегического планирования и инвестиционной поддержки для успешного развития промышленного туризма. В заключение отмечается, что несмотря на неравномерное экономическое развитие территорий, потенциал промышленного туризма в Китае остается высоким, что делает его перспективным направлением для дальнейшего развития инфраструктуры и культурно-исторической базы.

**Ключевые слова:** Китай; промышленный туризм; промышленность; стратегическое планирование; туристский комплекс

**Для цитирования:** Кучумов А.В., Еремичева П.Ю. Анализ потенциала развития промышленного туризма в Китае // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 44-54. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-3

UDC 338.48

Artur V. Kuchumov<sup>1</sup>  
Polina Y. Eremicheva<sup>2</sup>

Analysis of the development potential  
of industrial tourism in China

St. Petersburg State University of Economics,  
30-32, letter A Griboedov Canal Emb., St. Petersburg 191023, Russia

<sup>1</sup>e-mail: arturspb1@yandex.ru

<sup>2</sup>e-mail: eremicheva2000@outlook.com

ORCID 0000-0002-8819-2291

ORCID 0009-0006-0127-3838

**Abstract.** The article examines the potential for industrial tourism development in China, emphasizing its importance for the socio-economic growth of regions. The relevance of the study is due to the growing role of industrial tourism as a factor contributing to increased income and the creation of new jobs. The purpose of the work is to assess the current state and future opportunities for the development of industrial tourism in China. To achieve this goal, the methods of content analysis, system and statistical analysis were used, which allows for a deeper understanding of the current trends in this area. As a result of the study, key areas of development were identified, such as support for historical and cultural heritage, popularization of research associations and the creation of creative tourism products. The importance of strategic planning and investment support for the successful development of industrial tourism is emphasized. In conclusion, it is noted that despite the uneven economic development of the territories, the potential of industrial tourism in China remains high, which makes it a promising direction for the further development of infrastructure and cultural and historical base.

**Keywords:** China; industrial tourism; industry; strategic planning; tourist complex

**For citation:** Kuchumov, A. V. and Eremicheva, P. Y. (2025), "Analysis of the development potential of industrial tourism in China", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 44-54. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-3

**Введение (Introduction).** Промышленный туризм – одно из направлений, раскрывающих региональный потенциал и активизирующих одновременно несколько значимых секторов экономики. Симбиоз промышленного и туристского комплексов стимулирует социально-экономическое развитие территорий, что выражается в увеличении доходной части, числа рабочих мест, росте инвестиционной привлекательности территорий и дополнительной востребованности промышленных отраслей. Расширение возможностей, которое проявляется в инфраструктурном развитии, популяризации тематических маршрутов, ребрендинге дестинаций, позволяет выявлять лидеров в контексте изменения промышленно-туристского комплекса.

Так, например, в Азии промышленный туризм стал весьма конкурентоспособным, а одним из развивающихся центров делового и промышленного туризма можно считать Китай. По данным на 2023 год, власти КНР ставили в качестве целей достиже-

ние значения в 240 млн туристов в промышленном туризме, тогда как ежегодный доход от данного вида туризма прогнозировался в районе 30 млрд юаней<sup>1</sup>. Наиболее востребованными направлениями развития современного промышленного туризма в Китае можно считать поддержку сохранения промышленных объектов, являющихся историко-культурным наследием, популяризацию научно-исследовательских объединений и технопарков, создание креативных туристских продуктов и т.д.

**Цель исследования (The aim of the work)** – заключается в оценке сегодняшнего положения и будущих возможностей развития промышленного туризма в Китае и включает анализ статистических данных и примеров успешных проектов, направленных на сохранение и продвижение индустриального наследия.

<sup>1</sup> PROM TOURISM // Промышленный туризм в Китае: современное состояние и перспективы. URL: <https://promtourism.online/tpost/n2yo6xk6v1-promishlennii-turizm-v-kitae-sovremennoe>

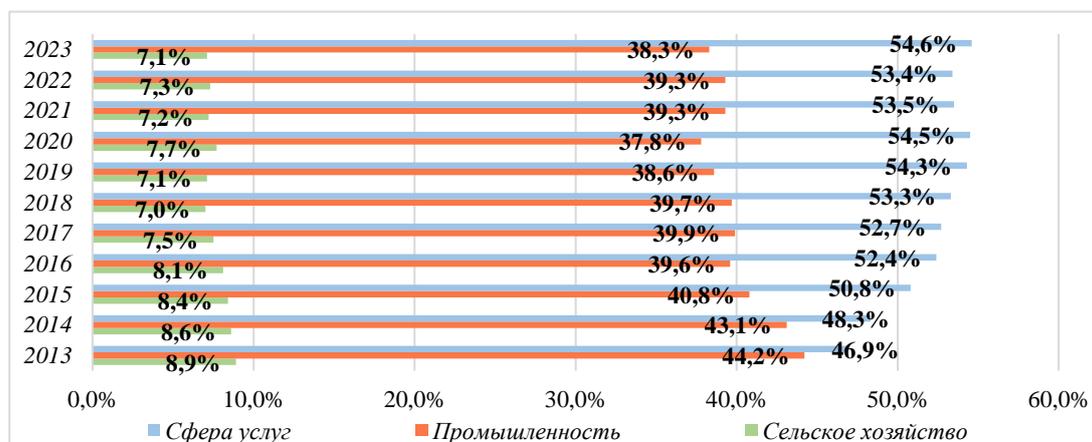
**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** В ходе исследования были использованы следующие методологические подходы:

- статистический анализ;
- систематический анализ;
- контент-анализ;
- системный подход;
- конкретизация.

Источниками, использованными в процессе исследования, являются научные статьи, интернет-порталы профильных организаций, информационно-статистические базы и др. К числу использованных источников относятся такие информационные ресурсы, как справочный ресурс «Britannica», портал «China Briefing», официальный ресурс Азиатского банка развития «Development Asia», аналитический сайт «PROM TOURISM» и статистический сервис «Statista». В процессе аналитического освоения были изучены

работы таких ученых, как Zhiyong L.G., Wang H., Yu Y., Новоселова О.В., Yang X. и другие.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Положение и роль туризма относительно промышленного сектора рассмотрены в ряде современных научных трудов. Однако стоит обратить внимание на то, что влияние сферы услуг на другие отрасли и ее расширение ведут к снижению роли других секторов в экономике. Подобная тенденция прослеживается и в Китае. В начале 2018 года представители государственных структур отметили, что экономика КНР достигла принципиально нового уровня, который характеризуется тем, что сфера потребления и услуг значительно превалирует над инвестициями и производством, выступая в качестве основного фактора экономического роста (рис.1) (Statista, 2024).

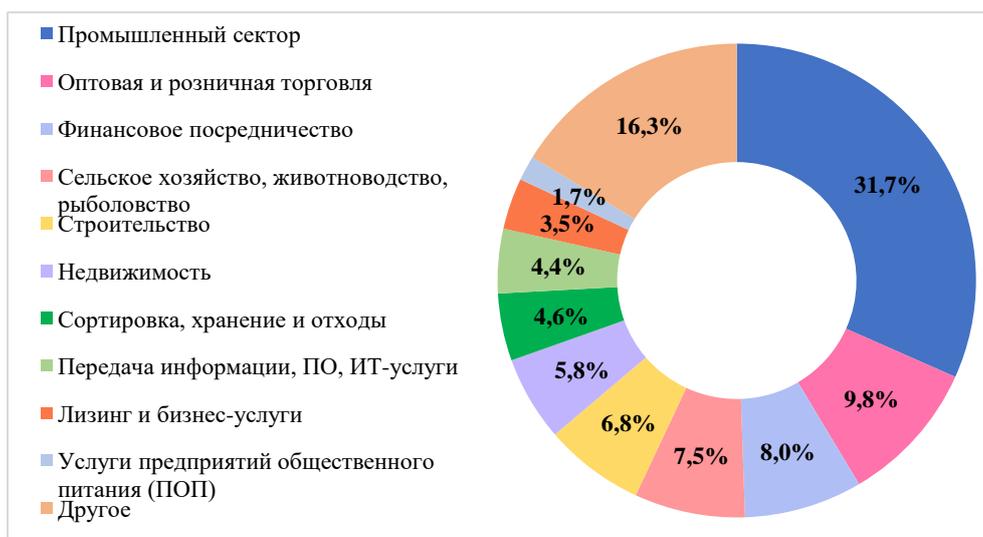


**Рис. 1. Динамика изменения долей в структуре ВВП Китая, %, (2013 – 2023 гг.)**  
**Fig. 1. Dynamics of changes in shares in GDP structure of China, % (2013 – 2023)**

Несмотря на то, что в общем объеме внутреннего валового продукта (ВВП) Китая промышленность составила 31,7%, сфера услуг стабильно отражается приблизительно в 44,6% от общего числа представленных фракций (рис. 2) (Statista, 2024).

Необходимо уточнить, что выгоды быстро развивающегося сектора могут быть эффективно использованы для стимулирования промышленного роста. Это включает в себя разработку новых продуктов, проведе-

ние научных исследований и опытно-конструкторских работ, организацию маркетинговой поддержки, а также обеспечение работы транспортно-логистической системы и другие аспекты. Таким образом, рассматривая опыт КНР, можно прогнозировать потенциальный эффект от реализации стратегирования в области интегрирования и систематизации деятельности в рамках частичного совмещения двух крупнейших секторов экономики страны.



**Рис. 2. Распределение процентных долей в структуре ВВП Китая по отраслям, % (2023 г.)**  
**Fig. 2. Distribution of percentage in GDP structure of China by industry, % (2023)**

В настоящее время власти и профессиональные сообщества Китая активно поддерживают развитие внутреннего и въездного туризма, что подтверждается статистическими данными. Так, например, на 2020 год количество туристов внутреннего туристского потока КНР достигло порядка 7 млрд человек, тогда как около 1 млрд человек посетили промышленные объекты в туристских целях (АСИ, 2022). Отчасти данные цифры повлияли на то, что за последние несколько лет правительство и местные сообщества КНР планомерно исследуют вопрос развития промышленного туризма и активно содействуют реализации мер, связанных с сохранением и ревитализацией исторически значимых объектов, которые являются памятниками промышленного производства<sup>1</sup>.

Подчеркивая данную тенденцию, следует обратить внимание на то, что

индустриальный сектор экономики развивался в КНР более 100 лет, около 14 территорий по всей стране отличаются наличием стратегически важных объектов индустриального наследия (Han, Zhuo, 2023; Yang, 2016). Данные представлены далее (табл. 1) (Александрова, 2012; Dongquan, Zhiyong, Patsy, Ming, 2017; Yang, 2016).

В конце 20 века количество промышленных предприятий в центральной части КНР существенно сократилось по причине того, что возникла тенденция переноса производств в отдаленные зоны. Эти меры аргументированы стремительным развитием функциональности и пространственных структур центральных территорий, подкрепленным стратегическими задачами правительственных органов по совершенствованию социальной, экологической и экономической обстановки (Yu, 2012).

<sup>1</sup> People's daily online // Industrial tourism on the rise in China. URL: <http://en.people.cn/n3/2024/1111/c90000-20239699.html>

**Таблица 1**  
**Территории, обладающие промышленно-туристским потенциалом**

**Table 1**

*Territories with industrial and tourist potential*

Территория	Место расположения	Индустриальный/туристский потенциал
Шанхай	На востоке КНР	Растущий промышленный центр международного уровня; существенный акцент на развитии инноваций и специализированных промышленных парков; один из крупнейших экспортеров технологических достижений; высокая степень рационализации промышленной структуры; мировой туристский и деловой центр
Тяньцзинь	На севере КНР	На 2022 год была поставлена цель построить порядка 20 производственных предприятий, потенциально оцениваемых в 400 млн юаней, тогда как на настоящий период времени в городе насчитывается около 10 тыс. национальных высокотехнологичных предприятий и столько же МСП; является одним из культурно-исторических центров
Чанчунь	На северо-востоке КНР	Образование и культура – часть идентичности территории, производство материалов для обеспечения высокотехнологичных отраслей промышленности, автомобильная и машиностроительная промышленность на высоком уровне
Шэньян	На северо-востоке КНР	Стратегически значимая и ресурсная территория, влияющая на общерегиональные тенденции; экономически и культурно влиятельная зона; высокоразвитая обрабатывающая и тяжелая промышленность; участник площадки для сотрудничества «Китайско-германский промышленный парк»
Чунцин	На юго-западе КНР	Мультифункциональный индустриальный город, экономический центр; местное правительство поощряет инвестиции в такие промышленные области, как электроника, машиностроение, фармацевтика, пищевая промышленность и производство оборудования
Таншань	На севере КНР	Один из крупнейших промышленных центров, специализирующихся на добыче угля и железа; пример успешного политико-экономического подхода к перепланировке пространства, культурный центр
Лоян	На востоке КНР	Один из восьми промышленных центров, сформировавшийся во время первого пятилетнего плана (1953-1957), исследовательские институты, а также инновационные платформы провинциального и национального уровня составляют одну треть от общего числа провинции Хэнань
Фушунь	На северо-востоке КНР	Крупный центр развития угольной, топливной, цементной промышленности, горного и электротехнического машиностроения
Дзилинь	На северо-востоке КНР	Известная историко-культурная территория с развитой индустрией туризма и досуговой сферой; отличается развитой нефтехимической, текстильной и пищевой про-

Чжучжоу	Центральная часть КНР	мышленностью Город с многолетней историей индустриализации; промышленность сосредоточена вокруг транспортного сектора; крупный густонаселенный туристский центр
Датун	Центральная часть КНР	Город, где реализуется добыча трети от всего объема угля в стране; современная промышленность основана на авиастроении, инновационных материалах, текстиле, перерабатывающей и обрабатывающей отрасли; значительно развивается медицинский и культурный туризм
Баотоу	На западе КНР	Представлена стратегия, целью которой является превышение 1 трлн юаней в общей стоимости промышленного производства к 2027 г., создание нескольких передовых кластеров в области химической промышленности
Лючжоу	На западе КНР	Индустриальный центр провинции Гуанси; производитель и поставщик специализированного технического оборудования; одна из крупнейших зон производства сельскохозяйственных химикатов
Хуанши	На юго-западе КНР	Реализуется трехступенчатый план по сохранению индустриального наследия; богатая история в качестве центра горнодобывающей промышленности

Несомненно, Китай – государство, вовлеченное в процессы глобализации и цифровизации, что усиливает внутреннюю конкуренцию между традиционными крупными промышленными территориями и современными развивающимися международными центрами. Однако современные исследователи чаще отмечают, что за все время изучения опыта реализации стратегий сохранения и повторного использования производственных зон прослеживается проблема отсутствия систематизации и увязки мер, касающихся финансирования, исследования объектов и стандартизации подобной деятельности (Yu Y., 2012). Кроме того, ускоренные процессы урбанизации привели к тому, что во многих городах не удалось сохранить индустриальное наследие, т.к. в определенный период времени фокус внимания сместился на потребности реорганизации культурно-досуговой жизни, тогда как вопросы развития промышленного туризма и сохранения стратегически важных объектов не рассматривались как приоритетные (Wang, Fu, 2019). В некотором смысле этот опыт позволяет характеризовать промышленный туризм как недооцененное направление в границах КНР, в том числе с пози-

ции развития имиджевой составляющей регионов, преодоления промышленного спада и повышения востребованности отдельных отраслей в контексте утоления кадрового голода.

Релокация потенциально привлекательных промышленно-туристских зон в недостаточной степени повлияла на масштабируемость разрабатываемых мероприятий и положений, что, в том числе, отразилось на опыте развития промышленного туризма Хуанши. Так, уже в 2017 году городской округ Хуанши оказался в числе территорий, пострадавших от ресурсного истощения. Долгое время Хуанши являлся столицей горнодобывающей промышленности и на настоящий период времени обладает потенциалом для развития промышленного туризма. Однако из-за непроработанного стратегического планирования, негативного влияния тяжелой промышленности на экологическую обстановку и ограниченных объемов инвестиций в развитие городской инфраструктуры, территория является в большей степени негативным примером, отражающим игнорирование потенциала в контексте обеспе-

чения социально-экономического развития провинции Хубэй<sup>1</sup>.

Оценив текущее состояние дел в округе, представители государственных организаций в 2019 году разработали стратегию по сохранению и развитию промышленного туризма. Данный план включает несколько этапов и базируется на проектном подходе (табл. 2) (Wang, Fu, 2019).

Анализируя многоступенчатую новую стратегию, следует подчеркнуть, что основные перспективы развития сосредоточены на формировании культурно-исторического имиджа и продвижении промышленного туризма в Хуанши. Это можно сравнить с опытом создания таких промышленных центров, как Пекин, Шэньчжэнь и Шанхай, которые делают акцент на оптимизации делового, культурного и образовательного

туризма, Хуанши на данный период времени требует повышенной инвестиционной поддержки.

Важно рассмотреть примеры успешного стратегического планирования развития промышленного туризма. Так, обращаясь к опыту одного из культурных центров – Шэньчжэнь, необходимо сказать, что, наряду с Шанхаем, город является наиболее развитым и привлекательным с точки зрения оценки формирования имиджевой составляющей за счет вполне конкретных мероприятий. Дестинация совершенствуется за счет продвижения новых туристских маршрутов, которые позволяют изучить историю и достижения через привлечение предприятий (Huawei, BYD, Dji), рассредоточение ресурсов и направлений между всеми районами<sup>2</sup>.

**Таблица 2**

**Краткое содержание плана по сохранению и развитию промышленного туризма в Хуанши (2019 – 2030 гг.)**

**Table 2**

**Summary of the industrial tourism preservation and development plan in Huangshi (2019 – 2030)**

№ Этапа	Период	Пояснение предлагаемых мероприятий
1	2017-2020 гг.	Трехлетний план действий по инновациям и развитию промышленного туризма в г. о. Хуанши, ключевой и начальный период в решении вопроса по разработке структурных элементов проекта и пересмотру территориального бренда
2	2021-2025 гг.	Период, отведенный под реализацию мероприятий по доведению функционала проекта и бренда до улучшенного состояния
3	2026-2030 гг.	Период, отведенный под пересмотр плана и совершенствование наработок, развитие свойства устойчивости промышленного туризма как направления и совокупности характеристик, отражающих идентичность городского округа

<sup>1</sup> Development Asia. An initiative of Asian Development Bank // Transforming an Industrial City into an Eco-Friendly Tourist City. URL: <https://development.asia/case-study/transforming-industrial-city-eco-friendly-tourist-city>

<sup>2</sup> China Daily // Shenzhen promotes industrial tourism. URL: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202312/27/WS658bbbc2a31040ac301a9c8b.html>

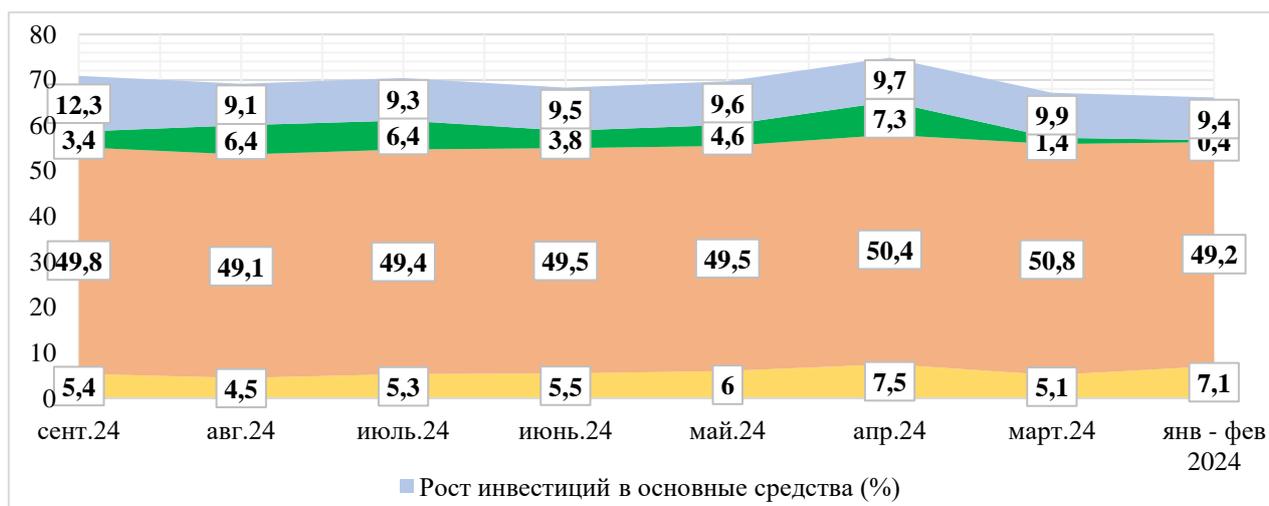
В то же время, Шанхай определяется многими исследователями в качестве современного промышленно-туристского центра, который впервые применил стратегирование в вопросе развития направления, анализируемого в данной работе. Прежде всего такая точка зрения связана с инициативой внедрения плана «Шанхайский промышленный туризм» (2006 – 2010 гг.) – документа-схемы, который включал в основу развития промышленного туризма методы кластеризации и зонирования пространства, опираясь на результаты тематического анализа и изучения географических особенностей семи зон (Novoselova, 2021). Более того, в 2005 году в Шанхае был создан центр содействия развитию промышленного туризма, который стал отправной точкой в вопросе обеспечения стратегического взаимодействия заинтересованных сторон, включая государственные структуры, профильные организации, ассоциации, частные предприятия и т. д. (Никулина, 2017)<sup>1</sup>.

Стоит отметить, что еще в начале 2000-х началось планомерное развитие государства, которое характеризовалось модернизацией важных отраслей, в том числе усилением конкурентоспособности производства и предпринимательского рынка, т.к. постепенно росла потребность у локальных организаций выходить на внешние рынки. Важно обратить внимание на то, что значительный контроль и государственная поддержка, а также сравнительно частое взаимодействие бизнес-сообществ с представителями власти оказывают положительное влияние на расширение возможностей выхода на внешние рынки (Кучумов, Еремичева, 2024). Безусловно, эта часть деловой культуры повлияла на формирование тенденций в про-

изводстве, также, как и на роль некоторых индикаторов оценки состояния Китая в контексте развития промышленности. На рисунке 3 далее отражены основные показатели (China Briefing, 2024).

Кроме того, как и в России, в условиях КНР промышленный туризм во многом пересекается с деловым, т.к. основным сегментом потребителей являются молодые люди, заинтересованные в образовании и изучении производственных отраслей, а также в приобретении профессионального опыта (АСИ, 2022). В данном аспекте доступная информация об опыте развития направления позволяет судить о том, что промышленные и туристские предприятия Китая в недостаточной мере задействуют ресурсы при разработке туристских продуктов, обращаясь к основным потребностям целевой аудитории. Так, например, сравнивая опыт КНР с практикой западных стран, эксперты отмечают, что для последних характерно развитие направления через поощрение традиционной промышленности и ремесленного производства. Этот аспект подчеркивает концептуальные и идейные отличия от современного уровня развития китайских предприятий (Ying, 2010). Подобные сопоставления заставляют задуматься о скрытом промышленном потенциале КНР. Несмотря на сравнительно небольшой перечень производственных отраслей, влияющих на экономику Китая, историко-культурный потенциал, региональные особенности, положение на международном рынке наукоемкой продукции, торговые специализации, абсолютные и сравнительные преимущества в производстве – это опорные точки, которые могут влиять на оценку ресурсности территорий с позиции создания ценности промышленного сектора и конкретных брендов в разных частях КНР. В особенности данное мнение можно подчеркнуть заведомо выигрышной позицией страны на мировой арене с точки зрения аутентичности культуры и приверженности к инновациям.

<sup>1</sup> Article Field // Integration of Shanghai Industrial Tourism Promotion Center Attractions – Industrial tourism – sports and leisure industry. URL: <https://www.articlefield.com/22491/integration-of-shanghai-industrial-tourism-promotion-center-attractions-industrial-tourism-sports-and-leisure-industry/>



**Рис. 3. Основные показатели оценки развития промышленного комплекса в Китае, % (2024 г.)**  
**Fig. 3. Key indicators for assessing the development of the industrial complex in China, % (2024)**

**Заключение (Conclusion).** В заключение важно подчеркнуть очаговый характер прогрессирования промышленного туризма в стране, что во многом аргументируется неточным определением потребностей отдельных территорий, непроработанностью политики развития промышленного сектора, недостаточной детализацией общенациональных и региональных стратегий. Несмотря на это, промышленный туризм обладает внушительным потенциалом, учитывая возможности привлечения ресурсов предпринимательского рынка, опыт в сфере государственного регулирования производства и специфику промышленного сектора в целом. В ходе исследования удалось оценить контраст в вопросе развития промышленного туризма на примере разных территорий, проанализировать их потенциал, основываясь на общедоступных статистических данных, практических кейсах, информации о качестве ведения стратегического планирования деятельности, касающейся рассматриваемого вопроса.

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

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

#### Список литературы

Александрова М.В. Торгово-экономические отношения провинции Цзилинь с Россией и план Чанцзиту // Китай в мировой и региональной политике. История и современность. Том 17. № 17. 2012. С. 294-321. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_21616584\\_60875985.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_21616584_60875985.pdf) (дата обращения: 20.12.2024).

Кучумов А.В., Еремичева П.Ю. Специфика предпринимательства в Китае // Сборник материалов VIII международной научно-практической конференции «Стратегии развития предпринимательства в современных условиях». Санкт-Петербург. 2024. С. 63-66. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_69029244\\_97588174.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69029244_97588174.pdf) (дата обращения: 19.12.2024).

Никулина Ю.Н. Промышленный туризм в мировой практике: особенности организации и тенденции развития // Интеллект. Инновации. Инвестиции. № 9. 2017. С. 40-44. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_30608249\\_14006936.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30608249_14006936.pdf) (дата обращения: 20.12.2024).

Агентство стратегических инициатив (АСИ) // Методология развития промышленно-

го туризма в Российской Федерации. Версия 2.0. URL: <https://cpr74.ru/sites/default/files/docs/Методология%20Промышленного%20туризма.pdf> (дата обращения: 19.12.2024).

*China Briefing, China Manufacturing Tracker: 2024-25 (Updated)*. [Online], available at: <https://www.china-briefing.com/news/china-manufacturing-industry-tracker-2024-25/> (Accessed 20 December 2024).

Dongquan, L., Zhiyong, L.G., Patsy, K. and Ming, W. (2017), “Tangshan – China’s one time industrial pioneer striving for ecological excellence”, *CITIES*, Vol. 65, pp. 1-9. [Online], available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275116309593> (Accessed 19 December 2024).

Han, S. and Zhuo, L.A. (2023), *A Hundred Stories: Industrial Heritage Changes China*, Springer eBook, Singapore Palgrave Macmillan. [Online], available at: <https://ebooks.mpdl.mpg.de/ebooks/Record/EB002167850> (Accessed 20 December 2024).

Novoselova, O.V. (2021), “Industrial tourism as a means of “Made in China” reputation improvement”, *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol.9, Issue 1, pp. 61-72. [Online], available at: [https://www.academia.edu/45657888/INDUSTRIAL\\_TOURISM\\_AS\\_A\\_MEANS\\_OF\\_MADE\\_IN\\_CHINA\\_REPUTATION\\_IMPROVEMENT](https://www.academia.edu/45657888/INDUSTRIAL_TOURISM_AS_A_MEANS_OF_MADE_IN_CHINA_REPUTATION_IMPROVEMENT) (Accessed 20 December 2024).

Statista (2024), *Distribution of the gross domestic product (GDP) across economic sectors in China from 2013 to 2023*. [Online], available at: <https://www.statista.com/statistics/270325/distribution-of-gross-domestic-product-gdp-across-economic-sectors-in-china/> (Accessed 20 December 2024).

Statista (2024), *Distribution of the gross domestic product (GDP) in China in 2023, by industry*. [Online], available at: <https://www.statista.com/statistics/1124008/china-composition-of-gdp-by-industry/> (Accessed 20 December 2024).

Wang, H. and Fu, Y. (2019), “A Comparative Study of Industrial Tourism of Cities in China”, *Chinese Studies*, Vol. 8, 1. [Online], available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=90759#return12> (Accessed 20 December 2024).

Ying, J. (2010), “Analysis and Suggestions on Chinese Industrial Tourism Development”, *International Business Research*, Vol. 3, 2. [Online], available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/a836/070bb954b7536c22b0923a5aa560ab8e57e7.pdf> (Accessed 20 December 2024).

Yang, X. (2016), “Industrial heritage tourism development and city image reconstruction in Chinese traditional industrial cities: a web content analysis”, *Journal of Heritage Tourism*. DOI: 10.1080/1743873X.2016.1236800. [Online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/310625030\\_Industrial\\_heritage\\_tourism\\_development\\_and\\_city\\_image\\_reconstruction\\_in\\_Chinese\\_traditional\\_industrial\\_cities\\_a\\_web\\_content\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/310625030_Industrial_heritage_tourism_development_and_city_image_reconstruction_in_Chinese_traditional_industrial_cities_a_web_content_analysis) (Accessed 20 December 2024).

Yu, Y. (2012), “Industrial Heritage in Shanghai – Past, Current Status and Future Direction. Industrial Patrimony”, *Scientific Symposium (ICOMOS General Assemblies)*, pp. 49-55. ISSN 1296-7750. [Online], available at: [https://openarchive.icomos.org/id/eprint/1313/1/YU\\_Yifan-Paris.pdf](https://openarchive.icomos.org/id/eprint/1313/1/YU_Yifan-Paris.pdf) (Accessed 19 December 2024).

## References

Aleksandrova, M.V. (2012), “Torgovo-ekonomicheskie otnosheniya provintsii Czilin' s Rossiey i plan Chanczitu” [“Jilin Province's trade and Economic relations with Russia and the Changjitu Plan”], *Kitaj v mirovoj i regional'noj politike. Istoriya i sovremennost'*, [China in global and regional politics. History and modernity], T. 17, 17, pp. 294-321. [Online], available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_21616584\\_60875985.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_21616584_60875985.pdf) (Accessed 20 December 2024). (In Russ.).

Agentstvo strategicheskikh iniciativ (ASI), *Metodologiya razvitiya promyshlennogo turizma v Rossijskoj Federacii. Versiya 2.0*. [Online], available at: <https://cpr74.ru/sites/default/files/docs/Методология%20Промышленного%20туризма.pdf> (Accessed 19 December 2024).

*China Briefing, China Manufacturing Tracker: 2024-25 (Updated)*. [Online], available at: <https://www.china-briefing.com/news/china-manufacturing-industry-tracker-2024-25/> (Accessed 20 December 2024).

Dongquan, L., Zhiyong, L.G., Patsy, K. and Ming, W. (2017), “Tangshan – China’s one time industrial pioneer striving for ecological excel-

lence”, *CITIES*, Vol. 65, pp. 1-9. [Online], available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275116309593> (Accessed 19 December 2024).

Han, S. and Zhuo, L.A. (2023), *A Hundred Stories: Industrial Heritage Changes China*, Springer eBook, Singapore Palgrave Macmillan. [Online], available at: <https://ebooks.mpdl.mpg.de/ebooks/Record/EB002167850> (Accessed 20 December 2024).

Kuchumov, A.V. and Eremicheva, P.Yu. (2024), “Specifika predprinimatel'stva v Kitae” [“The specifics of entrepreneurship in China”], *Sbornik materialov VIII mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii “Strategii razvitiya predprinimatel'stva v sovremennyh usloviyah”*, [Collection of materials of the VIII International scientific and practical conference “Business Development Strategies in modern conditions”], Sankt-Peterburg, pp. 63-66. [Online], available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_69029244\\_97588174.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69029244_97588174.pdf) (Accessed 19 December 2024).

Nikulina, Yu.N. (2017), “Promyshlenny turizm v mirovoy praktike: osobennosti organizatsii i tendentsii razvitiya” [“Industrial tourism in world practice: organization features and development trends”], *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*, [Intelligence. Innovation. Investment.], 9, pp. 40-44. [Online], available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_30608249\\_14006936.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30608249_14006936.pdf) (Accessed 20 December 2024).

Novoselova, O.V. (2021), “Industrial tourism as a means of “Made in China” reputation improvement”, *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol.9, Issue 1, pp. 61-72. [Online], available at: [https://www.academia.edu/45657888/INDUSTRIAL\\_TOURISM\\_AS\\_A\\_MEANS\\_OF\\_MADE\\_IN\\_CHINA\\_REPUTATION\\_IMPROVEMENT](https://www.academia.edu/45657888/INDUSTRIAL_TOURISM_AS_A_MEANS_OF_MADE_IN_CHINA_REPUTATION_IMPROVEMENT) (Accessed 20 December 2024).

Statista (2024), *Distribution of the gross domestic product (GDP) across economic sectors in China from 2013 to 2023*. [Online], available at: <https://www.statista.com/statistics/270325/distribution-of-gross-domestic-product-gdp-across-economic-sectors-in-china/> (Accessed 20 December 2024).

Statista (2024), *Distribution of the gross domestic product (GDP) in China in 2023*,

by industry. [Online], available at: <https://www.statista.com/statistics/1124008/china-composition-of-gdp-by-industry/> (Accessed 20 December 2024).

Wang, H. and Fu, Y. (2019), “A Comparative Study of Industrial Tourism of Cities in China”, *Chinese Studies*, Vol. 8, 1. [Online], available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=90759#return12> (Accessed 20 December 2024).

Ying, J. (2010), “Analysis and Suggestions on Chinese Industrial Tourism Development”, *International Business Research*, Vol. 3, 2. [Online], available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/a836/070bb954b7536c22b0923a5aa560ab8e57e7.pdf> (Accessed 20 December 2024).

Yang, X. (2016), “Industrial heritage tourism development and city image reconstruction in Chinese traditional industrial cities: a web content analysis”, *Journal of Heritage Tourism*. DOI: 10.1080/1743873X.2016.1236800. [Online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/310625030\\_Industrial\\_heritage\\_tourism\\_development\\_and\\_city\\_image\\_reconstruction\\_in\\_Chinese\\_traditional\\_industrial\\_cities\\_a\\_web\\_content\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/310625030_Industrial_heritage_tourism_development_and_city_image_reconstruction_in_Chinese_traditional_industrial_cities_a_web_content_analysis) (Accessed 20 December 2024).

Yu, Y. (2012), “Industrial Heritage in Shanghai – Past, Current Status and Future Direction. Industrial Patrimony”, *Scientific Symposium (ICOMOS General Assemblies)*, pp. 49-55. ISSN 1296-7750. [Online], available at: [https://openarchive.icomos.org/id/eprint/1313/1/YU\\_Yifan-Paris.pdf](https://openarchive.icomos.org/id/eprint/1313/1/YU_Yifan-Paris.pdf) (Accessed 19 December 2024).

#### Данные об авторах

**Кучумов Артур Викторович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг

**Еремичева Полина Юрьевна**, аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг

#### Information about the authors

**Artur V. Kuchumov**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector

**Polina Y. Eremicheva**, Graduate Student, Department of Economics and Management in the Service Sector

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.482.22:659.1+659.4

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-4

Орлова Е.А.

Культурный информационный фон Кузбасса  
и его роль в привлечении туристов

Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Ленинградский проспект, 49, Москва 125993, Россия  
Московский педагогический государственный университет,  
ул. Верхняя Радищевская, 16/18, Москва 109240, Россия  
Академия гражданской защиты МЧС России им. генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика,  
ул. Соколовская, стр. 1А, мкр. Новогорск, Химки, Московская область 141435, Россия  
*e-mail: pr-orlova@list.ru*  
ORCID 0000-0002-9323-7992

*Статья поступила 29 января 2025 г.; принята 24 февраля 2025 г.;  
опубликована 30 марта 2025 г.*

**Аннотация.** Переориентация туристических потоков на внутренний рынок потребовала от регионов пересмотра отношения к рекреационной экономике. Большинство программ разрабатывается под потребности в курортном и активном отдыхе, при этом возникает проблема культурной «пустоты» как следствие несформированности коммуникационных каналов учреждений культуры с потенциальными туристами. Анализ данной проблемы актуален, так как в Кузбассе идет процесс смены имиджа региона с промышленного на туристический, но развиваются только направления активного и курортного отдыха в малых городах региона, что обусловлено наличием адекватных для этого рекреационных зон, расположенных в разных районах области. Учреждения культуры, за исключением музеев, расположенных в непосредственной близости от рекреационных зон, либо организующих яркие этнографические мероприятия, не включены в туристическую повестку. Привлечение туристов к указанным объектам могло бы не только сделать более интересными туристические программы и, следовательно, расширить спектр целевых аудиторий, но и увеличить финансовые потоки в Кузбассе, дать возможность развития культурному сектору. При выполнении исследования было проанализировано понятие «культурный туризм», проведен аудит информационных ресурсов ведущих учреждений культуры Кемеровской области, анализ коммуникационных каналов, используемых целевой аудиторией. Комплексный подход к формированию стратегии развития туризма в Кузбассе мог бы существенно увеличить приток туристов из центральных регионов и сделать это направление круглогодичным.

**Ключевые слова:** Кемеровская область; культура Кузбасса; продвижение; информационное поле; нематериальное культурное наследие; культурный туризм; сайт; социальные сети

**Для цитирования:** Орлова Е.А. Культурный информационный фон Кузбасса и его роль в привлечении туристов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10. № 4. С. 55-69. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-4

Публикация подготовлена в рамках реализации государственного задания ФИЦ  
СНЦ РАН FGRW-2022-0001, № госрегистрации 122041900105-5

UDC 338.482.22:659.1+659.4

Elena A. Orlova

**Cultural Information Background of Kuzbass and its Role  
in Attracting Tourists**

Financial University Under the Government of the Russian Federation,  
49 Leningradsky Ave., Moscow 125993, Russia  
Moscow Pedagogical State University,  
16/18 Verkhnyaya Radishchevskaya St., Moscow 109240, Russia  
Lieutenant General D.I. Mikhaylik Civil Defence Academy Emercom of Russia,  
1A Sokolovskaya St., Novogorsk Microdistrict, Khimki, Moscow region, 141435, Russia  
*e-mail: pr-orlova@list.ru*  
ORCID 0000-0002-9323-7992

**Abstract.** The reorientation of tourist flows towards the domestic market has forced regions to rethink their approach to the leisure economy. Most programmes are developed to meet the needs of resorts and active recreation, while the problem of cultural "emptiness" arises. The problem addressed in this article is the underdevelopment of communication channels between cultural institutions and potential tourists. The analysis of this issue is relevant because Kuzbass is undergoing a process of changing its image from an industrial to a tourist region, but only active sports recreation and resort activities are developing in small towns, which is due to the availability of adequate recreational zones located in different areas of the region. Cultural facilities, with the exception of museums located near recreational areas or those organising ethnographic events, are not included in the tourism agenda. Attracting tourists to these sites could not only make tourist programmes more interesting and thus expand the range of target audiences, but also increase financial flows in Kuzbass and provide opportunities for the development of the region's cultural sector. The research included an analysis of the concept of "cultural tourism", an audit of the information resources of leading cultural institutions in the Kemerovo region, and an analysis of the communication channels used by the target audience. A comprehensive approach to developing a tourism development strategy in Kuzbass could significantly increase the influx of tourists from central regions and make this direction viable all year round.

**Keywords:** Kemerovo region; Kuzbass Culture; Promotion; Information Field; Intangible Cultural Heritage; Cultural Tourism; Website; Social Media

**For citation:** Orlova, E. A. (2025), "Cultural Information Background of Kuzbass and Its Role in Attracting Tourists", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 55-69. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-4

**Введение (Introduction).** Туризм для современного человека давно стал частью жизни. Люди, позволяющие себе выделить время на путешествия, получают не только возможность скорректировать свое физическое здоровье и психологическое состо-

яние, но и сформировать мировоззрение младших поколений семьи и изменить собственное, развить личностные качества, познакомиться с историей и культурой другого региона.

Туризм как элемент инфраструктуры постоянно развивается, часто включаясь и становясь частью коммуникационного поля общества, которое, в свою очередь, повышает требования к предлагаемому сервису.

Сейчас выделяют не только сезонные виды отдыха, но и типы туристической деятельности: познавательный туризм, приключенческий, бизнес-туризм и т.п. Культурный туризм выделяется в самостоятельный вид редко, чаще он включен в познавательный.

**Цель исследования (The aim of the work)** – выявить проблемы информационного поля культурной отрасли Кузбасса, снижающие возможность ее включения в туристические программы.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** При проведении исследования был проведен теоретический анализ понятия «культурный туризм», проведен коммуникационный аудит информационных каналов ведущих учреждений культуры Кемеровской области.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Во второй половине XX века культурный и познавательный виды туризма были на пике популярности во всех странах, так как благодаря развитию экономики, промышленности, образования и прочих сфер жизни, люди получили широкий доступ к культурному наследию. Развитие транспортной системы также способствует развитию межрегионального культурного взаимодействия.

В настоящее время на фоне резкого скачка цен на заграничные туры, закрытия многих стран для отечественного туриста и черноморского побережья в связи с экологическими проблемами, остро встал вопрос о развитии внутреннего туризма, причем на фоне высоких темпов развития активного отдыха культурный и познавательный туризм выглядят бледно. Операторы не включают в программу «не раскрученные» объекты, низкая стоимость билетов в театры и музеи в регионах им не

интересна. Самостоятельно путешествующие люди часто не могут найти информацию, куда можно сходить.

Сама культура наполняется новым содержанием, развивается, принимает новые масштабы и внедряет новые технологии. У культуры есть огромный воспитательный потенциал, например, знакомство с историей, культурным наследием, что актуально в наше время. Юрий Лотман писал: «Культура есть память. Поэтому она связана с историей, всегда подразумевает непрерывность нравственной, интеллектуальной, духовной жизни человека, общества и человечества» (Лотман, 1994: 234).

Современный турист, выбирая культурно-познавательный вид отдыха, стремится занять активную позицию, он сам выбирает маршруты, направления и способы взаимодействия с предложенными объектами. Он стремится объять весь комплекс имеющихся в точке выбора объектов культуры.

«Разнообразный по тематике познавательный туризм подразделяется на два основных типа: стационарные туры (включают в себя городские экскурсии) и маршрутные туры (комплексные туристские проекты и путешествия)» (Коржанова, 2015: 4045).

Несмотря на многочисленные классификации и всевозможные описания того, что может быть включено в такое явление, как культурный туризм, в России нет четкого определения данного понятия.

Культурный туризм выделился в самостоятельное направление в 70-ых годах XX века благодаря вычленению целевой аудитории, которая отправлялась в путешествие именно с целью познания новых для себя культурных объектов и приобретения новых навыков взаимодействия с артефактами.

В 1976 г. в Хартии культурного туризма<sup>1</sup> было впервые зафиксировано, что он «имеет своей целью личное открытие

<sup>1</sup> ICOMOS (Международный совет по сохранению памятников и достопримечательных мест)

человеком исторических мест и памятников» (The ICOMOS Charter, 1993: 109). EATLE<sup>2</sup> уточняет: «люди посещают культурные объекты, находящиеся за пределами места постоянного проживания» (Исмаилова, Исмаилова, 2021: 69).

Гордин В.Э., Матецкая М.В. описывают понятие культурного туризма так: «Культурный туризм имеет своей целью знакомство с любой местностью, ее особенностями, культурой, причем объектами привлекательности являются не только культурный ландшафт местности, искусство, культурное и историческое наследие, но и образ жизни людей, живущих в этом регионе, традиции, социальная среда и др.» (Гордин, Матецкая, 2010: 1). Развитие информационного пространства и инновационных коммуникационных каналов способствовало укреплению позиций культурного туризма на рынке, при этом программы могут быть востребованы как местным сообществом, так и туристами, прибывающими из других регионов.

Сложность и одновременно простота определения понятия «культурный туризм» объясняется многосмысловым наполнением понятия «культура». Под культурным туризмом в данной статье будем понимать знакомство с совокупностью норм, ценностей, культурного достояния страны, достижений человека вне территории проживания.

По статистике в России культурный туризм является самым востребованным, т.е. до 70% маршрутов включают посещение культурных объектов (На что способен..., 2019), большая их часть ориентирована на Центральный регион. Сибирь, Урал, Дальний Восток часто недооценивают потенциал своих культурных активов, культурных кодов и не в полной мере используют их для увеличения туристического потока.

Кузбасс – активно развивающийся индустриальный регион. Его территория богата природными рекреационными площадками, историей и культурой, хорошо развита транспортная инфраструктура. В последние пять лет туризм в Кузбассе стал одним из ключевых направлений экономики. Также одной из целей администрации региона является привлечение абитуриентов и создание университетского кластера, чему должен способствовать и рост туристического потока в регион.

Развитие туризма способствует смене имиджа региона с промышленного на рекреационный – интересный с этнографической точки зрения и удобный для активного отдыха. На Кузбассе живут люди более 150 национальностей. Культура объединяет всех. Без развитой и сильной сферы культуры, как повелось исторически, сложно построить сильный промышленный регион.

Кемеровская область застраивалась активно в довоенное время. Вместе с крупными предприятиями возводились красивые и современные здания учреждений культуры. Театры открывались в сложные для всей страны военные годы. Таким образом, у региона есть своя история культуры.

Начиная с 2020 года, в Кузбассе ведется строительство образовательно-культурного кластера, который должен стать «красивейшим не только в регионе, но и в стране» (Сергей Цивелев..., 2020). Перед данным проектом стоит амбициозная задача – сделать Кузбасс культурным центром Сибири. В кластер войдут филиал Высшей школы театрального и музыкального искусств, фондохранилище с реставрационным центром, театр оперы и балета, Филиал Мариинского театра, киноконцертный комплекс, филиал Государственного Русского музея и другие объекты.

29 сентября 2023 года правительством Кемеровской области была утверждена государственная программа «Развитие туризма Кузбасса» (Постановление... № 623, 2023), где акцент делается на ак-

<sup>2</sup> Европейская Ассоциация по образованию в сфере туризма и досуга (European Association for Tourism and Leisure Education)

тивном туризме и привлечении граждан на уникальный спортивно-туристический комплекс «Шерегеш», включение в программы отдыха природных ресурсов, которые ранее не использовались, развитие снегоходного туризма. Для этого на «территории Кузбасса функционирует 24 комплекса и объекта горнолыжного туризма» (Постановление... № 623, 2023).

Национальный проект «Культура» способствовал развитию в Кемеровской области новых технологий в музейной деятельности. В Государственной программе «Культура Кузбасса» перечислены основные проблемы: «несформированность у населения региона представления о роли культуры и приоритетах государственной культурной политики; большое количество памятников истории и культуры, подлежащих реставрации; нехватка в районах Кузбасса учреждений культуры разной направленности и уровня, в том числе в селах; материальная база требует серьезного обновления, здания – ремонта». (Постановление... № 702, 2023). Далее следуют взаимосвязанные проблемы: недостаток квалифицированных кадров, сокращение численности работников учреждений культуры, низкая заработная плата и низкий уровень цифровой грамотности, в том числе отсутствие доступа к сети Интернет в учреждениях (Постановление... № 702, 2023). Проблема низкой квалификации кадров и отсутствие цифровой грамотности сказываются на качестве работы не только небольших учреждений культуры в отдаленных районах, но и, как будет показано далее, в центральных крупных учреждениях в больших городах.

В соответствии с национальными целями развития РФ на период до 2030 года установлен целевой показатель «Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» (Постановление... № 702, 2023). Для реализации данной цели также нужна серьезная информационная работа.

«По итогам 2022 года в области за-

фиксировано 595 библиотек, 562 учреждения культурно-досугового типа, в том числе 7 театров, 46 музеев. На все учреждения приходится 127000 посетителей за 2022 год» (Стратегия..., 2024). Необходимо отметить, что за пять лет показатели по количеству учреждений практически не изменились, добавилось два музея. Однако если посмотреть данные более ранние, например, конец 1980-х годов, то мы увидим, что библиотек было 1200, клубов 954, а музеев 24. Рост наблюдается только у музеев, все остальные виды учреждений культуры наоборот сократили свое количество.

В отчете за 2024 год отмечалось, что «за год в клубах Кузбасса было проведено более 8000 мероприятий. Зрителями концертов стали более 15 тысяч жителей региона» (Клубные учреждения..., 2024). То есть 2 человека на мероприятие в среднем, либо, можно предположить, что одни и те же люди присутствовали на всех мероприятиях, что

Музеи региона демонстрируют по итогам 2024 года высокую активность, но ответственными лицами не были озвучены конкретные цифры по работе с целевыми аудиториями: «В 2024 году коллекции музеев Кузбасса пополнились почти на 5 тысяч экспонатов. Музеи региона активно проводят сетевые мероприятия, направленные на патриотическое воспитание» (Музеи Кузбасса, 2024). Кинотеатры также отчитались количеством сеансов и премьер, но не посетителей: «В 2024 году муниципальные кинозалы области провели 40 тысяч сеансов и продемонстрировали 307 премьерных фильмов» (Деятельность муниципальной..., 2024).

В отчетах театрального сектора за 2024 год отмечается, что в репертуаре наличествует 451 спектакль, прошло «более 4 тысяч показов спектаклей и концертов, которые посетили более 770 тысяч зрителей» (Итоги работы..., 2024).

Регион участвует в международной программе «Классная страна», которая реализуется при поддержке Агентства стра-

тегических инициатив и Правительства РФ с 2023 года. Целью является создание образовательных туров по России, способствующих самоопределению молодежи, профориентации и патриотическому воспитанию.

Как следует из приведенных результатов деятельности культурных учреждений Кузбасса, не так все хорошо, как демонстрируется, если приводить цифры в сравнении с другими статистическими данными.

Рекламные туристические материалы, размещенные в сети Интернет, советуют посетить маршрут «Горная Шория. К детям тайги», «Кузбасс в сердце», события – «ПРОГЕШ», «Динотерра», КуЗня джазZ, Okrasheno, «Каменная книга», «Вотэтно!» (Лето в ..., 2023). Помимо этого, есть мероприятия, привлекательные для туристов, но не рекламируемые: фестиваль-конкурс авторской песни «Трехречье», конкурс дизайнеров «Войлок-фест», конкурс циркового искусства «Магия цирка», фестиваль-конкурс «Сила традиций» (Орлова, 2023: 17-22)

Культурный элемент в рекламируемых программах присутствует, но незначительно, и представлен в основном музеями. Деятельность театров и домов культуры направлена на внутреннюю целевую аудиторию. Однако и эта аудитория не настолько включена в сферу культуры, чтобы можно было по показателям отчетности сказать, что все учреждения работают достаточно эффективно. Например, спектакли и концерты посетил только 1% населения региона (низкая заполняемость залов). Ситуацию могли бы исправить туристы: «по итогам 2024 года туристский поток в Кузбасс составит около 2,7 млн посетителей» (По итогам ..., 2024). Для сравнения: в регионе проживает 2 547 684 человек.

Так как в 2025 году администрация Кемеровской области делает ставку на развитие детского и молодежного туризма, рассмотрим данную целевую аудиторию с

точки зрения культурных и коммуникационных потребностей.

Школьники высказали желание посетить не только музеи (35%), активные спортивные маршруты / мероприятия (28%), но и спектакли в театрах (39%) и/или (современные) музыкальные мероприятия, концерты (63%). 25% участников исследования отметили, что хотели бы посетить и выставки живописи и декоративно-прикладного искусства с мастер-классами.<sup>3</sup> Но активно участвовать в мероприятиях, постановках или соревнованиях практически никто не хотел бы во время туристической поездки (4,8%).

Студенты отметили, что пошли бы с удовольствием в «местный» театр (30%), на концерт современной музыки (79%), на балет (25%) и на городские или сельские мероприятия с местным колоритом (50%). Самостоятельность и творческие встречи с художниками, поэтами или писателями, чьи произведения им не известны, студентов не интересуют (3,3%). При этом около 10% студентов отметили, что обычно в групповых турах достаточно мероприятий, они не хотят сами организовывать свой досуг.

На вопрос «Каким формам досуга вы отдаете предпочтение?» 56,5% участников опроса ответили, что это чтение книг и журналов, новостей, 52% предпочитают фото и видеосъемку, 48% - посещают киносеансы, 45% – спортивные занятия. 40% респондентов любит заниматься живописью, рисованием, а 30% – в компании играть в настольные игры, либо играть на музыкальных инструментах. Около 25% сходили бы на танцы, на экскурсии пошли бы специально не более 12% опрошенных.

<sup>3</sup> Опрос учащихся московских школ и вузов Московской и Кемеровской областей по теме «Культурные и туристические предпочтения молодежи» проводился в период с 1 сентября по 30 ноября 2024 года. В опросе приняли участие 450 респондентов (52% девушек, 48% юношей). Опрос проводился по формализованной электронной анкете. Обработывался в программе Excel, SPSS.

На вопрос «Какие из видов искусства вас интересуют больше всего?» практически однозначно (80%) участники опроса проголосовали за «кино», далее идут в равных пропорциях (51%) современная музыка и книги, «живопись и архитектура» (41,7%), театр (35%).

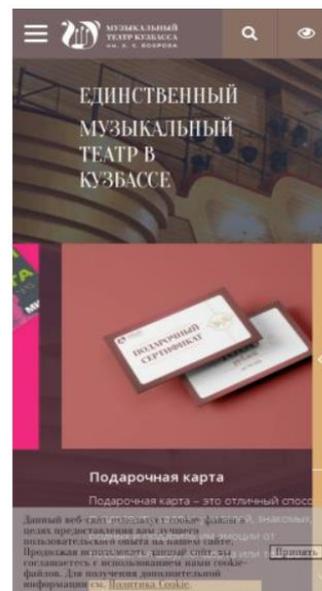
Двигателем привлекательности и стимулом развития заинтересованности путешественников обычно является информация. Как следует из результатов опроса, молодежью используются практически все каналы коммуникации, за исключением туристических агентств. Во время обсуждения респонденты уточнили, что при покупке тура не особо задаются вопросом о содержании мероприятий, достаточно их наличия в программе и обозначения, про что они. На первом месте по востребованности фигурируют такие каналы, как социальные сети – специализированные группы (61,1%) и рекомендации (родители, знакомые, соседи, отзывы) (63,2%). К сайтам интересующих культурных и других досуговых организаций обращается 40% респондентов. Афиши, наружная реклама привлекают внимание 44% респондентов. Пресса и ТВ доносят информацию только до 30% молодежи. Так называемые «рекомендации лидеров мнений» независимо от канала коммуникации воспринимаются респондентами как навязчивая реклама.

Далее мы рассмотрим сайты и группы в социальных сетях наиболее известных учреждений культуры Кузбасса.

Начнем с Музыкального театра Кузбасса им. А. Боброва (г. Кемерово) – единственного в регионе.

Статистика посещений сайта театра за апрель 2024 года – 44 000 пользователей. На конец 2024 года – в месяц 16 800 человек (542 в день), в октябре сайт посетили 24 700 человек. Средняя продолжительность визита – 0,5 минуты, показатель отказов – 9%. При этом за один раз пользователи посещают около 9 страниц сайта. Из-за перегруженности визуальным контентом время загрузки главной страницы

составляет от 16 секунд на стационарном компьютере. На телефонах и планшетах скорость загрузки больше – 19 секунд, – открывается небольшая часть сайта – логотип, амбициозное заявление об уникальности театра и рандомное рекламное объявление (рис. 1).



**Рис. 1. Скриншот главной страницы сайта Музыкального театра, отображенный на экране телефона**  
**Fig. 1. Screenshot of the Musical Theatre's home page, displayed on a phone screen**

В структуре сайта не прописаны ключевые слова и тэги. При этом существует порядка 8 дублей главной страницы, что существенно «утяжеляет» сайт при загрузке.

Для продвижения сайта не используется контекстная реклама, но при этом присутствует 3,4 тыс. внешних ссылок. Ключевые слова, по которым в поиск попадает данный сайт, не являются тематическими: девушки, афиша Кемерово, музторг, артисты, киноафиша Кемерово. Сайты-конкуренты (куда в процессе поиска уходит целевая аудитория) относятся к кинотеатрам – kinokosmos42.ru, kinogio42.ru, megakino42.ru. Основной поток посетителей на сайт приходит из поиска и директа, социальные сети дают не более 8% аудитории.

На отзывах (Яндекс-карты) работа не ведется, нет ни одной реакции со стороны театра или его представителей на отзывы, которые в 95% случаев положительные.

В социальной сети ВКонтакте у театра 8690 подписчиков. Есть онлайн-магазин с сувенирами, афиша, правила Пушкинской карты и т.д. Посты о спектаклях просматривают от 1500 до 4500 раз; посты о сотрудниках и городских событиях – от 700 до 850 просмотров. Контент однообразный, но, тем не менее, реакции посты получают. Среднее количество постов в месяц с сентября 2024 по январь 2025 в группе составляет 51. Репостов за месяц – 128, комментариев – 295, просмотров 116001. Лайков в среднем на пост – 85, репостов – 2, комментариев – 5, просмотров 2274. Если брать соотношение количества подписчиков и полученных реакций на пост в среднем, можно сделать вывод, что работа ведется, но недостаточно эффективно.

Весной 2024 года в группе было 7686 подписчиков. Максимальное количество лайков под постом – 186 (пост про участие театра в акции «Бессмертный полк»). Распределение просмотров и лайков было неравномерным, буквально «пролайкивались» посты через один, комментарии отсутствовали, репостов так же не было.

Что касается канала в Телеграмм, то он полностью дублирует информацию группы в ВК. Создан бот для ответов на вопросы посетителей канала. Подписчиков здесь 1544 по состоянию на 25.01.25. Количество лайков на пост от 1 до 70, комментарии – от 0 до 20, просмотров на пост 500–950.

В социальной сети Одноклассники создана группа (4000 подписчиков) и страница (716 подписчиков) театра. Количество лайков не больше десяти на пост. Репосты по 1 на пост. Это репосты между страницей и группой.

Кино – один из наиболее востребованных видов искусства у всех поколений

и особенно у молодежи. Рассмотрим сайт ГАУ «Кузбаскино».

Около 76 человек в день (за месяц 2,4 тыс.) заходят на сайт, где так много информации, что хватит на весь город. Время на сайте – 15 секунд. Глубина просмотров сайта – 3 страницы, отказы – 9. Подписчиков у сайта 450 человек.

Ключевые слова, заложенные в seo сайта – афиша, кузбаскино, кинофильмы. Популярные ключевые слова (58 слов), по которым в поиске выдается сайт: Инна Макарова, афиша Кемерово, киноафиша Кемерово, Макарова Инна Владимировна, кузбаскино и др. Основной трафик идет из органического поиска (55%). Остальной трафик неравномерно распределен между директом (33,3%), реферальными ссылками (9,1%) и социальными сетями (3,6%). Контекстная реклама отсутствует.

В процессе анализа было найдено 34 ссылающихся сайта (e-kuzbass.ru, gazeta.a42.ru, 2do2go.ru и др.). Конкуренты – сайты, продающие билеты на киносеансы онлайн. Главный, оттягивающий целевую аудиторию, – megakino42.ru.

Загружается сайт на стационарных компьютерах до 66 сек (56 – мобильная версия), на главной странице посетители видят рекламу, занимающую большую часть экрана и первый ряд анонсов киносеансов. На экране телефона – рекламный блок и анонс одного из фильмов.

Страница Кузбаскино в Одноклассниках не содержит никакой информации, идентифицируется только по «шапке» профиля. Подписчиков – 18 человек. В основном на странице отражены личные интересы админа.

В ВК в апреле 2024 года было 4353 подписчика. От 15 до 40 лайков (по состоянию на май 2024 года) на пост. К январю 2025 года количество подписчиков увеличилось до 4801 человека. Среднее количество постов в месяц – 148, просмотров – 68 036 (450 на пост), отметок «нравится» – 3005, репостов 188 (в среднем 1 на пост), комментариев – 49 за месяц.

Канал в ТГ традиционно дублирует контент группы в ВК. Здесь 198 подписчиков, просмотров – максимум 15 на пост, реакций на посты нет.

Для разнообразия оценки информационного поля культуры в Кемеровской области проанализируем сайт Музея искусств.

Органический поиск дает сайту 30 переходов в месяц, ключевых запросов – 16. Контекстная реклама не используется. Ссылающихся сайтов – 32: e-kuzbass.ru, gaxeta.a42.ru, 2do2go.ru, fondpotanin.ru и др.

Description выглядит для музея странно: «Наш Банк – это современный высокотехнологичный банк, сочетающий в себе новейшие технологии оказания услуг и лучшие традиции банковского сообщества и российского предпринимательства». Ключевые слова, прописанные для данной опции, и title: банк, вклады, кредиты, ипотека. Возможно, был использован при запуске сайта чужой шаблон.

Наиболее популярные ключевые слова: Павел Федорович Никонов, выставки Кемерово, краеведческий музей Кемерово, музей изобразительных искусств и др.

Основной сайт-конкурент – kuzbassarchives.ru.

Трафик распределен относительно равномерно между разными источниками: директ дает 15,3% трафика, реферальные ссылки 22,9%, поиск – 29,7%, социальные сети – 31,8%. Посетителей за месяц калькуляторы фиксируют 1100 человек (примерно 36 чел. в день), 46,7% отказов, глубина просмотра – 1 страниц.

Количество ссылок зафиксировано более 1200, из них seo – 30%.

Скорость загрузки сайта и с телефона, и с компьютера колеблется от 8 до 12 секунд.



**Рис. 2. Скриншот главной страницы сайта Музея изобразительных искусств**  
**Fig. 2. Screenshot of the main page of the Museum of Fine Arts website**

Как видно на рисунке 1 при отображении главной страницы сайта на экране мобильного телефона большую часть экрана занимает чат-бот неизвестного назначения, построенный на конструкторе ВК. Из полезной информации можно увидеть только анонс выставки Виктора Попкова, причем данная информация дублируется. Информация об авторе или его концепции живописи отсутствует на экране, тут же размещена кнопка «купить билет».

В группе музея в ВК 4712 подписчика (на январь 2025 года). За месяц опубликовано 58 постов, отметок «нравится» в среднем на пост 23, комментариев всего 29 за месяц, репостов 1. За год количество подписчиков выросло на 700. В апреле 2023 отметок «нравится», репостов и комментариев не было.

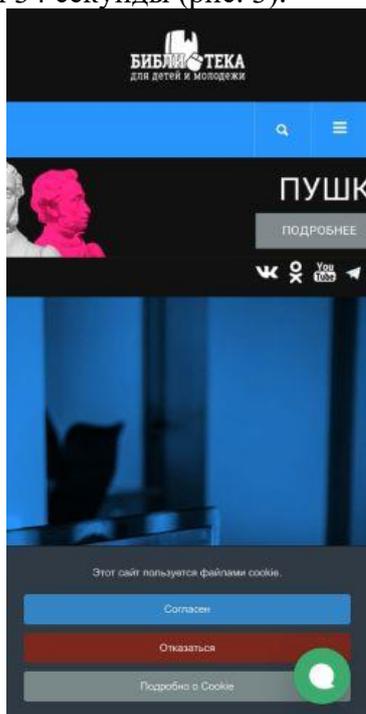
В социальной сети Одноклассники на страницу музея подписаны 474 человека.

Последний пост был опубликован в апреле 2023 года после почти годового перерыва. Активности со стороны подписчиков нет.

В канале ТГ подписчиков – 465, среднее количество просмотров на пост – 57, лайки и комментарии отсутствуют.

Современная библиотечная система также может быть привлекательна не только для кузбасских школьников и пенсионеров, но и для туристов всех возрастов. Библиотеки ведут краеведческую деятельность, организуют мероприятия.

ГАУК «Государственная библиотека Кузбасса для детей и молодежи»: 89 посещений сайта в день, за апрель всего 2,8 тыс. посетителей сайта. На тысячу меньше, чем в марте 2024. Время на сайте – 11 секунд. Скорость загрузки сайта с мобильного телефона – 20 секунд, крупный контент грузится 34 секунды (рис. 3).



**Рис. 3. Скриншот сайта Государственной библиотеки Кузбасса для детей и молодежи на смартфоне**  
**Fig. 3. Screenshot of the website of the Kuzbass State Library for Children and Youth on a smartphone**

В социальной сети Одноклассники 1100 подписчиков. Посты выходят не каждый день, однако тематика не библиотеч-

ная – про мошенников, цитаты чиновников и один из десяти – про события в сфере культуры Кузбасса. Активности со стороны подписчиков нет.

В ВК 3767 подписчиков, реакций на посты нет, много нетематических постов из других сообществ. За год ситуация не изменилась.

Что касается отзывов на Яндекссе, то на январь 2025 года их было 146, и они далеко не все положительные. За год произошли изменения во взаимодействии с посетителями музея, написавших отзывы: пусть шаблонные ответы, но появились. Средняя оценка музея – 4.5. Чаще всего впечатлениями делятся о выставках и персонале.

Если год назад у всех, упомянутых в данной статье, учреждений контент и оформление были практически идентичными, то на начало 2025 года ситуация начала меняться, появилась небольшая активность, контент стал отличаться и больше профилироваться под особенности каждой из организаций. В социальных сетях оформление «шапки» профиля у всех одинаковое, что вводит в заблуждение подписчиков, и они не понимают, куда попали. У всех учреждений дублируются посты с цитатами губернатора области и Президента России, даже, если они не имеют никакого отношения к деятельности учреждения. Что касается качества контента, то оно также остается неинтересным, официальным и скучным. Если для заполнения сайтов такой подход возможен, когда речь идет о государственной структуре, то для организаций, имеющих целью культурное обогащение людей такое недопустимо, – подобный контент отпугивает посетителей групп и страниц.

Например, у всех есть одинаковый пост про Кузбасскую музейную неделю (рис. 4). Информация не дает возможности подписчикам сориентироваться в событиях. Если у кузбасчан есть возможность узнать непосредственно в музеях, театрах программу, то у туристов такой возможности нет.



Библиотека для детей и молодёжи - Кузбасс

13 мая в 13:24 · Госорганизация



В регионе стартовала «Кузбасская музейная неделя»

Цель акции - популяризация культурного наследия Кузбасса, выявление и обобщение лучшего опыта музеев региона по созданию тематических выставок и экспозиций.

С 13 по 18 мая запланированы презентации наиболее ценных и редких музейных предметов и коллекций, встречи с деятелями науки, культуры и искусства, выставки, тематические экскурсии, лекции, мастер-классы.

Акция завершится Всероссийской акцией «Ночь музеев», которая приурочена Международному дню музеев и Году Семьи в России.

Информация о мероприятиях размещена на официальных сайтах и страницах социальных сетей учреждений. Публикации можно найти по хэштегам [#МеждународныйДеньМузеев](#) [#КузбасскаяМузейнаянеделя](#) [#НочьМузеев2024](#)

**Рис. 4. Пример поста, размещенного во всех социальных сетях всех организаций культуры**

**Fig. 4. An example of a post posted on all social networks of all cultural organizations**

К недостаткам информационного поля можно отнести отсутствие работы с подписчиками, «мертвые» группы, незаинтересованность учреждений во взаимодействии с целевыми аудиториями, формальный подход.

Таким образом, рассмотренные примеры демонстрируют, что в регионе есть большой потенциал для расширения туристических программ, есть возможность вовлечения туристов не только в активный отдых, но и в сферу культуры – посещение театров, выставок, мероприятий, кинозалов, но нет коммуникации с целевыми аудиториями.

В Кемеровской области много информации распространяют Официальный канал Министерства культуры и национальной политики Кузбасса и Дирекция инновационных творческих проектов Кузбасса. Однако анализ ТГ-каналов этих учреждений (2600 и 322 подписчика соответственно) показал, что все посты абсолютно идентичны. В других социальных сетях подписчиков больше, но наполнение такое же. Подписчики – это в основном жители Кемерово (70%), Новокузнецка (20%), других районов региона. Информация, публикуемая Министерством и ди-

рекций, дублируется без изменений другими учреждениями культуры, что делает все группы и страницы в социальных сетях однообразно скучными и лишает их индивидуальности. Возможно, данная проблема возникла из-за внедрения в работу системы «Госпаблики» и отсутствия опыта ее использования в учреждениях.

Все учреждения культуры Кузбасса размещают свои события только на своих ресурсах. Например, из театров в новостной ленте Министерства присутствует только Театр кукол раз в месяц.

По запросу «Государственная библиотека Кузбасса для детей и молодежи» публикации в СМИ и на новостных порталах появляются только на пятой странице выдачи, причем это сообщения не о событиях библиотеки, не о ее сотрудниках, а о научной деятельности, которая нужна в основном для отчетности, но не для привлечения внимания посетителей и туристов. Такая же ситуация и у других учреждений – информации на информационных и новостных ресурсах о них нет.

Для 22% респондентов «важна интересная концепция (идея, замысел) выставки/экспозиции/музея/мероприятия, для 23% важно оформление публикаций, неза-

висимо от того, где они размещаются, фотографии и фотохроники привлекают внимание 31% подписчиков, ролики, подкасты всех видов также около 32% респондентов. Читать информацию готовы только 11% участников опроса» (Орлова, 2024: 34). Отсюда возникает необходимость планирования контента не только с учетом интересов целевой аудитории, но и с учетом особенностей социальной сети.

**Заключение (Conclusion).** Анализ информационной деятельности учреждений культуры Кузбасса показал, что полностью отсутствует системная деятельность по формированию информационного поля.

Необходимо постоянно обновлять сайты и исправлять уже существующие ошибки в структуре и в информационном наполнении, сделать сайты «легче», чтобы они правильно загружались на всех видах устройств с доступом к сети Интернет, совершенствовать навигацию на сайтах. Информация на сайтах должна обновляться постоянно. Это не только привлечет внимание потенциальных посетителей учреждений, но и даст возможность продвигать сайт через органические результаты поиска.

Любое культурное учреждение, событие, исторический или культурный объект, могут стать катализаторами роста развития Кемеровской области при условии правильного продвижения.

Туризм как инструмент незаменим на тех территориях, где стоит задача капитализировать культурно-историческое наследие (На что способен ..., 2019). Включение учреждений культуры в туристические программы, активизация информационного поля данных учреждений может стать двигателем развития культурного туризма, двигателем социально-экономического развития региона. Объекты культуры Кузбасса могут стать серьезным конкурентным преимуществом региона благодаря созданию социально-культурной значимости, формированию уникальности и узнаваемого культурного бренда. Поэтому учреждения культуры

должны быть более внимательными к своему информационному полю, более гибкими и открытыми для взаимодействия с туристическим сообществом.

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

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

#### Список литературы

Бабаева С.Р. Понятие "культурный туризм", его основные характеристики. 2017 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-kulturnyy-turizm-ego-osnovnye-harakteristiki> (дата обращения: 20.01.2025).

Весь мир – театр! URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ves-mir-teatr> (дата обращения: 20.01.2025).

Гордин В.Э., Матецкая М.В. Культурные кластеры и развитие туризма в дестинации. 2010. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/tolv4ndfow/83829237.pdf> (дата обращения: 20.01.2025).

Деятельность муниципальной киносети Кузбасса в 2024 году. Задачи по улучшению кинообслуживания на 2025 год. 24.12.24 URL: [https://vk.com/wall-158346742\\_10162?w=wall-158346742\\_10162](https://vk.com/wall-158346742_10162?w=wall-158346742_10162) (дата обращения: 19.01.2025).

Исмаилова Д.Т., Исмаилова Н.Т., Абишева Г.О. Культурный туризм как важный фактор развития туристической дестинации // Материалы международного научного форума «Образование. Наука. Культура» Сборник научных статей в 5 частях. Т.4. Гжельский государственный университет, 2021. С. 68–71.

Итоги работы театрально-зрелищных учреждений и концертных организаций Кузбасса: события и факты 2024. 24.12.2024 URL: [https://vk.com/wall-158346742\\_10159?w=wall-158346742\\_10159](https://vk.com/wall-158346742_10159?w=wall-158346742_10159) (дата обращения: 20.01.2025).

Клубные учреждения Кузбасса. Успехи и достижения в 2024 г. Вклад в культурное развитие региона 24.12.24 URL: [https://vk.com/wall-158346742\\_10166?w=wall-158346742\\_10166](https://vk.com/wall-158346742_10166?w=wall-158346742_10166) (дата обращения: 21.01.2025).

Коржанова А.А. Перспективные направления развития культурно-познавательного туризма в России // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2 (часть 18). С. 4044–4047

Лето в Кузбассе. Интересные маршруты и яркие фестивали. 2023. URL: <https://aeroex.press/travel/leto-v-kuzbasse-interesnye-marshruty-i-yarkie-festivali/> (дата обращения: 20.01.2025).

Лотман Ю.М. Беседы о русской культуре: Быт и традиции русского дворянства (XVIII — начало XIX века). СПб, Искусство — СПб, 1994. — 481с.

Музеи Кузбасса – территория сохранения и презентации культурного наследия 24.12.24. URL: [https://vk.com/wall-158346742\\_10165?w=wall-158346742\\_10165](https://vk.com/wall-158346742_10165?w=wall-158346742_10165) (дата обращения: 21.01.2025).

На что способен культурный туризм в России: новые форматы и маршруты, 19.11.2019. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/49392.html> (дата обращения 28.01.2025)

Орлова Е.А. Внешние коммуникации музея как фактор развития музейного туризма // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2024. Т. 10. № 2. С. 36–51.

Орлова Н.В. Народное творчество Кузбасса. Информационно-аналитический отчет о деятельности клубных учреждений Кузбасса за 2023 год. Кемерово: ИНТ, 2024. — 55 с.

По итогам 2024 года туристский поток в Кузбасс составит около 2,7 млн посещений. 25.12.2024 // <https://ako.ru/news/detail/po-itogam-2024-goda-turistskiy-potok-v-kuzbass-sostavit-okolo-2-7-mln-poseshcheniy> (дата обращения: 19.01.2025).

Постановление правительства Кемеровской области – Кузбасса от 27.10.2023 №702 «об утверждении государственной программы Кемеровской области – Кузбасса "Культура Кузбасса". URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4200202311010003> (дата обращения: 20.01.2025).

Постановление Правительства Кемеровской области от 29.09.2023 №632 Об утверждении государственной программы Кемеровской области – Кузбасса «Развитие туризма Кузбасса». URL: <https://ako.ru/bulletin/319368> (дата обращения: 20.01.2025).

Сергей Цивилев: Переход в режим онлайн открыл новые перспективы для учреждений культуры Кузбасса. 04 июня 2020. URL:

<https://ako.ru/news/detail/sergey-tsvilev-perekhod-v-rezhim-onlayn-otkryl-novye-perspektivy-dlya-uchrezhdeniy-kultury-kuzbassa> (дата обращения: 19.01.2025).

Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года. 04 октября 2024 URL: <https://docs.cntd.ru/document/407442407?marker=64U0IK> (дата обращения: 19.01.2025).

*City Tourism and Culture – The European Experience* (2005), ETC Research Report, Brussels.

*The ICOMOS Charter of Cultural Tourism* (1993), *Cultural Tourism: Tourism at world heritage cultural sites, the site manager's hand book*, Sri Lanka, pp. 108–110.

## References

“Activities of the Kuzbass municipal cinema network in 2024. Objectives for improving cinema services for 2025”, (24.12.24) [Online], available at: [https://vk.com/wall-158346742\\_10162?w=wall-158346742\\_10162](https://vk.com/wall-158346742_10162?w=wall-158346742_10162) (Accessed 19 January 2025).

Babaeva, S.R. (2017), “The concept of "cultural tourism", its main characteristics” [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-kulturnyy-turizm-ego-osnovnye-harakteristiki> (Accessed 20 January 2025).

“By the end of 2024, the tourist flow to Kuzbass will amount to about 2.7 million visits”, (24.12.2024) [Online], available at: <https://ako.ru/news/detail/po-itogam-2024-goda-turistskiy-potok-v-kuzbass-sostavit-okolo-2-7-mln-poseshcheniy> (Accessed 19 January 2025).

“Club institutions of Kuzbass. Successes and achievements in 2024. Contribution to the cultural development of the region” (24.12.2024) [Online], available at: [https://vk.com/wall-158346742\\_10166?w=wall-158346742\\_10166](https://vk.com/wall-158346742_10166?w=wall-158346742_10166) (Accessed 21 January 2025).

*City Tourism and Culture – The European Experience* (2005), ETC Research Report, Brussels.

Gordin, V.E. and Matetskaya, M.V. (2010), “Cultural clusters and tourism development in the destination” [Online], available at: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/tolv4ndfow/83829237.pdf> (Accessed 20 January 2025).

Ismailova, D.T, Ismailova, N.T. and Abisheva, G.O. (2021), “Cultural tourism as an important factor in the development of a tourist destination”, *Proceedings of the international sci-*

entific forum "Education. Science. Culture", Collection of scientific articles in 5 parts, Vol. 4, pp. 68-71.

Korzhanova, A.A. (2015), "Prospective directions of development of cultural and educational tourism in Russia", *Fundamental research*, 2 (18), pp. 4044–4047.

Lotman, Yu.M. (1994), *Besedy o russkoy kulture: Byt i traditsii russkogo dvoryanstva (XVIII — nachalo XIX veka)*, [Conversations about Russian culture: Everyday life and traditions of the Russian nobility (XVIII – early XIX centuries)], Art – St. Petersburg, St. Petersburg, Russia

"Museums of Kuzbass – a territory of preservation and presentation of cultural heritage", (24.12.2024) [Online], available at: [https://vk.com/wall-158346742\\_10165?w=wall-158346742\\_10165](https://vk.com/wall-158346742_10165?w=wall-158346742_10165) (Accessed 21 January 2025).

Orlova, E.A. (2024), "External Communications of the Museum as a Factor in the Development of Museum Tourism", *Scientific result. Business and service technologies*, 10 (2), pp. 36–51.

Orlova, N.V. (2024), *Narodnoye tvorchestvo Kuzbassa. Informatsionno-analiticheskiy otchet o deyatel'nosti klubnykh uchrezhdeniy Kuzbassa za 2023 god*, [Folk art of Kuzbass. Information and analytical report on the activities of club institutions of Kuzbass for 2023], INT, Kemerovo, Russia

"Resolution of the Government of the Kemerovo region – Kuzbass dated October 27, 2023 No. 702 "On approval of the state program of the Kemerovo region – Kuzbass "Culture of Kuzbass", [Online], available at: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4200202311010003> (Accessed 20 January 2025).

"Resolution of the Government of the Kemerovo region dated September 29, 2023 No. 632 On approval of the state program of the Kemerovo region – Kuzbass "Development of Tourism in Kuzbass", [Online], available at: <https://ako.ru/bulletin/319368> (Accessed 20 January 2025).

"Results of the work of theatrical and entertainment institutions and concert organizations of Kuzbass: events and facts 2024" (24.12.2024) [Online], available at: [https://vk.com/wall-158346742\\_10159?w=wall-158346742\\_10159](https://vk.com/wall-158346742_10159?w=wall-158346742_10159) (Accessed 20 January 2025).

Sergey Tsvilev "The transition to online mode has opened up new prospects for cultural institutions in Kuzbass", (04.06.2020) [Online], available at: [https://ako.ru/news/detail/sergey-](https://ako.ru/news/detail/sergey-tsivilev-perekhod-v-rezhim-onlayn-otkryl-novye-perspektivy-dlya-uchrezhdeniy-kultury-kuzbassa)

[tsivilev-perekhod-v-rezhim-onlayn-otkryl-novye-perspektivy-dlya-uchrezhdeniy-kultury-kuzbassa](https://ako.ru/news/detail/sergey-tsivilev-perekhod-v-rezhim-onlayn-otkryl-novye-perspektivy-dlya-uchrezhdeniy-kultury-kuzbassa) (Accessed 19 January 2025).

"Strategy for socio-economic development of the Kemerovo region – Kuzbass for the period up to 2035", [Online], available at: <https://docs.cntd.ru/document/407442407?marker=64U0IK> (Accessed 19 January 2025)

"Summer in Kuzbass. Interesting routes and bright festivals", 2024, [Online], available at: <https://aeroex.press/travel/leto-v-kuzbasse-interesnye-marshruty-i-yarkie-festivali/> (Accessed 20 January 2025).

*The ICOMOS Charter of Cultural Tourism* (1993), Cultural Tourism: Tourism at world heritage cultural sites, the site manager's hand book, Sri Lanka, pp. 108–110.

"The whole world is a theater!", (26.02.2024) [Online], available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor-ves-mir-teatr> (Accessed 20 January 2025).

"What cultural tourism in Russia is capable of: new formats and routes", (11.19.2019) [Online], available at: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/49392.html> (Accessed 28 January 2025).

#### Данные об авторе:

**Орлова Елена Александровна**, кандидат психологических наук, доцент кафедры социологии Финансового университета, доцент кафедры коммуникационного менеджмента и рекламы, связей с общественностью Московского педагогического государственного университета, доцент кафедры № 45 «Реклама и связи с общественностью» Академии гражданской защиты МЧС России им. генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика; вице-президент НКО «Национальная ассоциация деятелей образования, науки, культуры и искусства «НИКА»

#### Information about the author

**Elena A. Orlova**, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology, Financial University; Associate Professor of the Department of Communication Management and Advertising, Public Relations, Moscow Pedagogical State University; Associate Professor of the Department No 45 of Advertising and Public Relations, Lieutenant General D.I. Michaylik Civil Defence Academy Emercom of

Russia; Vice-President of the NGO "National Association of Education, Science, Culture and Art "NIKA"

**ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА  
В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
PROBLEMS OF EFFICIENCY AND QUALY IN SERVICE ACTIVITIES**

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.45

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-5

Ляшков А. В.<sup>1</sup>  
Анисимов А. Ю.<sup>2</sup>

**Формирование методики оценки уровня цифровой зрелости  
предприятий ресторанного бизнеса**

Университет «Синергия»,  
Ленинградский пр., 80, Москва 125190, Россия

<sup>1</sup>*e-mail: andreydam1014pr@gmail.com*

<sup>2</sup>*e-mail: anisimov\_au@mail.ru*

<sup>1</sup>ORCID 0009-0003-4766-084X

<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-8113-4523

*Статья поступила 11 января 2025 г.; принята 11 февраля 2025 г.;  
опубликована 30 марта 2025 г.*

**Аннотация.** Процесс цифровизации экономики является закономерным этапом эволюционных изменений, обусловленных динамичным развитием информационно-коммуникационных технологий. Развитие цифровых технологий и инновационных решений кардинально трансформирует методы ведения бизнеса, особенно в секторе предоставления услуг. Признавая значимость и перспективы цифровой трансформации, руководство предприятий стремится к её быстрому внедрению. Подходы к реализации цифровых изменений различаются в зависимости от глубины интеграции технологий в бизнес-процессы и степени их использования. В этом контексте особенно важно исследовать уровень цифровой зрелости, характеризующий уровень готовности предприятий к цифровой трансформации. Представленные в настоящее время методики оценки цифровой зрелости предприятий являются единичными, они не адаптированы для предприятий ресторанного бизнеса, что повышает актуальность подобного исследования. Цель статьи состоит в изучении имеющегося методического задела в оценке цифровой зрелости предприятий, выявлении особенностей оценки цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса и разработке соответствующей методики их оценки. В качестве методов исследования выступают библиографический анализ литературы, системный подход и описательная статистика. Результаты исследования показали, что цифровая трансформация предприятий ресторанного бизнеса должна быть основана на применении ценностно-ориентированного подхода, направленного на обеспечение способности руководства предприятия и ее персонала оперативно распознавать потребности потенциальных и текущих клиентов, оптимизировать бизнес-процессы на основе собранных данных, осознавать взаимосвязь положительного клиентского

опыта и деятельности предприятия. Важным направлением цифровой трансформации, способным обеспечить потребности клиентов в предоставлении необходимого объема услуг в цифровом формате, является оценка цифровой зрелости предприятий. Определено, что представленные в академической литературе методы оценки цифровой зрелости в большей степени оценивают уровень использования цифровых технологий по сравнению с другими предприятиями, либо отраслями и не позволяют оценить качество и степень достижения сформулированных руководством предприятия целей и задач цифровой трансформации, оценку уровня готовности к цифровой трансформации, оценку достижения ключевых показателей эффективности стратегии цифровой трансформации. В связи с чем предложены основные элементы формирования методики оценки цифровой зрелости организации ресторанного бизнеса с использованием КРІ, позволяющих выявить узкие места цифровой трансформации бизнес-процессов, прямо или косвенно влияющие на удовлетворение потребностей клиентов.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; цифровая зрелость; готовность к цифровой трансформации; ресторанный бизнес; цифровые бизнес-процессы

**Для цитирования:** Ляшков А. В., Анисимов А. Ю. Формирование методики оценки уровня цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 70-84. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-5

UDC 338.44

Andrey V. Lyashkov<sup>1</sup>

Alexander Yu. Anisimov<sup>2</sup>

Development of a methodology for assessing the level  
of digital maturity of restaurant businesses

Synergy University,

80 Leningradsky Ave., Moscow 125190, Russia

<sup>1</sup>e-mail: andreydam1014pr@gmail.com

<sup>2</sup>e-mail: anisimov\_au@mail.ru

<sup>1</sup>ORCID 0009-0003-4766-084X

<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-8113-4523

**Abstract.** The process of digitalization of the economy is a natural stage of evolutionary changes due to the dynamic development of information and communication technologies. The development of digital technologies and innovative solutions is radically transforming the methods of doing business, especially in the service sector. Recognizing the importance and prospects of digital transformation, the management of organizations strives for its rapid implementation. Approaches to implementing digital changes vary depending on the depth of integration of technologies into business processes and the extent of their use. In this context, it is especially important to study the level of digital maturity, which characterizes the level of readiness of enterprises for digital transformation. The currently presented methods for assessing the digital maturity of enterprises are rare, and are also not adapted for restaurant business enterprises, which increases the relevance of such a study. The purpose of the article is to study the existing methodological groundwork in assessing the digital maturity of businesses, to identify the features of assessing the digital maturity of restaurant businesses and to develop an appropriate methodology for their assess-

ment. The research methods used are bibliographic analysis of literature, as well as a systems approach and descriptive statistics. The results of the study showed that the digital transformation of restaurant businesses should be based on the use of a value-oriented approach aimed at ensuring the ability of the enterprise's management and its personnel to quickly recognize the needs of potential and current customers, optimize business processes based on the collected data, and understand the relationship between positive customer experience and the company's activities. An important area of digital transformation that can meet customer needs for the provision of the required volume of services in a digital format is the assessment of the digital maturity of enterprises. It was found that the methods for assessing digital maturity presented in the academic literature rather assess the level of use of digital technologies in comparison with other companies or industries and do not allow to assess the quality and the degree of achievement of the digital transformation goals and objectives formulated by the company's management, to assess the level of readiness for digital transformation, to assess the achievement of key performance indicators of the digital transformation strategy. In this regard, the main elements of forming a methodology for assessing the digital maturity of a restaurant business organization using KPIs are proposed, which make it possible to identify bottlenecks in the digital transformation of business processes that directly or indirectly affect the satisfaction of customer needs.

**Keywords:** digital transformation; digital maturity; readiness for digital transformation; restaurant business; digital business processes

**For citation:** 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. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-5

**Введение (Introduction).** Для эффективного реагирования на усиливающуюся конкуренцию и технологические изменения руководству предприятий необходимо пересматривать и адаптировать существующие стратегии развития, в том числе на основе трансформации методов работы и пересмотра профиля бизнеса. Значительное влияние на этот процесс оказывает динамично развивающаяся экономическая и социальная среда, претерпевающая изменения под воздействием цифровой трансформации. В частности, изменения в потребительских предпочтениях и ожиданиях обуславливают необходимость увеличения уровня цифровизации на производственных, сервисных и коммерческих предприятиях. Этот процесс, в свою очередь, стимулируется технологическим прогрессом, который предъявляет новые требования к производственным, организационным и управленческим аспектам

функционирования предприятий (Комарчева, 2020).

Развитие информационно-коммуникационных технологий привело к значительным изменениям как экономического, так и социального характера. Руководство предприятий различных отраслей, как правило крупных, создало соответствующие стратегии цифровой трансформации имеющихся бизнес-процессов. Однако, согласно исследованиям аналитического агентства TAdviser (Официальный сайт AA TAdviser, 2024), только 35% предприятий крупного бизнеса имеют стратегию цифровой трансформации своей деятельности или находятся на продвинутой стадии ее реализации, большинство представителей среднего и малого бизнеса находится на стадии понимания необходимости принятия стратегии цифровой трансформации. Эти результаты действительно низкие и подтверждают, что про-

цессы цифровизации ряда отраслей сильно отстают (Цифровая трансформация отраслей..., 2021). Одной из основных причин указанной ситуации выступает отсутствие управленческого опыта и адекватных финансовых ресурсов. Однако растущее понимание необходимости внедрения изменений, связанных с цифровой трансформацией, повышение экономической активности вызывают необходимость разработки не только стратегии цифровой трансформации предприятий и современных управленческих механизмов, направленных на реализацию таких стратегий, но и создания методики оценки или диагностирования уровня цифровой зрелости предприятий, в частности, предприятий ресторанного бизнеса. В связи с этим важно проведение исследований, направленных на анализ цифровой зрелости, позволяющих провести сравнительную оценку и выявить как сходства, так и различия между предприятиями и отраслями, действующими в рамках цепочки создания стоимости. В качестве универсального показателя цифровой зрелости в данном случае выступает степень интеграции современных цифровых технологий в бизнес-процессы, что выражается в их количестве и уровне использования (Schumacher, 2016; Малиновский, 2023).

**Цель исследования (The aim of the work)** – изучение имеющегося методического задела в оценке цифровой зрелости предприятий, выявление особенностей оценки цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса и разработка соответствующей методики их оценки

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** При проведении исследования использовались такие общенаучные методы, как: наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация, а также были применены всеобщие методы: анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация, аналогия и специальные методы: группировки, табличный, контент-анализ, методы системного и процессного подходов. В

процессе исследования сформулировано определение цифровой зрелости предприятия. Определены подходы к оценке цифровой зрелости, предложены основные элементы формирования методики оценки цифровой зрелости предприятия ресторанного бизнеса.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Понятие цифровой зрелости определяется по-разному, например, Дериземля В.Е. определяет понятие цифровой зрелости как уровень конкретного предприятия к готовности цифровой трансформации (Дериземля, 2021), Абрамов В.И. как период в «жизни» предприятия, соответствующий уровню цифровой трансформации (Абрамов, 2021).

По нашему мнению, цифровая зрелость относится к способности предприятия быстро реагировать на развитие и меняющиеся тенденции цифровой экономики и отражает его способность мобилизовать технологические возможности, компетенции и финансовые ресурсы на уровне всей организационной системы, включая персонал, корпоративные ценности и внутренние процессы, что способствует достижению стратегических бизнес-целей.

Цифровая зрелость является ключевым предиктором успеха цифровой трансформации предприятия. Полагаем, что осознание концепции цифровой зрелости представляет собой начальный этап в процессе повышения ценности и обеспечения прибыльности трансформации бизнеса посредством использования цифровых технологий. Важность оценки цифровой зрелости подтверждается значительным интересом со стороны авторов к исследуемым вопросам. Так, среди российских авторов, детально исследовавших методические аспекты цифровой зрелости предприятий, необходимо отметить Дериземля В.Е., Энглези В.Ю., Прохорова П.Э., Скоробогатова М.В. и других.

Указанные авторы внесли значительный вклад в систематизацию различных подходов к оценке цифровой зрелости

предприятия. В частности, Дериземля В.Е. (Дериземля, 2021) и Прохоровым П.Э. (Прохоров, 2021) проведен сравнительный анализ методик оценки цифровой зрелости предприятий в экономике с использованием статистических показателей. Энглези В.Ю. (Энглези, 2023) проведена оценка особенностей цифровой зрелости предприятий торговли и сферы услуг. Шнорр Ж.П. (Шнорр, 2020), систематизировав методики агрегированной оценки развития и цифровой восприимчивости экономических агентов, предложил модель интегральной оценки уровня цифровизации сферы услуг на основе адаптации аналитических методов системного анализа и теории потенциалов.

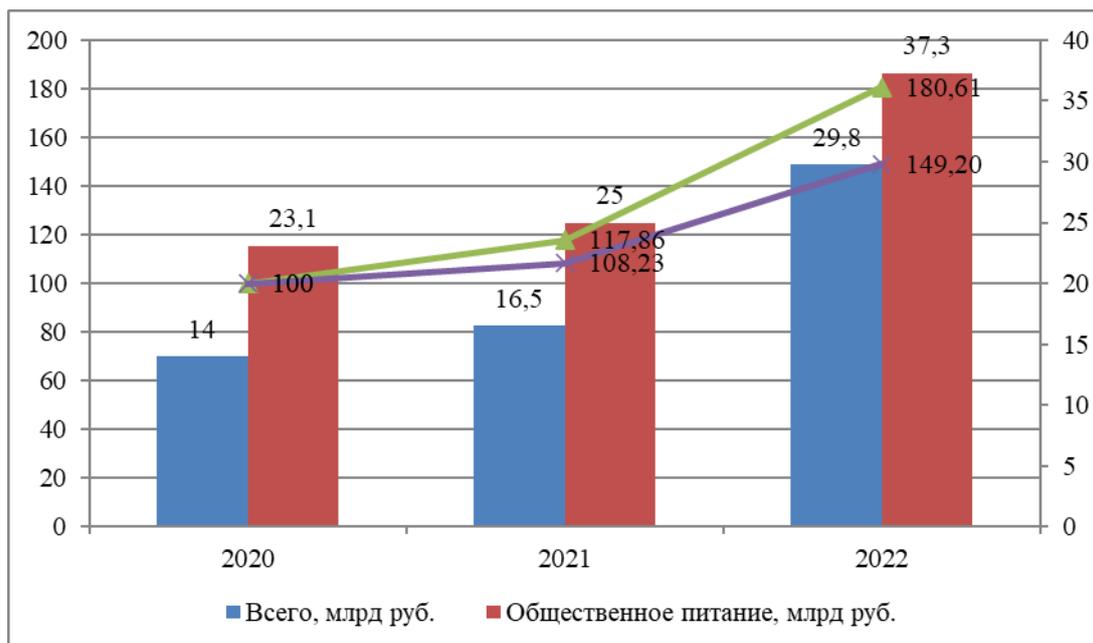
Среди российских методик оценки уровня цифровой зрелости необходимо также отметить разработанную Минпромторгом Российской Федерации методологию оценки цифровой зрелости, реализованную на платформе ГИС промышленности (Официальный сайт ГИС Промышленности, 2024), позволяющую предприятиям получить доступ к методологии оценки уровня цифровой зрелости для эффективного внедрения ИТ-инструментов. Однако необходимо отметить, что предложенные авторами методики в большей степени адаптированы для промышленных предприятий и не учитывают особенности предприятий сферы общественного питания в целом и ресторанного бизнеса, в частности.

В последние годы цифровая трансформация стала ответом на усиливающие тенденции цифровизации современного общества. Значительным толчком цифровизации ресторанного бизнеса послужили карантинные ограничения, которые привели к социальному дистанцированию, оказавшему в последствии влияние на изме-

нение предпочтений потребителей в способах получения услуг. В связи с чем появилась необходимость в цифровизации ключевых бизнес-процессов, что вызвало повышенный интерес в академических кругах к данной теме. Процесс цифровизации ресторанной отрасли нашел отражение в трудах таких исследователей, как Скоробогатов М.В. (Скоробогатов, 2023), Боровской С.В. (Боросовский, 2022), Ахмедова Р.Р. (Ахмедова, 2022), Максименко И.А. (Максименко, 2022), Серикова К.Н. (Сериков, 2023) и др.

В результате цифровизации ресторанная индустрия претерпела значительные изменения. Внедрение передовых технологий позволило предприятиям ресторанного бизнеса повысить свою операционную эффективность и удовлетворить изменяющиеся потребности клиентов. Цифровая трансформация бизнес-процессов, включая процессы в сфере ресторанного бизнеса, становится ключевым фактором для формирования эффективных бизнес-моделей, которые радикально преобразуют традиционные методы предоставления услуг.

Использование современных мобильных устройств значительно влияет на поведение потребителя, повышая значение визуальных средств информации, а также вынуждая предприятия ресторанного бизнеса адаптироваться к «мобильному менталитету», ориентированному на обслуживание с использованием цифровых каналов взаимодействия. К этому их подталкивают потребители, чьи подходы к поиску информации и совершению покупок за последнее десятилетие кардинально изменились, что в целом характеризует изменение способов покупки, в том числе в индустрии общественного питания (рис. 1).

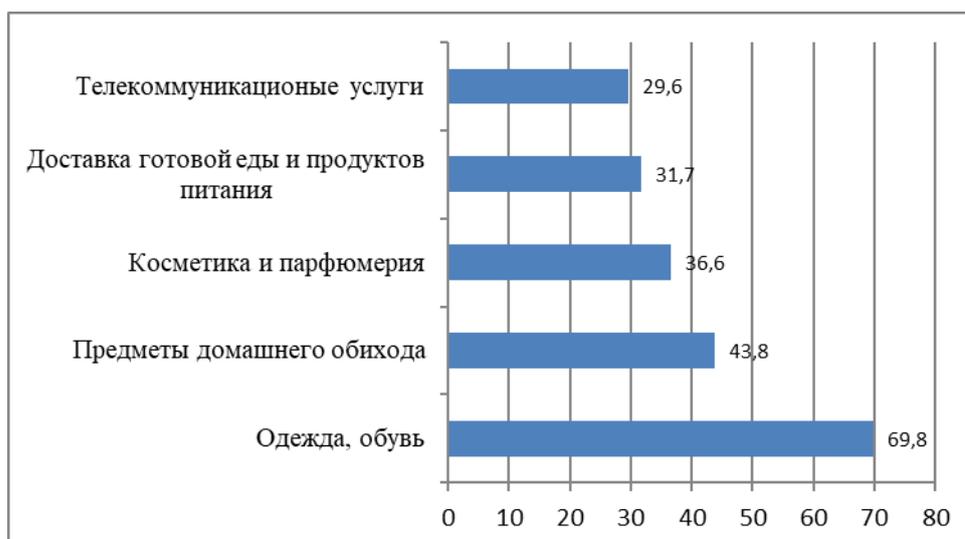


Источник: составлено авторами на основе <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf>  
 Source: compiled by the authors based on <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf>

**Рис. 1. Динамика электронных продаж в индустрии питания, млрд руб.**  
**Fig. 1. Dynamics of electronic sales in the food industry, billion rubles**

Динамика электронных продаж, показанная на рисунке 1 демонстрирует рост. В целом по продажам рост в 2022 году по сравнению с 2021 годом составил 180,61%, в секторе доставки готовой еды и продук-

тов питания – 149,2%. При этом индустрия доставки готовой еды и продуктов питания занимает четвертое место по объему покупок, совершенных потребительским сегментом в интернете (рис. 2).



Источник: составлено авторами на основе <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf>  
 Source: compiled by the authors based on <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf>

**Рис. 2. Использование интернета населением для заказа товаров и услуг, %**  
**Fig. 2. Use of the Internet by the population to order goods and services, %**

Процесс цифровой трансформации представляет собой важный инструмент для повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия сферы общественного питания, где руководство активно осуществляет поиск новых методов и решений, направленных на оптимизацию как отдельных бизнес-процессов, так и всей корпоративной деятельности.

Цифровая трансформация – это путь, выбранный руководством предприятия,

который зависит от целей и уровня цифровой зрелости. Цифровая зрелость является постепенным процессом, который требует времени для роста в масштабах всего предприятия. В настоящее время в научной и практико-ориентированной российской и зарубежной литературе представлено значительное количество моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятий. В таблице 1 представлена их сравнительная характеристика.

**Таблица 1**

**Сравнительная характеристика моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятия**

**Table 1**

**Comparative characteristics of models and methods for assessing the digital maturity of an enterprise**

Автор	Краткая характеристика модели/методов/методик оценки
Паккини П.Т. (Pacchini, 2019)	Модель включает в себя оценку уровня использования восьми технологических факторов: интернет вещей, большие данные, облачные вычисления, киберфизические системы, коллаборативные роботы, производство добавок, дополненная реальность, искусственный интеллект
Лейневебер С. (Leineweber, 2018)	Методика оценки цифровой зрелости предприятий использует более 40 критериев оценки по направлениям: технологии, человеческие ресурсы и эффективность предприятия
Куруцзеки Е. (Kuruczeleki, 2016)	Модель включает восемь показателей: общие внутренние расходы на НИОКР, валовые внутренние расходы на НИОКР, заявки на регистрацию товарных знаков, заявки на патенты, общее количество персонала и исследователей в области НИОКР, уровень высшего образования, ИКТ-специалисты, единый цифровой рынок
Бронди Д. (Brodny, 2021)	Модель включает в себя оценку уровня использования технологических факторов, таких как аналитика больших данных, искусственный интеллект, облачные вычисления, 3D-печать, робототехника, интеграция внутренних процессов, Интернет вещей, цифровые навыки (обучение ИКТ)
Шнорр Ж.П. (Шнорр, 2020)	Модель представляет собой совокупность стандартизированных значений оценок различных факторов цифровизации торговли.

Источник: составлено авторами на основе (Pacchini, 2019; Leineweber, 2018; Kuruczeleki, 2016; Brodny, 2021; Шнорр, 2020)

Source: compiled by the authors based on (Pacchini, 2019; Leineweber, 2018; Kuruczeleki, 2016; Brodny, 2021; Шнорр, 2020)

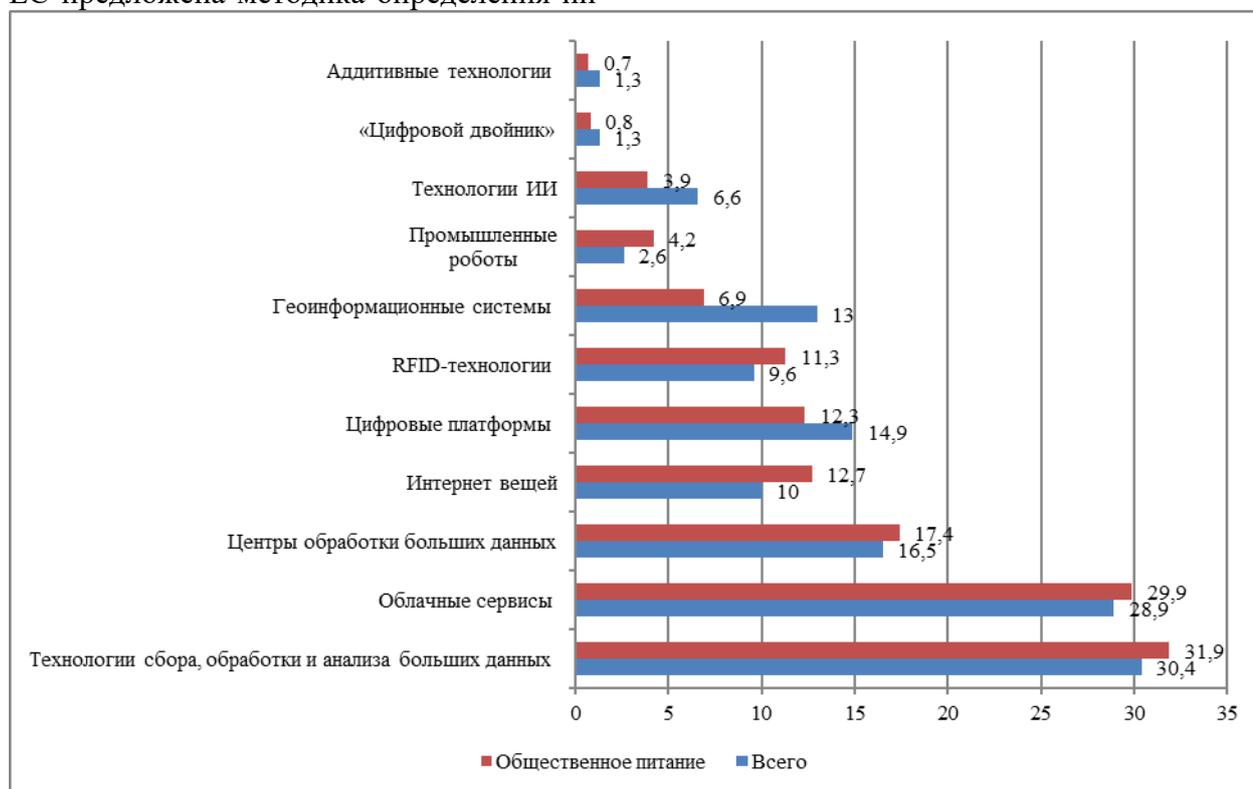
Исследование различных моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятий позволяет сделать вывод о том, что большинство представленных моделей

в научной отечественной литературе носят описательный характер (Дериземля, 2021, Абрамов, 2021). Шнорр Ж.П. предложила в своей методике использовать перечень

официально публикуемых статистических показателей. Паккини П.Т. (Pacchini, 2019) предложил модель для оценки уровня готовности к внедрению технологий Индустрии 4.0, на базе которой был разработан инструмент для выявления необходимых мероприятий, направленных на повышение готовности руководства предприятий к внедрению принципов и практик цифровой трансформации. Лейневебер С. (Leineweber, 2019) представил методику оценки цифровой зрелости, основанную на более чем 40 критериях, охватывающих такие ключевые области, как технологии, человеческие ресурсы и менеджмент. Базель Ж. и Доучек П.А. (Basl, 2019) разработали мета-модель для оценки цифровой готовности организации к Индустрии 4.0. на основе ранжирования индикаторов готовности к цифровой трансформации. Куруцзеки Е. и др. (Kuruczzeleki, 2016) на основе исследования статистических данных предприятий ЕС предложена методика определения ин-

декса готовности к Индустрии 4.0, состоящая из восьми показателей: общие внутренние расходы на НИОКР, валовые внутренние расходы на НИОКР, заявки на регистрацию товарных знаков, заявки на патенты, общее количество персонала и исследователей в области НИОКР, уровень высшего образования, ИКТ-специалисты, единый цифровой рынок.

Большинство представленных моделей включает показатели цифровой зрелости, характеризуются простотой в построении, легкостью интерпретации результатов, доступностью и высоким качеством данных, которые обновляются на постоянной основе, а также сопоставимы на международном уровне. Использование большинства указанных показателей цифровой зрелости позволяет сравнить уровень использования цифровых инструментов конкретной отрасли по сравнению с другими отраслями (рис. 3, 4).

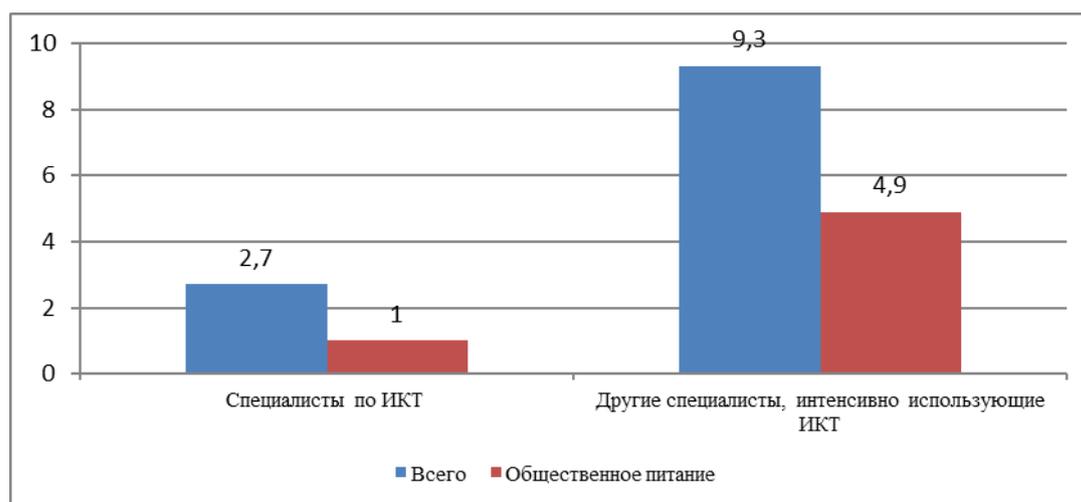


Источник: составлено авторами на основе <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf>  
 Source: compiled by the authors based on <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf>

**Рис. 3. Использование цифровых технологий в общественном питании, %**  
**Fig. 3. Use of digital technologies in public catering, %**

Как видно из данных рисунка 3, индустрия общественного питания в большей степени использует технологии сбора и обработки больших данных. Следует отметить, что данный показатель выше значения в целом по экономике. На втором и третьем местах расположились такие показатели, как: «облачные сервисы» и «цен-

тры обработки больших данных», соответственно. Несомненно, важным показателем, характеризующим внедрение и использование ИКТ технологий, выступает доля работников, интенсивно использующих ИКТ, которая в индустрии общественного питания несколько ниже, чем в целом по экономике (рис. 4).



Источник: составлено авторами на основе <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf>  
 Source: compiled by the authors based on <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf>

**Рис. 4. Занятые в профессиях, связанных с интенсивным использованием ИКТ, по видам экономической деятельности: 2022 г. (в процентах от численности занятых)**  
**Fig. 4. Employed in ICT-intensive professions by type of economic activity: 2022 (percentage of employees)**

Использование предложенных в рассмотренных методиках показателей для оценки цифровой зрелости в целом позволяет сравнить уровень использования цифровых технологий. Однако использование данных методик не позволяет оценить качество и уровень цифровизации управленческих процессов. Методика оценки цифровой зрелости должна быть ориентирована на всестороннюю оценку бизнес-процессов, направленных на достижение целевых показателей цифровой трансформации, которые выходят за пределы лишь уровня применения цифровых технологий. В условиях цифровизации экономического пространства цифровая трансформация предприятия становится необходимым условием его развития, а цифровая зрелость служит инструментом для оценки

степени готовности руководства предприятия к проведению такой трансформации, с учетом текущего уровня её развития и потенциала для дальнейшего продвижения. В то время как предприятия проходят цифровую трансформацию для улучшения своей деятельности, цифровая зрелость показывает уровень сложности, достигнутый предприятием в области практического применения цифровых технологий. Цифровая зрелость предприятия представляет собой показатель того, насколько хорошо оно может адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и оперативно реагировать на них.

Так, например, Шумахер А. и др. (Schumacher, 2016) для оценки цифровой зрелости предлагают использовать следующие проекции измерения: «Продукция»,

«Клиенты», «Операции», «Технологии», «Стратегия», «Лидерство», «Менеджмент», «Культура» и «Люди».

Акдил К.Ю. и др. (Akdil, 2018) предложили модель оценки зрелости Индустрии 4.0 и анкету для оценки достигнутого уровня. Модель охватывает различные аспекты применения цифровых технологий, такие как: интеллектуальные финансовые системы, интеллектуальный маркетинг и управление человеческими ресурсами. Для определения уровня зрелости предприятия были выделены четыре этапа: «Отсутствие», «Существование», «Выживание» и «Зрелость». В анкете, предназначенной для оценки каждого критерия, используется 4-ступенчатая шкала для оцен-

ки, варьирующаяся от 0 (Отсутствие) до 3 (Зрелость).

При изучении моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятий нельзя не обратить внимание на ряд моделей, предложенных такими консалтинговыми компаниями, как: McKinsey, TM Forum, BCG. Следует отметить, что предложенные перечисленными компаниями модели позволяют определить не только уровень использования цифровых технологий, но и степень их внедрения в бизнес-процессы предприятий (табл. 2). Исследуемые модели носят универсальный характер, позволяя сравнивать уровень зрелости предприятия со среднеотраслевыми показателями и показателями лидеров отрасли.

Таблица 2

*Характеристика моделей цифровой зрелости*

Table 2

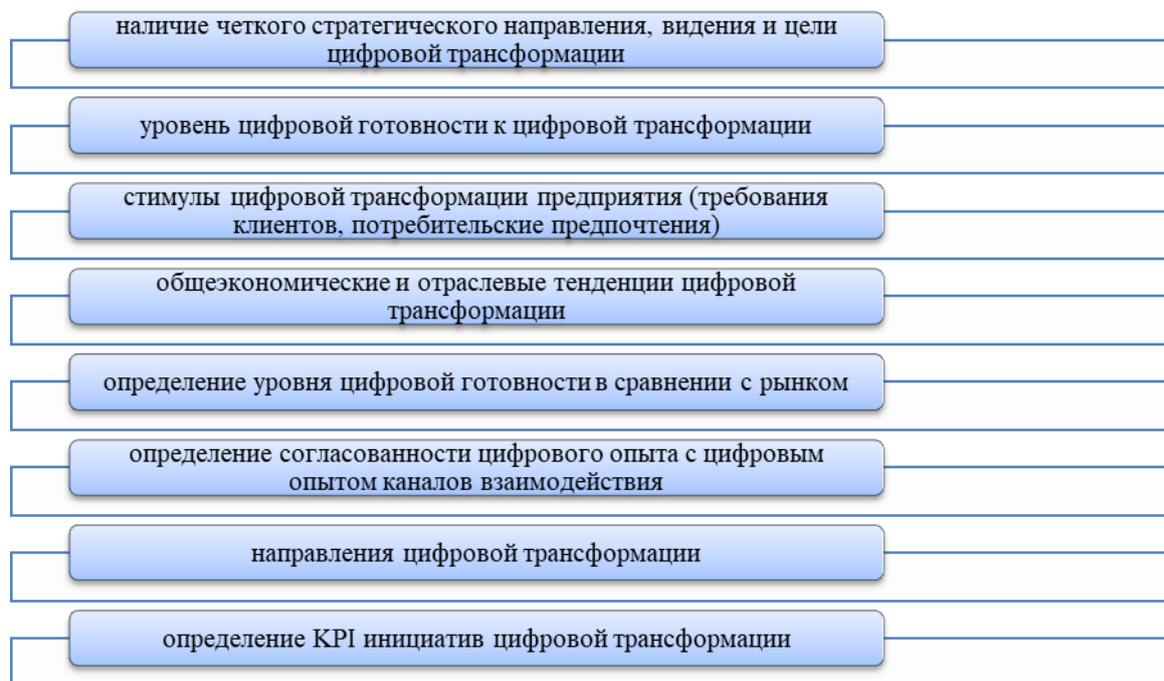
*Characteristics of digital maturity models*

Модели цифровой зрелости	Направления оценки
Модель цифровой зрелости McKinsey	Стратегия, культура, организация, возможности
Модель цифровой зрелости TM Forum	Клиенты, стратегия, технологии, операции, культура, данные
Индекс цифрового ускорения BCG (DAI)	Клиенты, цифровая цепочка поставок, персонализация маркетинга, персонал, цифровая культура, интеграция экосистем

Источник: составлено авторами на основе <https://digitalleadership.com/blog/digital-maturity/>, <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-maturity>  
 Source: Compiled by the authors based on <https://digitalleadership.com/blog/digital-maturity/>, <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-maturity>

Особенностью эффективной организации деятельности предприятий ресторанного бизнеса выступает ценностно-ориентированный подход, обуславливающий в большей степени ориентацию на качественное обслуживание потребителей, смещение вектора оптимизации операций и маркетинговых усилий в сторону удо-

влетворения запросов потребителей, что обуславливает необходимость включения в методику оценки цифровой зрелости не только набора используемых цифровых технологий, но и четко сформулированных целей и задач цифровой трансформации ориентированных на создание потребительской ценности (рис. 5).



Источник: разработано авторами  
Source: developed by the authors

**Рис. 5. Основные элементы формирования методики оценки цифровой зрелости предприятия ресторанного бизнеса**  
**Fig. 5. Main elements of developing a methodology for assessing the digital maturity of a restaurant business**

Степень достижения целей и задач цифровой трансформации в рамках ценностно-ориентированного подхода может быть оценена с использованием КРІ, позволяющих выявить узкие места цифровой трансформации бизнес-процессов, прямо или косвенно влияющие на удовлетворение потребностей клиентов

**Заключение (Conclusion).** Сравнительный анализ используемых инструментов цифровой трансформации предприятий ресторанного бизнеса позволил определить, что применение современных цифровых технологий стало ключевой задачей стратегии бизнеса по развитию и наращиванию конкурентных преимуществ. Однако планирование цифровой трансформации зависит от многих факторов, в том числе от стратегических целей, направлений ориентации деятельности, используемых инструментов достижения поставленных целей. Особенностью деятельности предприятий ресторанного бизнеса являет-

ся необходимость использования ценностно-ориентированного подхода, ключевые показатели эффективности которого должны быть учтены в стратегии его деятельности.

Ценностно-ориентированный подход направлен на обеспечение способности руководства предприятия и ее персонала оперативно распознавать потребности потенциальных и текущих клиентов, оптимизировать бизнес-процессы на основе собранных данных, осознавать взаимосвязь положительного клиентского опыта и деятельности предприятия. При этом значительную роль в реализации ценностно-ориентированного подхода занимают цифровые инструменты, позволяющие предприятиям не только обеспечивать конкурентные преимущества, но и создающие возможности эффективной адаптации к изменяющимся предпочтениям потребителей.

Успешная реализация эффективной стратегии развития ресторанного бизнеса в условиях цифровой экономики невозможна без глубокой переработки (трансформации) бизнес-процессов и построении эффективной системы управления, основанной на качественной оценке цифровой зрелости. Цифровая зрелость предприятия ресторанного бизнеса характеризует уровень внедрения и эффективного использования цифровых технологий в его бизнес-процессах, стратегии и организационной культуре. Предприятия ресторанного бизнеса с высокой степенью цифровой зрелости успешно интегрируют цифровые технологии во все бизнес-операции, от управления цепочками поставок до анализа данных и коммуникации с клиентами.

В целом, цифровая зрелость оценивается на основе различных факторов, таких как: способность предприятия внедрять инновации с помощью цифровых технологий, эффективность его цифровых процессов, качество управления данными, способность использовать аналитику данных для принятия обоснованных бизнес-решений, способность обеспечивать создание потребительской ценности с использованием цифровых технологий. Для оптимального прохождения процесса трансформации, с учетом практических и специфических характеристик ресторанного бизнеса, важно позиционировать и оценивать текущее состояние цифровой зрелости.

Исследование представленных в научной литературе зарубежных и отечественных авторов, моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятий показало, что все они в большей степени оценивают уровень использования цифровых технологий по сравнению с другими предприятиями, либо отраслями. Однако понятие «цифровая зрелость» является более объемлющим, чем просто уровень использования цифровых технологий. Данное понятие, по нашему мнению, также отражает качество и степень достижения сформулированных руководством пред-

приятия целей и задач цифровой трансформации, оценку уровня готовности к цифровой трансформации, оценку достижения ключевых показателей эффективности стратегии цифровой трансформации.

Полученные в ходе исследования результаты позволили определить преимущества и недостатки существующих методик оценки цифровой зрелости. Полагаем, что методика оценки цифровой зрелости предприятия должна быть направлена на всестороннюю оценку бизнес-процессов и выступать необходимым условием для развития предприятия в условиях цифровизации экономики. Помимо этого, с помощью данной методики руководство сможет оценить готовность и способность предприятия к проведению цифровой трансформации на текущем этапе развития. В связи с чем в работе были предложены основные элементы формирования методики оценки уровня цифровой зрелости предприятия ресторанного бизнеса, отражающие указанные задачи оценки. Степень достижения определенного уровня цифровой зрелости, в рамках ценностно-ориентированного подхода, предлагается оценивать с помощью КРІ, позволяющих выявить узкие места цифровой трансформации бизнес-процессов, прямо или косвенно влияющие на удовлетворение потребностей клиентов. При этом необходимо отметить, что для формулировки КРІ требуется проведение дальнейших эмпирических исследований.

**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

Абрамов В.И., Борзов А.В., Семенов К.Ю. Теоретико-методологический анализ моделей цифровой зрелости для российских компаний // Известия ВУЗов ЭФиУП. 2021. № 4 (50). URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskii-analiz-modeley-tsifrovoy-](https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskii-analiz-modeley-tsifrovoy)

zrelosti-dlya-rossiyskih-kompaniy (дата обращения: 15.12.2024).

Ахмедова Р.Р., Покаместов И.Е. Применение конкурентных стратегий для предприятий ресторанного бизнеса в условиях цифровизации экономики // Современная конкуренция. 2022. Т. 16, № 4 (88). С. 95-106. DOI 10.37791/2687-0657-2022-16-4-95-106. EDN OTYVLN.

Боровской С.В. Цифровизация бренд-платформы как технология современного ресторанного бизнеса // Коммуникации в условиях цифровой трансформации: сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 ноября 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. С. 216-219. EDN QKCTXK.

Дериземля В.Е., Тер-Григорьянц А.А. Методические положения оценки цифровой зрелости экономических систем // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2021. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-polozheniya-otsenki-tsifrovoy-zrelosti-ekonomicheskikh-sistem> (дата обращения: 15.12.2024).

Комарчева О.С., Лысенко Е.А. Оценка степени готовности предприятий торговли и сферы услуг к цифровой трансформации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. № 3 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-stepeni-gotovnosti-predpriyatiy-torgovli-i-sfery-uslug-k-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 15.12.2024).

Максименко И.А. Архитектура факторов конкурентной устойчивости ресторанного бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Том 12. № 2. С. 709–728. doi: 10.18334/epp.12.2.114277

Малиновский М.О., Анисимов А.Ю. Оценка уровня и потенциала цифровизации управления бизнес-процессами // Вопросы экономики и права. 2023. № 178. С. 97-103. DOI 10.14451/2.178.97. EDN AMXQST.

Официальный сайт ГИС Промышленности. URL: <https://gisp.gov.ru/mainpage/> (дата обращения: 15.12.2024).

Прохоров П.Э. Динамика цифровой трансформации организаций в российской федерации // Статистика и экономика. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika->

tsifrovoy-transformatsii-organizatsiy-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 15.12.2024).

Серииков К.Н., Анисимов А.Ю. Особенности оценки стратегического потенциала организации ресторанного бизнеса в условиях перехода на процессную модель управления // Вестник НГУЭУ. 2023. № 3. С. 71-82. DOI 10.34020/2073-6495-2023-3-071-082. EDN RWNUYH.

Скоробогатов М.В., Минченко Л.В. Внедрение инструментов цифровизации в сфере общественного питания // Экономика и экологический менеджмент. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-instrumentov-tsifrovizatsii-v-sfere-obshchestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 12.12.2024).

Цифровая трансформация крупнейшего бизнеса (tadviser.ru). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%88%D0%B5%D0%B3%D0%BE\\_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%88%D0%B5%D0%B3%D0%BE_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0) (дата обращения: 15.12.2024).

Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г.И. Абдрахманова, К.Б. Быховский, Н.Н. Веселитская, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П.Б. Рудник; науч. ред. Л.М. Гохберг, П.Б. Рудник, К.О. Вишневский, Т.С. Зинина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. – 239 с.

Шнопп Ж.П. Совершенствование интегральной оценки цифровизации торговли // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. № 5. С. 60.

Энглези В.Ю. Моделирование влияния цифровизации на развитие предприятий сервиса и торговли // Прикладные экономические исследования. 2023. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-vliyaniya-tsifrovizatsii-na-razvitie-predpriyatiy-servisa-i-torgovli> (дата обращения: 15.12.2024).

Akdil, K., Ustundag, A. and Cevikcan, E. (2018), "Maturity and Readiness Model for Industry 4.0 Strategy. In: Industry 4.0: Managing The Digital Transformation", *Springer Series in Advanced Manufacturing*. Springer, URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5_4).

(дата обращения: 15.12.2024).

Basl, J. and Doucek, P. (2019), "A meta-model for evaluating enterprise readiness in the context of Industry 4.0", *Information*, 10 (3), pp. 89.

Brodny, J. and Tutak, M. (2021), "Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon's entropy methods", *PLoS ONE*, 16 (7), pp. 0253965. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253965>.

Kuruczeleki, E., Pelle, A., Laczi, R. and Fekete, B. (2016), "The Readiness of the European Union to Embrace the Fourth Industrial Revolution", *Management*, 11, pp. 327–347

Leineweber, S., Wienbruch, T., Lins, D., Kreimeier, D. and Kuhlenkötter, B. (2018), "Concept for an evolutionary maturity based Industrie 4.0 migration model", *Procedia CIRP*, pp. 404-409.

Pacchini, P.T., Wagner, C. L., Facchini, F. and Mummolo, G. (2019), "The degree of readiness for the implementation of Industry 4.0", *Computers in Industry*, 113, pp. 103125, ISSN 0166-3615, <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103125>.

Schumacher, A., Erol, S. and Sihn, W.A. (2016), "Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises", *Procedia CIRP*, 52, pp. 161-166, ISSN 2212-8271, <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>.

## References

Abramov, V.I., Borzov, A.V. and Semenkov, K.Yu. (2021), "Theoretical and methodological analysis of digital maturity models for Russian companies", *News of Universities of Economics and Economics*, 4 (50). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskij-analiz-modeley-tsifrovoy-zrelosti-dlya-rossijskih-kompaniy> (Accessed 15 December 2024).

Akdil, K., Ustundag, A. and Cevikcan, E. (2018), "Maturity and Readiness Model for Industry 4.0 Strategy. In: Industry 4.0: Managing The Digital Transformation", *Springer Series in Ad-*

*vanced Manufacturing*. Springer, [Online], available at: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5_4). (Accessed 15 December 2024).

Akhmedova, R.R. (2022), "Application of competitive strategies for restaurant business enterprises in the context of digitalization of the economy", *Modern competition*, Vol. 16, 4 (88), pp. 95-106. DOI 10.37791/2687-0657-2022-16-4-95-106. EDN OTYVVLN.

Basl, J. and Doucek, P. (2019), "A meta-model for evaluating enterprise readiness in the context of Industry 4.0", *Information*, 10 (3), pp. 89.

Borovskoy, S.V. (2022), "Digitalization of the brand platform as a technology of modern restaurant business", *Communications in the context of digital transformation: collection of materials of the VI International Scientific and Practical Conference*, St. Petersburg, November 29–30, 2022, St. Petersburg, St. Petersburg State Economic University, pp. 216-219.

Brodny, J. and Tutak M. (2021), "Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon's entropy methods", *PLoS ONE*, 16 (7), pp. 0253965. [Online], available at: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253965> (Accessed 15 December 2024).

Derisemlya, V.E. and Ter-Grigoryants, A.A. (2021), "Methodological provisions for assessing the digital maturity of economic systems", *Bulletin of RUDN University. Series: Economics*, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-polozheniya-otsenki-tsifrovoy-zrelosti-ekonomicheskikh-sistem>. (Accessed 15 December 2024)

*Digital Transformation of Industries: Starting Conditions and Priorities* (2021), By XXII Apr. Int. Scientific Conf. Economic and Social Development, Moscow, 13–30 April, 2021 / G.I. Abdrakhmanova, K.B. Bykhovskiy, N.N. Veselitskaya, K.O. Vishnevskiy, L.M. Gokhberg et al.; Hands. Nats. Research. University Higher School of Economics, M., Izd. Higher School of Economics House, 239 p.

Englesi, V.Yu. (2023), "Modeling the influence of digitalization on the development of service and trade enterprises", *Applied economic research*, 3. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-vliyaniya-tsifrovizatsii-na-razvitie-predpriyatiy-servisa-i-torgovli> (Accessed 15 December 2024).

Komarcheva, O.S. and Lysenko, E.A. (2020), “Assessment of the degree of readiness of trade and service enterprises for digital transformation”, *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, 3 (17). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-stepeni-gotovnosti-predpriyatii-torgovli-i-sfery-uslug-k-tsifrovoy-transformatsii> (Accessed 15 December 2024).

Kuruczeleki, E., Pelle, A., Laczi, R. and Fekete, B. (2016), “The Readiness of the European Union to Embrace the Fourth Industrial Revolution”, *Management*, 11, pp. 327–347.

Leineweber, S., Wienbruch, T., Lins, D., Kreimeier, D., and Kuhlenkötter, B. (2018), “Concept for an evolutionary maturity based Industrie 4.0 migration model”, *Procedia CIRP*, pp. 404–409.

Maksimenko, I.A. (2022), “Architecture of factors of competitive sustainability of the restaurant business”, *Economics, entrepreneurship and law*, 12 (2). pp. 709–728. doi: 10.18334/epp.12.2.114277.

Malinovsky, M.O. and Anisimov, Yu. (2023), “Assessing the level and potential of digitalization of business process management”, *Questions of Economics and Law*. 178, pp. 97–103. DOI 10.14451/2.178.97. EDN AMXQST.

Official website of AA TAdviser, *Digital Transformation of the Largest Business*. [Online], available at: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%88%D0%B5%D0%B3%D0%BE\\_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%88%D0%B5%D0%B3%D0%BE_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0) (Accessed 15 December 2024)

Official website of GIS Industry [Online], available at: <https://gisp.gov.ru/mainpage/> (Accessed 15 December 2024)

Pacchini, P.T., Wagner, C. L., Facchini, F. and Mummolo G. (2019), “The degree of readiness for the implementation of Industry 4.0”, *Computers in Industry*, 113, pp. 103125, ISSN 0166-3615, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103125> (Accessed 15 December 2024).

Prokhorov, P.E. (2021), “Dynamics of digital transformation of organizations in the Russian Federation”, *Statistics and Economics*, 4. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-tsifrovoy-transformatsii-organizatsiy-v-rossiyskoy-federatsii> (Accessed 15 December 2024).

Schnorr, J.P. (2020), “Improving the integral assessment of trade digitalization”, *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 5, pp. 60.

Schumacher, A., Erol, S. and Sihm, W.A. (2016), “Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises”, *Procedia CIRP*, 52, pp. 161–166, ISSN 2212-8271, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040> (Accessed 15 December 2024).

Serikov, K.N. and Anisimov, A.Yu. (2023), “Features of assessing the strategic potential of a restaurant business organization in the context of the transition to a process management model”, *Bulletin of NSUEM*, 3, pp. 71–82. DOI 10.34020/2073-6495-2023-3-071-082. – EDN RWNUYH.

Skorobogatov, M.V. and Minchenko, L.V. (2023), “Introduction of digitalization tools in the field of public catering”, *Economics and environmental management*, 1. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-instrumentov-tsifrovizatsii-v-sfere-obshchestvennogo-pitaniya> (Accessed 15 December 2024).

#### Данные об авторах

**Ляшков Андрей Викторович**, аспирант, кафедры предпринимательства и конкуренции, факультет бизнеса

**Анисимов Александр Юрьевич**, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В.В. Дика

#### Information about the authors

**Andrey V. Lyashkov**, PhD Student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business

**Alexander Yu. Anisimov**, Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of the

Faculty of Information Technologies, Assistant  
Professor of the Professor V.V. Dick Department  
of Information Management.

Оригинальная статья  
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-6

Хайруллина Е. Г.

**Методические подходы к оценке влияния спортивной индустрии на обеспечение реализации федеральных проектов**

Российский университет кооперации, Казанский кооперативный институт (филиал),  
ул. Николая Ершова, 58, Казань 420081, Республика Татарстан, Россия  
*e-mail: kafedraeconom@mail.ru*  
ORCID 0009-0006-2247-3409

*Статья поступила 11 февраля 2025 г.; принята 15 марта 2025 г.;  
опубликована 30 марта 2025 г.*

**Аннотация.** Актуальность темы исследования заключается в возрастающей роли спортивной индустрии в социально-экономическом развитии страны. Спортивная индустрия, охватывающая широкий спектр видов деятельности, от организации спортивных мероприятий до производства спортивного инвентаря, оказывает существенное влияние на занятость населения, формирование здорового образа жизни и повышение туристической привлекательности регионов. Оценка влияния спортивной индустрии на реализацию федеральных проектов требует комплексного подхода, учитывающего как прямые, так и косвенные эффекты. Прямые эффекты включают создание новых рабочих мест, увеличение налоговых поступлений и развитие спортивной инфраструктуры. Косвенные эффекты связаны с улучшением здоровья населения, повышением производительности труда и формированием позитивного имиджа страны. Важным аспектом является разработка системы показателей, которые позволят оценить эффективность реализации спортивных проектов и их вклад в достижение целей федеральных проектов. Такая система должна включать показатели, характеризующие экономический, социальный и экологический эффекты от развития спортивной индустрии. Основная цель данной статьи заключается в рассмотрении и изучении методических подходов к оценке влияния спортивной индустрии на обеспечение реализации федеральных проектов. В статье проводится анализ различных методических подходов, применяемых для оценки влияния спортивной индустрии на выполнение федеральных проектов в Российской Федерации. Исследование охватывает такие методы, как эконометрическое моделирование, оценка частных инвестиций и механизмов государственно-частного партнёрства, социально-экономические модели, маркетинговые стратегии и оценка мультипликативных эффектов. Эти методики дают возможность всесторонне проанализировать, каким образом спортивный сектор способствует реализации национальных задач и стимулирует развитие регионов. По результатам исследования сделан вывод, что, несмотря на наличие определённых методологических сложностей, указанные подходы предоставляют важные сведения о роли спортивной отрасли в укреплении экономической базы страны и повышении уровня жизни населения. Продолжение работы над совершенствованием спортивных проектов и методов их оценки будет оставаться ключевым

фактором для устойчивого развития России в будущем. Исследуемые методические подходы к оценке влияния спортивной индустрии на обеспечение реализации федеральных проектов способствуют совершенствованию механизмов управления и финансирования в сфере спорта. Это позволит более эффективно распределять ресурсы, направляя их на приоритетные направления, способствующие достижению целевых показателей национальных проектов.

**Ключевые слова:** спортивная индустрия; методические подходы; федеральные проекты; эконометрические модели; государственно-частное партнерство; регион; региональная экономика; спортивные проекты

**Для цитирования:** Хайруллина Е. Г. Методические подходы к оценке влияния спортивной индустрии на обеспечение реализации федеральных проектов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 86-96. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-6

UDC 332.1

Ekaterina G. Khairullina

**Methodological approaches to assessing the impact of the sports industry on ensuring the implementation of federal projects**

Russian University of Cooperation, Kazan Cooperative Institute (Branch),  
58 Nikolay Ershov St., Kazan 420081, Republic of Tatarstan, Russia  
*e-mail: kafedraeconom@mail.ru*  
ORCID 0009-0006-2247-3409

**Abstract.** The relevance of the research topic lies in the growing role of the sports industry in the socio-economic development of the country. The sports industry, covering a wide range of activities, from organizing sports events to producing sports equipment, has a significant impact on employment, promoting a healthy lifestyle and increasing the tourist attractiveness of regions. Assessing the impact of the sports industry on the implementation of federal projects requires an integrated approach that takes into account both direct and indirect effects. Direct effects include creating new jobs, increasing tax revenues and developing sports infrastructure. Indirect effects are associated with improving public health, increasing labor productivity and creating a positive image of the country. An important aspect is the development of a system of indicators that will assess the effectiveness of sports projects and their contribution to achieving the goals of federal projects. Such a system should include indicators characterizing the economic, social and environmental effects of the development of the sports industry. The main objective of this article is to consider and study methodological approaches to assessing the impact of the sports industry on ensuring the implementation of federal projects. The article analyzes various methodological approaches used to assess the impact of the sports industry on the implementation of federal projects in the Russian Federation. The study covers such methods as econometric modeling, evaluation of private investment and public-private partnership mechanisms, socio-economic models, marketing strategies and evaluation of multiplier effects. These methods provide an opportunity to comprehensively analyze how the sports sector contributes to the implementation of national objectives and stimulates regional development. Based on the results of the study, it is concluded that, despite certain methodological difficulties, these approaches provide important information on the role of the sports industry in strengthening the country's

economic base and improving the standard of living of the population. Continued work on improving sports projects and methods for their evaluation will remain a key factor for the sustainable development of Russia in the future. The studied methodological approaches to assessing the impact of the sports industry on ensuring the implementation of federal projects contribute to the improvement of management and financing mechanisms in the field of sports. This will allow for a more efficient allocation of resources, directing them to priority areas that contribute to the achievement of the target indicators of national projects.

**Keywords:** sports industry; methodological approaches; federal projects; econometric models; public-private partnership; region; regional economy; sports projects

**For citation:** Khairullina, E. G. (2025), "Methodological approaches to assessing the impact of the sports industry on ensuring the implementation of federal projects", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 86-96. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-6

**Введение (Introduction).** В последние годы спортивная индустрия Российской Федерации приобретает все большее значение как важный фактор социально-экономического развития. Это особенно ярко проявляется в рамках реализации ключевых федеральных программ. Так, инициативы «Спорт – норма жизни» и «Бизнес-спринт» направлены на активное строительство и модернизацию спортивной инфраструктуры по всей стране, а также на привлечение частных инвестиций для ускорения этих процессов. По данным Министерства спорта, на 2023 год доля спортивной индустрии в валовом внутреннем продукте составила 0,3%, что подчеркивает необходимость её дальнейшего роста для усиления экономической стабильности и эффективности отрасли.

Анализ вклада спортивной индустрии в реализацию федеральных программ требует использования широкого спектра методических подходов, позволяющих комплексно оценивать её воздействие на экономику, социальную сферу и инфраструктурное развитие. В настоящей научной работе исследуются различные методики, их применимость в контексте развития спортивного сектора в России, а также их эффективность. В числе рассматриваемых методов – эконометрические модели, оценка результативности частных инвестиций и государственно-частного партнёрства, социально-экономические

подходы, маркетинговый анализ и оценка мультипликативных эффектов. Такой комплексный подход позволяет глубже понять, каким образом спортивная индустрия способствует выполнению национальных задач и региональному развитию.

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью исследования является рассмотрение и изучение методических подходов к оценке влияния спортивной индустрии на обеспечение реализации федеральных проектов, которая включает в себя анализ существующих методик оценки, выявление ключевых показателей эффективности и разработку адаптированной модели оценки, учитывающей специфику спортивной индустрии. Особое внимание уделяется оценке вклада спортивных мероприятий, инфраструктурных проектов и программ развития спорта в достижение целей и задач федеральных проектов в области экономики, социальной политики и территориального развития.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Исследование базируется на работах отечественных авторов, таких как В.А. Алексунин, М.Т. Белова, Н.С. Буримская, Е.В. Зарова, Ю.А. Зубарев, Е.А. Корогодина, А.В. Островкова, А.В. Резепин, И.В. Данилова, А.В. Карпушкина, Н.В. Правдина, А. Пахомов, Ю.Ю. Пономарев, Д.Ю. Евдокимов, А.А. Распутин, О.В. Савельева, Л.А. Иванова, В.И. Шеханин, А.В. Анисимова, С.Н. Ско-

роходов, И.В. Солнцев, Д. Сулейманова, О.Ю. Фролова, Т.А. Хорошева, В.Е. Черевко, М.А. Бережных, Д.В. Малянов, А.В. Починкин, И.Л. Димитров, Р.С. Яковлев, С.Н. Поздеева, которые довольно подробно рассматривают различные методические подходы, применяемые для оценки влияния спортивной индустрии на выполнение федеральных проектов в Российской Федерации.

При проведении исследования были использованы методы анализа научной литературы, сравнительный и системный анализ, моделирование, функциональное прогнозирование, а также статистические методы.

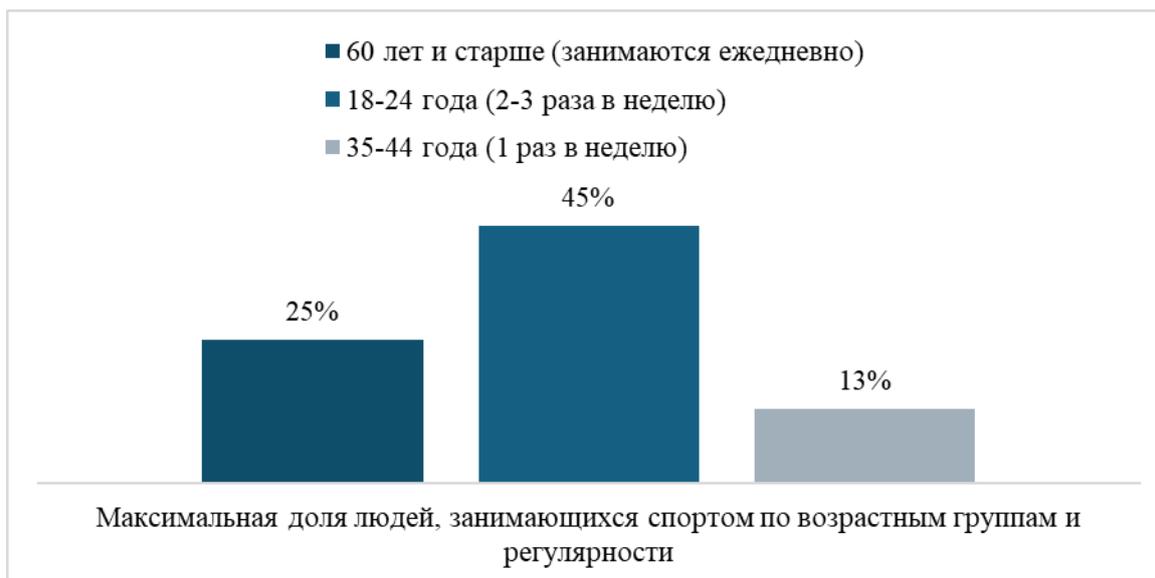
**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** В 2023 году, по данным, представленным министром спорта России О. В. Матыциным, доля спортивной индустрии в ВВП страны составила 0,3%, что указывает на необходимость увеличения этого показателя для улучшения экономической эффективности отрасли (Фролова, 2015).

Благодаря проекту «Спорт – норма жизни» в период с 2023 по 2024 годы в Российской Федерации построено и реконструировано порядка 130 спортивных объектов, в том числе крытые ледовые площадки, бассейны, комплексные спортивные сооружения. Для реализации проекта государство выделило свыше 150 миллиардов рублей, при этом главной задачей проекта является вовлечение до 70% российских граждан в занятия спортом к 2030 году (Корогодина, 2021). Другим крупным проектом, стимулирующим развитие спорта в России, является «Бизнес-спринт», который предусматривает частно-

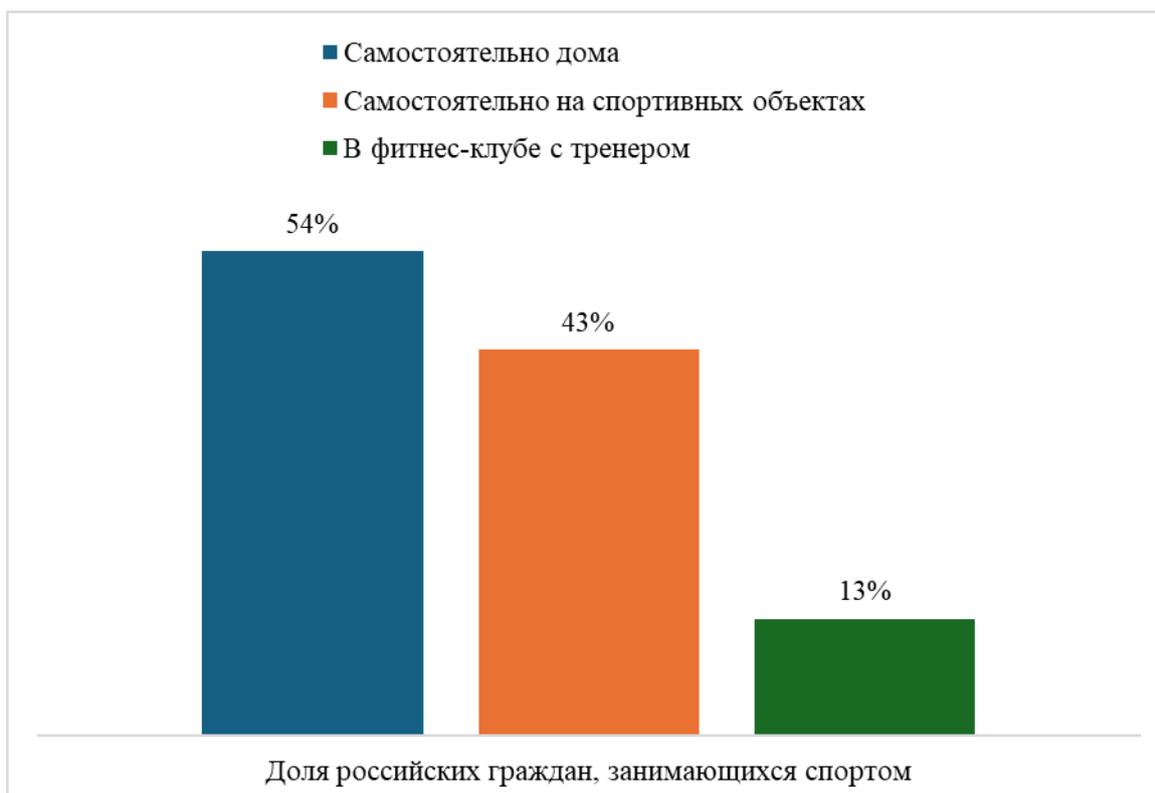
государственное партнёрство для создания спортивной инфраструктуры. К 2030 году запланировано привлечь порядка 50 миллиардов негосударственных инвестиций. Благодаря этим двум проектам, начиная с 2019 года и до 2024 года, удалось развить спортивные объекты в почти 65% регионов страны (Минспорт сообщил..., 2024).

Стоит отметить, что развитие спортивной индустрии путем строительства и модернизации спортивных объектов способствует созданию рабочих мест для спортивных тренеров, инструкторов, менеджеров, врачей, а также технических специалистов по обслуживанию спортивного оборудования. Также появляются рабочие места для строителей спортивных объектов, организаторов спортивных соревнований, производителей спортивного инвентаря и оборудования. В общей сложности в результате действия федеральных проектов было сформировано свыше 431 тысячи новых рабочих мест (Роль частных инвестиций, 2020).

Министерство спорта Российской Федерации сообщило, что в 2023 году при содействии государственных программ количество граждан, занимающихся спортом на постоянной основе, преодолело порог в 75 миллионов человек. Главным образом рост числа занимающихся спортом был отмечен среди молодых людей в возрасте от 18 до 24 лет, которые составляют 45% от общего числа в этой возрастной категории (рис. 1). При этом достаточное большое количество российских граждан отдают предпочтение занятиям на спортивных объектах самостоятельно и под руководством тренера (рис. 2) (Сулейманова, 2024).



**Рис. 1. Статистика занятий спортом в России в 2023 году, %**  
**Fig. 1. Sports statistics in Russia in 2023, %**



**Рис. 2. Форматы спортивной активности, %**  
**Fig. 2. Sports activity formats, %**

Анализ методик измерения вклада спортивной индустрии в социально-экономическое развитие страны в российской научно-методической литературе позволил выявить следующие подходы.

1. Эконометрические модели рассматриваются в научных работах Е. В. За-

ровой и И. В. Солнцева (Зарова, 2016), А. В. Починкина [и др.] (Эконометрическое моделирование прогнозирования, 2021). Эконометрическая модель представляет собой инструмент, который используется для анализа и прогнозирования будущих результатов. Этот процесс основыва-

ется на работе с числовыми данными и применении математических методов, с помощью которых выявляются взаимосвязи между ключевыми показателями (результативными) и определяющими факторами. Модель позволяет определить, как изменения во входных данных влияют на итоговые результаты, что делает её важным инструментом для принятия обоснованных управленческих решений (Эконометрическое моделирование прогнозирования, 2021).

С помощью эконометрических моделей, основанных на конкретных числовых показателях, становится возможным проведение точной оценки текущей ситуации, а также прогнозирование, полезное для разработки и корректировки планов на будущее. Эконометрические модели эффективно работают в условиях экономической турбулентности, включая международные санкции, что позволяет оценить устойчивость спортивной индустрии к агрессивным внешним факторам. Кроме того, эти модели помогают анализировать влияние нескольких факторов одновременно, облегчая принятие обоснованных управленческих решений.

К сложностям реализации эконометрических моделей в спортивной индустрии относится отсутствие показателей, определяющих взаимосвязи между экономическими и социальными факторами, что важно для построения модели. Точность результатов, полученных с помощью эконометрической модели, зависит от полноты учёта внешних и внутренних факторов, которые могут конфликтовать на этапе формирования взаимосвязей. Кроме того, на этапе составления перечня анализируемых показателей может быть упущен критически важный фактор, что может привести к недостоверным результатам. Интерпретация данных, полученных при использовании эконометрической модели, требует от исследователя высокой квалификации в области математики и статистики, иначе

трактовка результатов может оказаться неверной.

2. Эффективность частных инвестиций и государственно-частных партнерств (ГЧП) изучается такими исследователями, как О. Ю. Фролова и Т. А. Хорошева (Фролова, 2015), А. А. Распутин (Распутин, 2024), В. Е. Черевко [и др.] (Черевко, 2024). Оценка эффективности частных инвестиций осуществляется на основе таких показателей, как налоговые отчисления и увеличение числа рабочих мест. Проведение оценки также помогает при расчёте прибыли и окупаемости спортивного объекта, что способствует принятию решения о его строительстве.

Проводя оценку эффективности частных инвестиций и ГЧП, российские учёные фокусируются на таких факторах, как увеличение масштабов реализации спортивных проектов, сокращение сроков выполнения проектов, разделение рисков и финансовых обязательств, обмен опытом и технологиями, создание рабочих мест и экономическое развитие регионов. При этом факторами, которые трудно поддаются оценке, являются поиск частных инвесторов в спортивной индустрии, так как эта сфера недостаточно развита в России, наличие сложностей в координации между государством и частными партнёрами, а также трудности в долгосрочном прогнозировании жизнеспособности проектов.

3. Социально-экономические модели анализируются И. В. Солнцевым (Солнцев, 2012), Е. А. Корогодиной (Корогодина, 2021), Ю. А. Зубаревым и К. В. Филипповой (Зубарев, 2022). В контексте социально-экономической модели спортивные программы рассматриваются как механизм влияния на социальные факторы, такие как создание рабочих мест в спортивном секторе и смежных областях, улучшение здоровья населения, уменьшение нагрузки на систему здравоохранения, экономический рост за счёт укрепления здоровья трудоспособного населения, снижение уровня

преступности путём вовлечения группы риска в спортивную деятельность, а также влияние развития спортивной инфраструктуры на повышение качества жизни в регионах. К сложностям построения социально-экономической модели относятся трудности в установлении взаимосвязей между факторами, недостаток количественных данных. Кроме того, модель может исказить результаты из-за неравномерного распределения спортивных объектов в России, а методики оценки различных социальных показателей могут варьироваться, что также затрудняет оценку влияния спортивной индустрии на социальную среду.

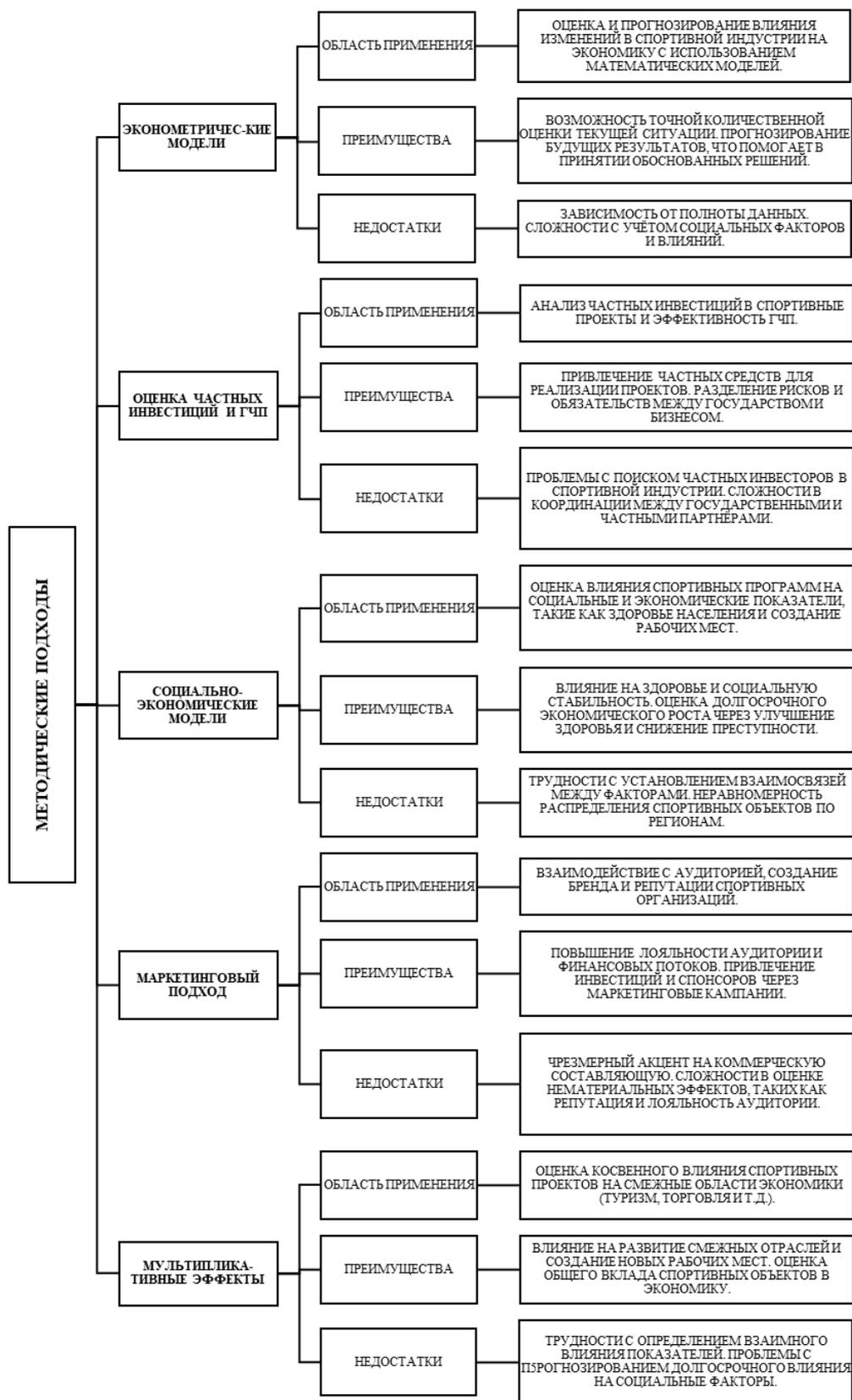
4. Маркетинговый подход рассматривается в научных работах В. А. Алексунина и В. А. Баскакова (Алексунин, 2016), С. Н. Скороходова (Скороходов, 2018), Н. С. Буримской (Буримская, 2023). Маркетинговый подход обращает внимание на такие аспекты, как взаимодействие спортивных организаций со своей аудиторией, эмоциональное вовлечение в спортивные события и мероприятия для создания более прочных связей с аудиторией. Также важно создание бренда и репутации спортивных организаций, благодаря которым спортивная отрасль может поддерживать положительный имидж, что помогает увеличить финансовые потоки от клиентов, а также привлекать инвестиции и спонсоров. Кроме того, маркетинговый подход анализирует стратегии как способ поддержания конкурентоспособности в условиях нестабильной экономической среды.

К недостаткам маркетингового подхода относятся акцент на коммерческую составляющую, который может упускать из виду другие области спортивной индустрии, сложности в оценке нематериальных эффектов, таких как лояльность аудитории и репутация, а также трудности

в прогнозировании и разработке долгосрочных стратегий, особенно в контексте развития инфраструктуры и социального влияния. Также есть трудности использования маркетинговых инструментов в регионах с недостаточно развитой спортивной инфраструктурой.

5. Мультипликативные эффекты изучены в работах российских ученых О. В. Савельевой [и др.] (Роль частных инвестиций, 2020), Ю. Ю. Пономарева, Д. Ю. Евдокимова (Пономарев, 2020), М. Т. Белова (Белова, 2020). В контексте подхода мультипликативных эффектов развитие спортивных объектов способствует экономическому росту в смежных областях, таких как туризм, торговля, гостиничный бизнес и транспорт, что приводит к созданию новых рабочих мест. Строительство крупных спортивных объектов формирует площадки для проведения массовых спортивных мероприятий, которые, в свою очередь, увеличивают поток людей, занимающихся спортом, что стимулирует экономику. Также в рамках мультипликативных эффектов рассматривается социальное воздействие на физическое состояние населения, благодаря появлению возможностей для занятий спортом. К недостаткам метода относятся сложность определения показателей мультипликативных эффектов и степени их взаимного влияния, неравномерное распределение показателей по регионам России, а также проблемы с учётом косвенного влияния показателей, особенно на социальные факторы, что затрудняет прогнозирование и стратегическое планирование.

На основе проведённого исследования была предложена универсальная классификация методических подходов для оценки влияния спортивной индустрии на реализацию федеральных проектов (рис. 3).



**Рис. 3. Классификация методических подходов для оценки влияния спортивной индустрии**  
**Fig. 3. Classification of methodological approaches for assessing the impact of the sports industry**

**Заключение (Conclusions).** Подводя итог исследованию, можно утверждать, что развитие спортивной индустрии в России в рамках федеральных проектов оказывает существенное влияние на экономику и улучшение социального положения и качества жизни граждан. Ключевые методологические подходы, такие как эконометрические модели, социально-экономические и маркетинговые инструменты, а также оценка эффективности государственно-частных партнёрств, позволяют более точно определить вклад спортивной индустрии в достижение национальных целей. Несмотря на существующие методологические сложности, связанные с ограниченностью данных и трудностями прогнозирования, данные подходы дают возможность комплексно оценить воздействие спортивной отрасли на социально-экономическое развитие страны. Дальнейшее совершенствование спортивных проектов и методик их оценки является важной составляющей устойчивого развития российской экономики.

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

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

#### Список литературы

- Алексунин В. А. Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией / В. А. Алексунин, В. А. Баскаков // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. № 3 (5). С. 92-101.
- Белова М. Т. Мультипликативные эффекты от реализации инфраструктурных проектов // Финансовые рынки и банки. 2020. № 1. С. 18-21.
- Буримская Н. С. Современный и эффективный подход к управлению в спортивной индустрии // Символ науки: международный научный журнал. 2023. № 9-1. С. 36-38.
- В Минспорте рассказали о планах по привлечению частных инвестиций // РИА Новости Спорт [сайт]: [rsport.ria.ru](https://clck.ru/3DiYdP) 2024. URL: <https://clck.ru/3DiYdP> (дата обращения: 05.10.2024).
- Зарова Е. В. Эконометрические модели в исследовании влияния спортивной индустрии на социально-экономическое развитие региона (на примере Республики Мордовия) / Е. В. Зарова, И. В. Солнцев // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2016. № 4 (88). С. 131-144.
- Зубарев Ю. А. Социально-экономические аспекты развития физической культуры и спорта: актуальные проблемы / Ю. А. Зубарев, К. В. Филиппова // Научные и образовательные основы в физической культуре и спорте. 2022. Т. 8. № 4. С. 35-39.
- Корогодина Е. А. Социально-экономические особенности развития фитнес-индустрии в России // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 2 (35). С. 199-202.
- Министерство спорта оценило вклад спортивной индустрии в ВВП России // Прайм [сайт]: [1prime.ru](https://clck.ru/3DgGDd) 2023. URL: <https://clck.ru/3DgGDd> (дата обращения: 05.10.2024).
- Минспорт сообщил, что уровень обеспеченности регионов России объектами спорта достиг 64,5% // Спорт [сайт]: [sports.ru](https://clck.ru/3DgPjT) 2024. URL: <https://clck.ru/3DgPjT> (дата обращения: 05.10.2024).
- Островкова А. В. России в 2023-2024 годах откроют 130 спортивных объектов // Парламентская газета [сайт]: [pnp.ru](https://clck.ru/3DgPdQ) 2022. URL: <https://clck.ru/3DgPdQ> (дата обращения: 05.10.2024).
- Оценка «ударопрочности» экономики спорта регионов России в условиях международных ограничений / А. В. Резепин, И. В. Данилова, А. В. Карпушкина, Н. В. Правдина // Человек. Спорт. Медицина. 2024. Т. 24, № S1. С. 97-107.
- Пахомов А. 160+ млрд рублей, 300+ объектов и больше ГЧП. Как федеральные проекты меняют российский спорт // Ведомости [сайт]: [vedomosti.ru](https://clck.ru/3DgPV2) 2023. URL: <https://clck.ru/3DgPV2> (дата обращения: 05.10.2024).
- Пономарев Ю. Ю. Оценка расширенных мультипликативных социально-экономических эффектов на основе модели межотраслевого баланса / Ю. Ю. Пономарев, Д. Ю. Евдокимов // Экономическое развитие России. 2020. Т. 27. № 7. С. 30-45.
- Распутин А. А. Совершенствование механизмов ГЧП при финансировании инвестиционных проектов // Известия Санкт-

Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 3 (147). С. 88-93.

Роль частных инвестиций в сфере физической культуры и спорта / О. В. Савельева, Л. А. Иванова, В. И. Шеханин, А. В. Анисимова // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2020. № 1 (179). С. 241-245.

Россияне рассказали, как часто занимаются спортом // РИА Новости Спорт [сайт]: rsport.ria.ru 2024. URL: <https://clck.ru/3Dipvt> (дата обращения: 05.10.2024).

Скороходов С. Н. Маркетинг в системе управления спортивной организацией // Наука и спорт: современные тенденции. 2018. Т. 21. № 4 (21). С. 165-170.

Солнцев И. В. Роль индустрии спорта в развитии современной экономики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2012. № 6 (24). С. 155-167.

Сулейманова Д. 844 млрд рублей бюджета и 56 процентов здоровых россиян: как за год похорошел спорт // Forbes [сайт]: forbes.ru 2024. URL: <https://clck.ru/3DirZY> (дата обращения: 05.10.2024)

Фролова О. Ю. Индустрия спорта: коммерческая деятельность и политика министерства спорта РФ / О. Ю. Фролова, Т. А. Хорошева // Вестник НГИЭИ. 2015. № 9 (52). С. 69-72.

Черевко В. Е. Использование государственно-частного партнерства в России: анализ преимуществ и перспектив / В. Е. Черевко, М. А. Бережных, Д. В. Малянов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2 (111). С. 198-203.

Эконометрическое моделирование прогнозирования деятельности спортивной организации / А. В. Починкин, И. Л. Димитров, Р. С. Яковлев, С. Н. Поздеева // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2021. № 1 (191). С. 299-302.

### References

Aleksunin, V. A. and Baskakov, V. A. (2016), "Marketingovy podkhod k upravleniyu sportivnoi industrii", *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo*, 3 (5), pp. 92-101.

Belova, M. T. (2020), "Multiplier effects from the implementation of infrastructure projects", *Financial markets and banks*, 1, pp. 18-21.

Burimskaya, N. S. (2023), "Modern and effective approach to management in the sports industry", *Symbol of science: international scientific journal*, 9-1, pp. 36-38.

Cherevko, V. E. (2024), "Use of public-private partnerships in Russia: analysis of advantages and prospects", *Economy and business: theory and practice*, 5-2 (111), pp. 198-203.

Econometric modeling of forecasting the activities of a sports organization (2021), *Scientific notes of P. F. Lesgaft University*, 1 (191), pp. 299-302.

Frolova, O. Yu. (2015), "Sports industry: commercial activities and policy of the Ministry of Sports of the Russian Federation", *Bulletin of NGIEI*, 9 (52), pp. 69-72.

Korogodina, E. A. (2021), "Socio-economic features of the development of the fitness industry in Russia", *Azimuth of scientific research: economics and management*, 10, 2 (35), pp. 199-202.

Ostrovkova, A. V. "Russia to Open Songs by 130 Independent Facilities in 2023-2024", *Parliamentary Newspaper [site]: pnp.ru* – 2022. [Online], available at: <https://clck.ru/3DgPdQ> (Accessed 05 October 2024).

Pakhomov, A. "160+ billion rubles, 300+ facilities and more PPP", *How Federal Projects Are Changing Russian Sports [site]: vedomosti.ru* – 2023. [Online], available at: <https://clck.ru/3DgPV2> (Accessed 05 October 2024).

Ponomarev, Yu. Yu. (2020), "Assessment of Extended Multiplicative Socio-Economic Effects Based on the Input-Output Balance Model", *Economic Development of Russia*, 27, pp. 30-45.

Rasputin, A. A. (2024), "Improving the PPP Concept in Financing Modified Projects", *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*, 3 (147), pp. 88-93.

Rezepin, A. V., Danilova, I. V., Karpushkina, A. V. and Pravdina, N. V. (2024), "Assessing the "Shock Resistance" of the Economy of Russian Regions in the Context of International Restrictions", *Man. Sport. Medicine*, 24, pp. 97-107.

Russians told how often they play sports, *RIA Novosti Sport [site]: rsport.ria.ru* – 2024. [Online], available at: <https://clck.ru/3Dipvt> (Accessed 05 October 2024).

Skorokhodov, S. N. (2018), "Marketing System in the Management of a Sports Organization", *Science and Sport: What is Modern is Changing*, 21, 4 (21), pp. 165 -170.

Solntsev, I. V. (2012), "The Role of the Sports Industry in the Development of the Modern Economy", *Economic and Social Changes: Facts, Changes, Forecast*, 6 (24), pp. 155-167.

Suleimanova, D. "844 billion rubles of the budget and 56 percent of healthy Russians: how

sports have become more beautiful in a year” [сайт]: forbes.ru – 2024, [Online], available at: <https://clck.ru/3DirZY> (Accessed 05 October 2024).

The Ministry of Sport highly appreciated the contribution of the sports industry to Russia's GDP, Prime [сайт]: 1prime.ru – 2023. [Online], available at: <https://clck.ru/3DgGDd> (Accessed 05 October 2024).

The Ministry of Sport reported that the level of provision of Russian regions with sports facilities reached 64.5%, Sport [сайт]: Sports.ru – 2024. [Online], available at: <https://clck.ru/3DgPjT> (Accessed 05 October 2024).

The Ministry of Sports spoke about plans to attract global investment, RIA Novosti Sport [сайт]: rsport.ria.ru – 2024. [Online], available at: <https://clck.ru/3DiYdP> (Accessed 05 October 2024).

The Role of Modern Investments in Physical Culture and Sports (2020), *Scientific Notes of P. F. Lesgaft University*, 1 (179), pp. S. 241-245.

Zarova, E. V. (2016), “Econometric models in the management of the sports industry in the region of socio-economic development (on the example of the Republic of Mordovia)”, *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, 4 (88), pp. 131-144.

Zubarev, Yu. A. (2022), “Socio-economic aspects of the development of physical culture and sports: current issues”, *Scientific and educational foundations of physical culture and sports*, 8, 4, pp. 35-39.

#### **Данные об авторе:**

**Хайруллина Екатерина Геннадьевна**, ведущий специалист отдела магистратуры и аспирантуры, аспирант кафедры экономики и управления

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

**Ekaterina G. Khairullina**, Leading Specialist of the Department of Master's and Postgraduate Studies, Postgraduate Student of the Department of Economics and Management

**ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ**  
**PROBLEMS OF PERSONNEL TRAINING FOR THE SERVICE SECTOR**

Оригинальная статья  
Original article

УДК 316.72

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-7

Слинкова О.К.<sup>1</sup>  
Вишневская Е.В.<sup>2</sup>  
Богомазова И.В.<sup>3</sup>

**Традиционные российские ценности и их преломление  
в сознании студенческой молодежи**

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

<sup>1</sup>*e-mail: Slinkova@bsuedu.ru*

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

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

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0003-0904-0845

<sup>2</sup>ORCID 0000-0001-7797-2500

<sup>3</sup>ORCID: 0009-0001-1876-109X

*Статья поступила 05 января 2024 г.; принята 11 февраля 2025 г.;  
опубликована 30 марта 2025 г.*

**Аннотация.** Одной из проблем современного глобализованного мира является опасность утраты национальной идентичности. Теоретическому осмыслению этой проблемы посвящены многие исследования, однако для поиска путей ее решения ощущается явная нехватка эмпирических исследований, позволяющих выяснить, насколько традиционные российские ценности сохраняются в сознании россиян. Данный вопрос наиболее актуален в отношении современной студенческой молодежи, поскольку студенты наиболее открыты всему новому, и их ценностная система подвергается активному влиянию различных стимулов внешнего мира. Целью исследования послужило выяснение особенностей ценностной структуры личности студентов и ее соответствия традиционным ценностям российской культуры. В качестве теоретической составляющей исследования использовались труды ученых, посвященные вопросам российской национальной идентичности и модель Г. Хофстеде. Для решения эмпирических задач использовалась авторская анкета, созданная с помощью Google Forms. В качестве опрашиваемых выступили студенты Белгородского государственного национального исследовательского университета. В рамках теоретического исследования были сформулированы традиционные ценности российской культуры в системе координат модели Г. Хофстеде: коллективизм, большая дистанция власти, принятие неопределенности, феминность, краткосрочная ориентация и сдержанность. Опрос подтвердил приверженность студентов только ценностям, соответствующим феминной культуре. По всем остальным параметрам модели Г. Хофстеде выявлено пусть небольшое, но смещение ценно-

стей в противоположную сторону. Проведенное исследование позволило дополнить психологический портрет современного российского студента новыми аспектами и подтвердило необходимость более глубокого изучения рассматриваемой проблемы.

**Ключевые слова:** национальная идентичность; кросс-культурные различия; модель Г. Хофстеде; традиционные российские ценности; студенческая молодежь

**Для цитирования:** 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. 97-111. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-7

UDC 316.72

Olga K. Slinkova<sup>1</sup>  
Ekaterina V. Vishnevskaya<sup>2</sup>  
Irina V. Bogomazova

Traditional Russian values and their refraction  
in the consciousness of student youth

Belgorod State National Research University,  
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

<sup>1</sup>*e-mail:* Slinkova@bsuedu.ru

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

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

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0003-0904-0845

<sup>2</sup>ORCID 0000-0001-7797-2500

<sup>3</sup>ORCID: 0009-0001-1876-109X

**Abstract.** One of the problems of the modern globalised world is the danger of losing national identity. Many studies are devoted to the theoretical understanding of this problem, but in order to find ways to solve it, there is a clear lack of empirical research that would allow us to find out to what extent traditional Russian values are preserved in the minds of Russians. This question is particularly relevant for modern students, since students are the most open to everything new and their value system is actively influenced by various stimuli from the outside world. The purpose of the study was to clarify the characteristics of the value structure of students' personality and its correspondence with the traditional values of Russian culture. The theoretical component of the study was based on the works of scientists who have studied the issues of Russian national identity and on the model of G. Hofstede. To solve empirical problems, the author's questionnaire created using Google Forms was used. The respondents were students of the Belgorod State National Research University. Within the framework of the theoretical study, the traditional values of Russian culture were formulated in the coordinate system of G. Hofstede's model: collectivism, high power distance, acceptance of uncertainty, femininity, short-term orientation and restraint. The survey confirmed the students' commitment only to the values corresponding to the feminine culture. For all the other parameters of Hofstede's model, there was a small but significant shift in values in the opposite direction. The study conducted allowed to add new aspects to the psychological portrait of a modern Rus-

sian student and confirmed the need for a more in-depth study of the problem under consideration.

**Keywords:** national identity; cross-cultural differences; G. Hofstede's model; traditional Russian values; student youth

**For citation:** Slinkova, O. K., Vishnevskaya, E. V. and Bogomazova, I. V. (2025), "Traditional Russian values and their refraction in the consciousness of student youth", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 97-111. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-7

**Введение (Introduction).** Глобализация, как и многие другие тенденции современного мира, несет в себе как будущие возможности, так и угрозы. Одной из наиболее ощутимых угроз является утрата национальной идентичности. Эта проблема все более остро ощущается и осознается многими исследователями и очевидно нуждается в серьезном концептуальном осмыслении. При этом она имеет множество различных аспектов, которые находят отражение в трудах политологов, социологов, культурологов и представителей других наук, изучающих вопросы общественного развития. В последнее время к этой проблеме все чаще обращаются и экономисты, видя в этом значительный потенциал к развитию экономики. И это не случайно, так как национальная идентичность, проявляемая в признаваемых ценностях, моделях поведения, культурных традициях и стереотипах, имеет, помимо прочего, и экономическое измерение. Как справедливо отмечает С.С. Мерзляков, «... взаимосвязь экономики и культуры представляет потенциальную возможность обнаружить как те социокультурные особенности, которые способствуют развитию экономики, т.е. позволяют «подогреть» экономическое развитие, так и те, которые ему препятствуют» (Мерзляков, 2021: 268).

Обращение к вопросу российской национальной идентичности является не только очень важной, но и очень сложной задачей. Дело в том, что многочисленные кросс-культурные исследования зарубежных ученых, на основе которых созданы целые кластеры стран с характеристиками и даже количественной оценкой выраженности тех или иных аспектов националь-

ной культуры, практически не затрагивают Россию. Отметим, что многие из этих исследований первоначально производились с целью понять, какие культурные стереотипы представителей различных наций имеют принципиальное значение для развития международного бизнеса. Что же касается современной отечественной науки, то она, проявляя определенный интерес к вопросам национальных особенностей россиян, и, главное, к их устойчивости в условиях постоянно трансформирующейся экономической и политической российской действительности, все же не может «похвастаться» наличием системных исследований и общепризнанными результатами этих исследований.

Рассмотрение кросс-культурных различий может осуществляться с разным уровнем дифференциации. Наиболее упрощенный подход связан с выделением двух типов культур – восточной и западной. Данный подход весьма успешно осуществил в своей знаменитой книге «Теория Z» В. Оучи, проведя сравнительный анализ восточной и западной культур на примере японской и американской моделей менеджмента (Ouchi, 1981). Некоторые отечественные исследователи, применяя данный подход к анализу традиционной российской культуры, делают вывод о ее близости к восточному типу (Федоркова, 2019). Другие это категорически отрицают: «...азиатское начало в русской культуре лишь мерещится» (Лихачев, 2015: 30).

Очевидно, что этот вопрос не столь однозначен, по крайней мере, если иметь в виду все множество параметров, предлагаемых исследователями для обозначения национальных различий. Сложность рус-

ской души, воспетая Ф. Тютчевым, в значительной степени определяется той особенностью менталитета, которую называют бинарностью или противоречивостью. По мнению великого русского мыслителя Н.А. Бердяева, это объясняется тем, что «... в России сталкиваются и приходят во взаимодействие два потока мировой истории – Восток и Запад. Русский народ есть не чисто европейский и не чисто азиатский народ. Россия есть целая часть света, огромный Востоко-Запад, она соединяет два мира. И всегда в русской душе боролись два начала, восточное и западное» (Бердяев, 2008: 30).

Поэтому в нашем исследовании мы отказались от такого двухмерного подхода в пользу многомерного. Наиболее известной моделью, реализующей данный подход, является модель, предложенная Г. Хофстеде (Hofstede, 2001), которая и была положена в основу проведенного исследования. Первоначально данная модель включала четыре параметра: дистанцированность власти, избегание неопределенности, индивидуализм/коллективизм и маскулинность/феминность. Несколько позже, по результатам исследований, проведенных Г. Хофстеде совместно с М.Х. Бондом, в данную модель был добавлен пятый параметр: долгосрочная/краткосрочная ориентация (Hofstede, Bond, 1988). Дальнейшие исследования, проведенные в содружестве с М. Минковым, дополнили эту модель еще одним параметром: высокая/низкая сдержанность (Hofstede, Minkov, 2010).

Предметом наших исследований является восприятие традиционных российских ценностей в современной российской студенческой среде. Мы выделили студенческую молодежь, исходя из следующих соображений. Студенческие годы – это период значительных изменений как в восприятии мира, так и в формировании ценностей и моделей поведения. Это то время, когда молодые люди задумываются, какие ценности для них важны, стремятся к независимости и самовыражению (Слинкова, Слинков,

Патурсова, 2017). Они активно ищут себя, пробуют разные роли, чтобы понять, что им ближе, и где они могут найти свое место в обществе. Студенты открыты новым идеям и готовы воспринимать различные точки зрения. Они учатся критически мыслить, анализировать информацию и делать собственные выводы. Это помогает им адаптироваться к изменениям и быть более гибкими в своих взглядах. Многие студенты проявляют интерес к социальным и политическим вопросам, участвуют в общественных движениях и акциях. Они стремятся изменить мир к лучшему, выражая свою позицию через участие в волонтерских проектах, митингах и других формах гражданской активности.

Таким образом, студенческий возраст – это время формирования личности, поиска собственного пути и осознания своей роли в обществе. Новые модели поведения и ценности, которые формируются в этот период, закладывают основу для дальнейшей взрослой жизни.

**Цель исследования (The aim of the work).** В ходе исследования была поставлена цель – выяснить, насколько те ценности, которые приписываются традиционной российской культуре, находят отражение в сознании современной студенческой молодежи. Данная цель предполагала решение двух основных задач: определение традиционных ценностей в рамках параметров, заданных моделью Г. Хофстеде, и проведение опроса студентов для выявления реальной картины их самосознания и самоидентификации по данным параметрам.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Для решения первой задачи в качестве материалов исследования использовались труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам российской национальной идентичности. При этом использовались методы контент-анализа и герменевтического анализа, позволяющего совместить исторический контекст с современными научными представлениями и собственным опытом авторов. Для решения

второй задачи использовалась авторская анкета, созданная с помощью Google Forms и содержащая вопросы, «привязанные» к параметрам модели Г. Хофстеде (<https://forms.gle/ZeFufwMuNcXFYBo16>).

На каждый параметр в анкете было предусмотрено три вопроса, предполагающих выбор одного из двух представленных суждений. Целевой аудиторией опроса были студенты Белгородского государственного национального исследовательского университета, выборка формировалась по вероятностному принципу, т.е. принять участие в опросе мог каждый желающий, обучающийся в университете. Всего в исследовании приняли участие 310 человек, в том числе 226 девушек и 84 юношей.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Решая первую задачу, попытаемся сформулировать традиционные ценности российской культуры в системе координат модели Г. Хофстеде.

*Индивидуализм/коллективизм* – этот параметр наиболее понятен и исследован. Чаще всего коллективизм приписывается восточным культурам, а индивидуализм – западным. Кросс-культурные исследования, посвященные анализу индивидуалистического и коллективистского мировоззрения, практически единодушны в признании того, что индивидуалистические ценности в большей степени способствуют развитию экономики, чем коллективистские (Лебедева, 2008; Gorodnichenko, Gerard, 2012; Shane, 1992). Однако здесь не все так однозначно, как может показаться на первый взгляд. Достаточно сказать, что сам Г. Хофстеде придерживался иной точки зрения: «... как показывают данные, причинная связь здесь как раз обратная: благосостояние ведёт к индивидуализму» (Hofstede, 2001: 253).

Что касается традиционной российской культуры, то ее практически без оговорок причисляют к коллективистской. И. Р. Федоркова указывает: «Русский народ с древних времен отличался коллективистским мироощущением, привык жить в со-

ставе общины, которая регулировала жизнь своих членов: оказывала поддержку, применяла санкции» (Федоркова, 2019: 102).

*Дистанцированность власти* – этот параметр в трактовке Г. Хофстеде «связан с различной трактовкой фундаментальной проблемы человеческого неравенства» (Хофстеде, 2014: 18). Он позволяет оценить, в какой степени люди готовы воспринимать неравенство, возникающее в результате разделения власти между людьми. Результатом этого восприятия является либо принятие иерархии, субординации в качестве естественного положения вещей, либо, напротив, стремление нивелировать любые различия между людьми, обусловленные статусностью. В обществах, где доминирует первый тип отношения к власти, формируется большая дистанция власти, что проявляется в уважении к старшинству, более формальных отношениях между людьми, занимающими разные позиции в обществе, а демонстрация атрибутов власти не считается зазорной. В обществах с малой дистанцией власти делается все, чтобы исключить неравноправие или, по крайней мере, не демонстрировать открыто признаков статуса.

Принято считать, что российской культуре присуща большая дистанция власти. В.О. Ключевский указывает на нравственное отчуждение русского народа и власти (Ключевский, 1987: 336-343). Анализируя исторический опыт, А. С. Ахиезер пишет: «Дистанция власти в российском обществе всегда была значительной. Власть воспринималась как нечто чуждое, далекое, неподконтрольное народу» (Ахиезер, 1998: 345). Аналогичного мнения придерживается и Ю. М. Лотман, несколько иначе интерпретируя это явление как нечто сакральное, стоящее над обыденностью жизни, и объясняя дистанцированность власти ощущением её непостижимости и недоступности (Лотман, 2000). Еще более критично по вопросу власти в России высказываются зарубежные исследователи, подчеркивая ее авторитарный характер (Pipes, 1974; McAuley, 1992). От-

метим, что в последние годы многое делается для сокращения дистанции власти, но реальное положение дел пока не позволяет сделать оптимистичных выводов: по словам В. Зорькина, главы конституционного суда: «Уровень неравенства по децильному коэффициенту (разрыву доходов 10% богатейших и 10% беднейших граждан) в РФ превысил десятикратный порог и приближается к 17 единицам, неофициально уровень неравенства еще выше» (ТАСС, 2024). Отметим, что специалисты в области государственной безопасности называют критическим уровень децильного коэффициента, равный 8, предполагая, что превышение этого значения грозит народными волнениями. Сохраняющаяся политическая стабильность в России в этих условиях объясняется, как представляется, той традиционной чертой русского человека, которую В.О. Ключевский обозначал как привычку к терпеливой борьбе с невзгодами и лишениями, непритязательность, выносливость (Ключевский, 1987: 312).

*Избегание неопределенности* – данный параметр отражает, насколько люди готовы к восприятию ситуаций с неясными последствиями. Культуры, плохо воспринимающие неопределенность, для устранения этого фактора стремятся максимально регламентировать и структурировать различные проявления реальности для предупреждения возможного риска. Считается, что такие культуры являются менее восприимчивыми ко всему тому, что не вписывается в собственные представления, как пишет по этому поводу Г. Хофстеде: «Возможна только одна Истина, и мы обладаем ею» (Хофстеде, 2014: 22). Культуры, воспринимающие неопределенность, проявляют большую толерантность по отношению к тому, что не соответствует собственным мнениям и правилам. Для них новое является, скорее, не источником риска, а предметом познавательного любопытства.

Пожалуй, этот параметр является наиболее сложным для интерпретации применительно к русской культуре. У западных исследователей сложилось одно-

значное мнение о принадлежности русской культуры к культурам высокого избегания неопределенности (Richmond, 1992). Некоторые отечественные исследователи разделяют это мнение (Стефаненко, 2004), другие придерживаются противоположных взглядов (Дюметц, Сосновская, 2005). Доказательства принадлежности русской культуры к культурам с низким избеганием неопределенности мы находим у исследователей-лингвистов, которые, на наш взгляд, правомочно соотносят фактор неопределенности с особенностями русского языка. Так, например, С.А. Песоцкая пишет: «Русское языковое сознание абсолютно «сжилось» с неопределенностью и воспринимает ее как норму» (Песоцкая, 2014: 155). В пользу признания традиционной русской культуры как культуры с низким избеганием неопределенности можно привести, например, такие аргументы. Во-первых, это неискоренимая привычка русского человека надеяться на «авось». В.О. Ключевский отмечает: «великоросс любит подчас, очертя голову, выбрать самое что ни на есть безнадежное и нерасчетливое решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги. Эта склонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великоросское авось» (Ключевский, 1987: 315). Во-вторых, русскому человеку довольно сложно приписать такое свойство, как уважение к правилам и даже к законам. Наконец, русский человек привык к превратностям судьбы и выработал определенный иммунитет к ним.

Мускулинность/феминность – еще один параметр с довольно сложной интерпретацией. Известно, что существуют модели поведения, традиционно приписываемые мужчинам и женщинам. Мужская (мускулиная) модель поведения базируется на таких ценностях, как решительность, успех, упорство и настойчивость в достижении поставленных целей, готовность в борьбе отстаивать свои интересы, материальное благополучие. Женская (феминная) модель поведения поддерживает-

ся такими ценностями, как заботливость, любовь, милосердие и качество взаимоотношений. Как отмечает Г. Хофстеде, в маскулинной культуре «между представителями двух гендерных групп наблюдается максимальная дифференциация эмоциональных ролей» (Хофстеде, 2014: 26). В женственных культурах эта дифференциация выражена гораздо слабее.

Русскую культуру традиционно причисляют к феминным. Такие ее особенности, как душевность, эмоциональность, способность к состраданию и восприятию малого – те черты, которые обычно приписывают феминным культурам, а преобладание ценностей качества взаимоотношений над материальным достатком хорошо отражает русская поговорка: «С милым рай и в шалаше». Вместе с тем, многие исследователи указывают на наличие в русской культуре и мужественных аспектов, которые особенно проявляются в период кризисов и войн. Н. Бердяев указывает на это как на один из аспектов противоречивой русской души: «Мужественный дух потенциально заключен в России пророческой, в русском странничестве и русском искании правды. И внутренне он соединится с женственностью русской земли» (Бердяев, 2024: 24).

Долгосрочная/краткосрочная ориентация. Этот параметр, как правило, не вызывает особых затруднений для интерпретации. Для культур с долгосрочной ориентацией будущее представляет предмет особой заботы, поскольку считается, что «наиболее важные жизненные события произойдут в будущем» (Хофстеде, 2014: 31), тогда как для культур с краткосрочной ориентацией принцип «здесь и сейчас» является доминирующим, при этом прошлому и традициям отдается значительная дань. Русская культура исследователями обозначается как краткосрочная. Для таких выводов много оснований. Достаточно

сказать, что православием всегда поддерживался тезис «будет день – будет пища», а на привычку русских «больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед» указывают многие исследователи традиционных черт русского характера.

Высокая/низкая сдержанность. Высокая сдержанность «характерна для социума, в котором удовлетворение потребностей контролируется и управляется путём введения строгих общественных норм» (Хофстеде, 2014: 32). В культурах с низкой сдержанностью удовлетворение естественных потребностей не встречает преград со стороны социума, а получение удовольствия является важным условием наслаждения жизнью. Этот параметр в модели Г. Хофстеде является относительно новым и по нему еще не накоплено эмпирических данных, тем не менее, если исходить из традиционных представлений, русскую культуру со всей очевидностью можно отнести к культурам с высокой сдержанностью, хотя она явно не находится на этом полюсе, а, скорее, приближена к нему.

На следующем этапе нашего исследования был проведен опрос для выяснения того, насколько те ценности, которые традиционно приписываются российской культуре, соответствуют самосознанию студенческой молодежи. По результатам данного опроса был построен общий психологический профиль опрашиваемых, представленный на рисунке 1.

Прежде чем комментировать представленные на рисунке данные, поясним методику расчета параметров модели Г. Хофстеде. Поскольку разработанная нами анкета по каждому параметру содержала три вопроса на выбор, то максимальное количество баллов, соответствующих границам шкал по каждому из них, равно трем.

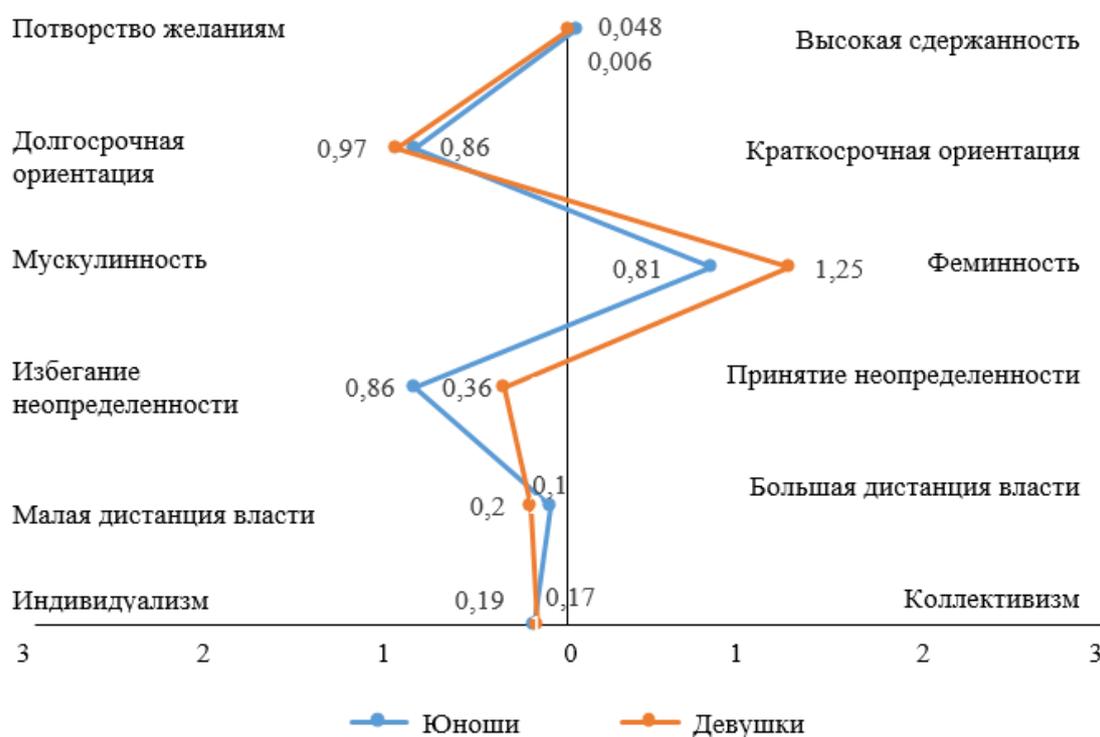


**Рис. 1. Общий психологический профиль респондентов**  
**Fig. 1. General psychological profile of respondents**

В целом по выборке по шкале «индивидуализм – коллективизм» мы получили практически срединное значение с небольшим отклонением (0,17) в сторону индивидуализма. Это означает, что говорить о коллективистском мировоззрении, которое считается традиционным для российской культуры, в отношении современных российских студентов не приходится. Следует признать, что сегодня мы постепенно «дрейфуем» в сторону индивидуализма, причем наиболее явно это проявляется в молодежной среде. Существует множество причин, объясняющих это явление. Российское общество за последние десятилетия пережило множество кризисов. Возьмем хотя бы так называемую перестройку, когда люди, привыкшие жить с опорой и

надеждой на коллектив, государство вынуждены были самостоятельно, без какой-либо предварительной подготовки научиться «плавать в этом рыночном море». На другую причину указывает С.А. Воронин, приводя в пример рекламные лозунги, составляющие современный ментальный мейнстрим: «Бери от жизни все», «Ты – лучший!», «Выделись из серой массы», «Не будь как все» (Воронин, 2013: 5).

Если сравнивать психологические профили девушек и юношей (рис. 2), то они по данному параметру имеют минимальное различие с несколько более выраженным индивидуализмом юношей по сравнению с девушками (0,19 и 0,17 соответственно).



**Рис. 2. Психологические профили девушек и юношей**  
**Fig. 2. Psychological profiles of girls and boys**

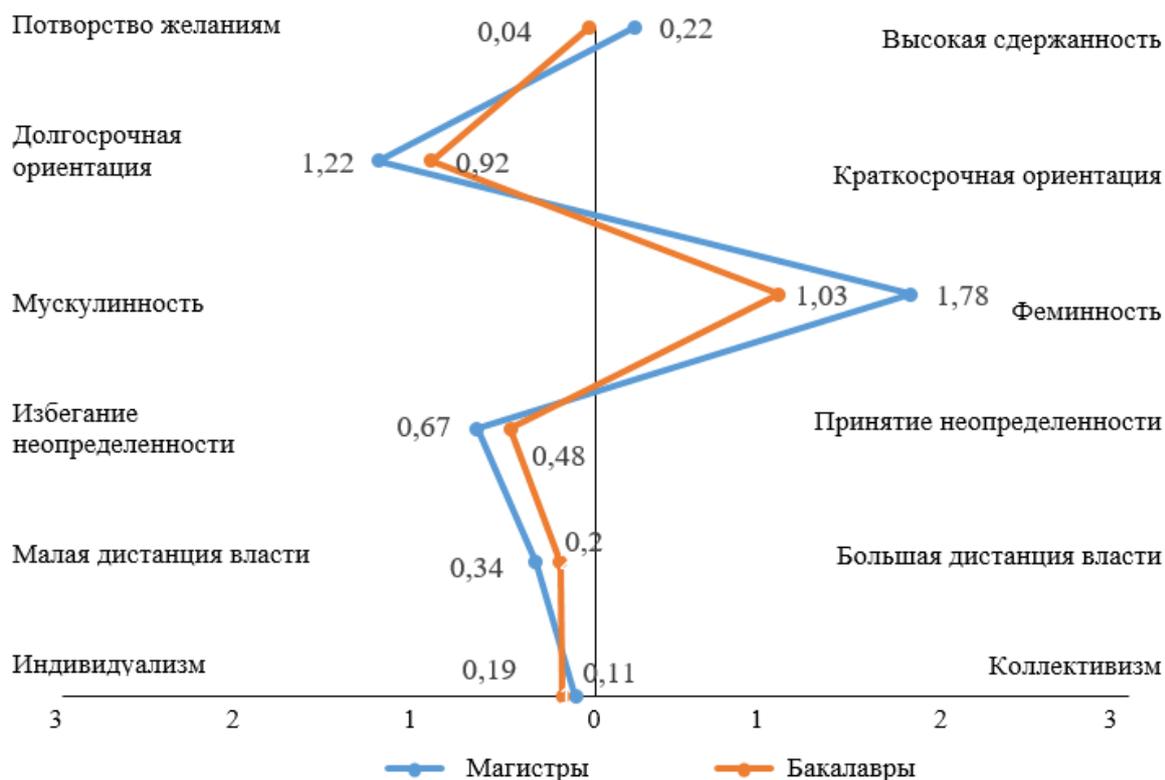
На рисунке 3 представлены психологические профили студентов, обучающихся на программах бакалавриата и магистратуры. Мы посчитали рассмотрение этих составляющих выборки целесообразным, так как магистры по сравнению с бакалаврами с точки зрения общих подходов – это более зрелые личности, имеющие более устойчивое мировоззрение в силу возраста и жизненного опыта. Как показало исследование, у магистров индивидуализм выражен слабее (0,11) по сравнению с бакалаврами (0,19).

По шкале «малая – большая дистанция власти» не подтвердилось восприятие студентами неравноправия как естественного проявления обладания людьми властными полномочиями. По данному параметру имеется пусть небольшое (0,17), но отклонение в сторону малой дистанции власти. Интересно, что девушки проявляют стремление к равноправию в несколько большей степени, чем юноши (0,20 и 0,10 соответственно), а магистры более при-

вержены ему по сравнению с бакалаврами (0,34 и 0,20 соответственно).

Таким образом, результаты опроса показали, что в молодежной студенческой среде представления о том, что иерархия, субординация и статус должны признаваться как естественные составляющие организации общества, как минимум, не являются популярными.

Не подтвердились в отношении студентов также и традиционные представления о русской культуре как культуре с принятием неопределенности. По шкале «избегание – принятие неопределенности» мы получили отклонение в сторону неприятия неопределенности (0,50). При этом обнаружилось, что юноши в большей степени тяготеют к неприятию неопределенности, чем девушки (0,86 и 0,36 соответственно), как и магистры по сравнению с бакалаврами (0,67 и 0,48 соответственно). Это свидетельствует о более взвешенном отношении студенческой молодежи к риску, чем это принято думать по отношению к россиянам в историческом контексте.



**Рис. 3. Психологические профили студентов, обучающихся на программах бакалавриата и магистратуры**  
**Fig. 3. Psychological profiles of students studying in bachelor's and master's degree programs**

По шкале «мускулинность – феминность» мы наконец-то получили подтверждение исходной гипотезы о признании русской культуры женственной. По этой шкале мы видим явное преобладание феминных аспектов (1,13 по общей выборке). При этом, как и следовало ожидать, феминные аспекты преобладают у девушек по сравнению с юношами (1,25 и 0,81 соответственно). Также преобладание феминных аспектов мы наблюдаем у магистров по сравнению с бакалаврами (1,788 и 1,03 соответственно).

Еще в большей степени по сравнению с тремя первыми параметрами модели мы получили отклонение от традиционных представлений у студентов по шкале «долгосрочная – краткосрочная ориентация». Приближение к «полюсу» долгосрочной ориентации в общей выборке составило 0,93, что представляется достаточно суще-

ственным. При этом более ориентированы на долгосрочную перспективу девушки по сравнению с юношами (0,97 и 0,86 соответственно) и магистры в сравнении с бакалаврами (1,22 и 0,92 соответственно). Это позволяет говорить о том, что современные российские студенты проявляют достаточную целеустремленность и желание работать на перспективу.

Полученное по результатам опроса студентов значение в системе координат «низкая – высокая сдержанность» находится в центре этой шкалы с минимальным отклонением в сторону высокой сдержанности (0,02), что также не согласуется с традиционными представлениями по этому вопросу. Более высокий уровень сдержанности проявляют юноши по сравнению с девушками (0,048 и 0,006 соответственно). А в группах магистров и бакалавров значения показателей по этой шкале

«разошлись» в разные стороны: бакалавры на 0,04 балла подвинулись в сторону низкой сдержанности, а магистры на 0,22 приближаются к «полюсу» высокой сдержанности.

**Заключение (Conclusion).** Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

1. Ценности, традиционно связываемые с русской культурой, не находят явного проявления в сознании студенческой молодежи. Оговоримся при этом, что, формулируя традиционные ценности, мы исходили, прежде всего, из трудов великих русских исследователей, таких как Н.А. Бердяев, В.О. Ключевский, Д. С. Лихачев, хотя принимали во внимание и труды современных ученых. При этом мы понимали, что эти ценности, несмотря на их значительную устойчивость, не могли не подвергнуться изменениям вследствие многих потрясений, которые выпали на долю России в XX-XXI вв. Оценивать результаты этого процесса нельзя, на наш взгляд, однозначно. С одной стороны, отход от традиционных ценностей грозит потерей национальной идентичности. С другой стороны, некоторые традиции способны стать «ярмом на шее» и помешать развитию.

2. Бинарность, противоречивость русского характера в полной мере подтвердилась в результатах исследования. Это проявлялось в том, что студенты в рамках одного параметра выбирали ответы с противоположным значением. Например, по параметру «индивидуализм – коллективизм» довольно часто студенты выбирали ответ «При принятии решений я учитываю интересы окружающих» (коллективистское мировоззрение), а в рамках другого вопроса выбирали ответ «Я предпочитаю выполнять индивидуальное задание и единолично нести ответственность за достигаемые результаты» (индивидуалистическое мышление).

3. Коллективизм как признанная русская традиция не нашел подтверждения в результатах исследования. Мы уже писали

выше об основных причинах, породивших в российском обществе тенденцию роста индивидуалистических ценностей. Оценивать результаты этой тенденции довольно сложно. Некоторые не видят в этом большой опасности, связывая распространение индивидуалистического мировоззрения с возможностями экономического роста. Однако эта закономерность не столь очевидна и не всегда подкрепляется статистическими данными. Так, например, Китай, являющийся наиболее ярким примером коллективистской культуры, сегодня демонстрирует гораздо более высокие темпы роста экономики по сравнению со странами, культура которых признается индивидуалистической.

Также важно понимать, что все в этой жизни имеет свои плюсы и минусы. Например, коллективизм, способствуя высокой степени сотрудничества и взаимопомощи, в своем крайнем выражении может провоцировать рост иждивенческих настроений, а индивидуализм, обеспечивая свободу выбора и самореализации, может приводить к социальной напряженности из-за конфликта интересов. Поэтому многие исследователи в качестве оптимальных обозначают гибридные модели культуры, сочетающие в себе элементы индивидуализма и коллективизма: «Будущее принадлежит тем, кто сможет найти способ сбалансировать потребности группы с устремлениями индивидуума. Ни одна из крайностей не является устойчивой в долгосрочной перспективе» (Hofstede, Minkov, 2010: 89). Отметим, что выявленное в опросе студентов смещение в сторону индивидуализма не является критичным. Данную ситуацию можно обозначить как умеренный коллективизм, и это все-таки лучше, чем тот «безличный коллективизм», о котором писал Н.А. Бердяев, характеризуя русскую культуру» (Бердяев, 2008: 31). Коллективизм в сочетании с личной ответственностью и самодостаточностью каждого, на наш взгляд, представляет собой наиболее достойный вариант решения этой проблемы.

4. Смещение взглядов студентов в сторону малой дистанции власти следует, по нашему мнению, признать позитивным процессом. Это свидетельствует о неприятии ими авторитаризма, стремлении к более неформальным отношениям между людьми вне зависимости от занимаемого ими статуса, признании права людей на равенство возможностей. Отметим также, что особенностью менталитета русского человека всегда было недоверие к власти. Поэтому выявленная тенденция к сокращению дистанции власти может способствовать росту доверия к ней.

5. Результаты исследования по параметру отношения к неопределенности «ломают» устоявшееся представление о русском человеке как человеке, не любящем правил и склонном нарушать их. Это также следует оценивать положительно. При этом важно, что по данному параметру обозначилась так называемая «золотая середина»: при достаточной степени уважения к правилам и порядку, студенты проявляют интерес к новому, допуская определенную степень риска, и предпочитают творческий подход к выполнению поручаемых заданий.

6. Особого внимания заслуживают результаты опроса студентов по фактору «мужскость – женскость». Это единственный параметр используемой нами модели, по которому подтвердилось соответствие ценностей студентов традиционным российским ценностям. Из двух предложенных вариантов суждений: «Главное в жизни – это достижение материального благополучия» и «Материальное благополучие не всегда гарантирует счастье – важны добрые отношения, любовь и привязанность» только 25,8% студентов выбрали первый вариант, а остальные 74,2% склонились в пользу последнего. Часто признание русской культуры как женственной считают признаком ее слабости. Но это не так. Это является свидетельством высокой духовности русской культуры, которая и составляет основу ее силы. Как представляется, предрасположенность

студентов к ценностям гуманизма в противовес ценностям материального благополучия может служить сдерживающим механизмом перерастания индивидуализма в жесткий эгоизм, обеспечивая гармоничное развитие личности.

7. Преобладание у студентов долгосрочной ориентации над краткосрочной мы также рассматриваем как позитивный момент. Не секрет, что русский человек, в ментальности которого причудливо сочетается рациональность и созерцательность, далеко не всегда мыслит целями, не склонен к четкому планированию своих действий, видя в этом ограничение личной свободы, и тратить ему чаще оказывается легче, чем экономить. Поэтому обнаруженная нами тенденция позволяет говорить о наличии у студентов желания строить свое будущее, а не «плыть по течению».

8. Результаты исследования по шкале «высокая – низкая сдержанность» не показали какого-либо преобладания той или иной позиции. Это свидетельствует о том, что, с одной стороны, гедонистический образ жизни студентам не свойственен, но, с другой стороны, они не склонны совсем отказывать себе в чувственных удовольствиях, а их поведение является более раскованным, открытым, чем это соответствует русским традициям. Впрочем, данный параметр, как мы отмечали ранее, является малоизученным, и поэтому по полученным результатам его оценки мы не готовы делать далеко идущие выводы.

Таким образом, проведенное исследование позволило нам сформировать психологический портрет современного русского студента, а вернее, добавить к нему некоторые штрихи. Проблема, затронутая нами, является сложной и требует дополнительного более глубокого изучения. Кроме того, представленный «портрет» является усредненным, т.е. может использоваться для характеристики студентов как выделенной группы социума. Для каких-либо оценок на индивидуальном уровне этот «портрет» может использо-

ваться как некоторая основа для сравнительных исследований. Поэтому считаем возможным привести в завершение слова Г. Хофстеде, создателя используемой в исследовании модели: «Внутри каждой национальной культуры можно найти широкое разнообразие отдельных личностей, и поэтому показатели измерения национальных культур не должны использоваться для стереотипного представления индивидов (Хофстеде, 2014: 20).

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

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

#### Список литературы

Ахиезер А. С. Россия: критика исторического опыта (Социокультурная динамика России). От прошлого к будущему. Т. I. Новосибирск: Сибирский хронограф, 1998 – 804 с.

Бердяев Н. Русская идея. Санкт-Петербург. Издательский Дом «Азбука-классика», 2008. – 317 с.

Бердяев Н.А. Судьба России. М.: АСТ, 2024.

Воронин С.А. Моральный вакуум общества потребления. XXI век, «общество потребления» // Вестник РУДН, серия Всеобщая история. 2013. № 3. С. 5-7.

Дюметц Ж., Сосновская А.М. Кросс-культурная коммуникация // Управленческое консультирование. 2013. № 8 (56). С. 83-90.

Ключевский В.О. Курс русской истории // Сочинения в 9 т. Т.1. М.: Мысль, 1987. – 430 с.

Лебедева Н.М. Ценности культуры, экономические установки и отношение к инновациям в России // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2008. Т. 5. № 2. С. 68–88.

Лихачев Д. Избранные труды по русской и мировой культуре. 2-е изд., перераб. и доп. / сост. и науч. ред. А. С. Запесоцкий. СПб. : СПбГУП, 2015. – 540 с.

Лотман Ю.М. Беседы о русской культуре. СПб.: Искусство-СПб., 2000. – 340 с.

Мерзляков С.С. Чем философия может быть полезна институциональному экономисту? // Идеи и идеалы. 2021. Т. 13. № 2. ч. 2. С. 266–283. DOI: 10.17212/2075-0862-2021-13.2.2-266-283.

Песоцкая С.А. К проблеме поиска методологии сравнительного изучения национальных культур через призму базовых характеристик // Вестник науки Сибири. 2014. № 1 (11). С. 154-160.

Слинкова О.К., Слинков А.М., Патрусова А.М. Исследование мотивации личностного роста студентов в процессе вузовского обучения // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-1 (80). С. 774-779.

Стефаненко Т.Г. Этнопсихология. М.: Аспект Пресс, 2004 – 368 с.

ТАСС. Глава КС заявил, что социальное неравенство в РФ почти вдвое превысило критический порог. URL: <https://tass.ru/obschestvo/19515485> (дата обращения: 10.12.2024).

Федоркова И. Р. Кросс-культурные особенности профессиональной деятельности предпринимателей восточного и западного типов // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2019. № 1. URL: <http://journals.mosgu.ru/trudy/article/view/937> (дата обращения: 10.12.2024). DOI: 10.17805/trudy.2019.1.10.

Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур // Язык, коммуникация и социальная среда. 2014. № 12. С. 9-49.

Gorodnichenko, Y. and Gerard, R. (2012), “Understanding the individualism-collectivism cleavage and its effects: Lessons from cultural psychology”, *Institutions and comparative economic development*, Palgrave Macmillan UK, pp. 213–236.

Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks CA, Sage.

Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988), “The Confucius connection: from cultural roots to economic growth”, *In Organizational Dynamics*, 16 (4), pp. 4-21.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Revised and expanded third edition, New York, McGraw-Hill1.

McAuley M. (1992), *Soviet Politics – 1917-1991*, Oxford, Oxford University Press.

Ouchi, W. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company.

Pipes, R. (1974), *Russia under the Old Regime*, New York, Scribner.

Richmond, Y. (1992), *From Nyet to Da: Understanding the Russians*, Yarmouth, Intercultural Press.

Shane, S. (1992), "Why do some societies invent more than others?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 29–46.

### References

Akhiezer, A. S. (1998), *Russia: Critique of Historical Experience (Sociocultural Dynamics of Russia). From the Past to the Future*, T. I, Novosibirsk, Siberian Chronograph, 804 p. (In Russ.).

Berdyaev, N. (2008), *Russian Idea*, St. Petersburg, Azbuka-Classical Publishing House, 317 p. (In Russ.).

Berdyaev, N. A. (2024), *The Fate of Russia*, Moscow, AST. (In Russ.).

Dumetz, J. and Sosnovskaya, A. M. (2013), "Cross-cultural Communication", *Management Consulting*, 8 (56), pp. 83-90. (In Russ.).

Fedorkova, I.R. (2019), "Cross-cultural features of professional activity of entrepreneurs of the Eastern and Western types", *Scientific works of Moscow Humanitarian University*, 1, [Online], available at: <http://journals.mosgu.ru/trudy/article/view/937> (Accessed 12 October 2024). DOI: 10.17805/trudy.2019.1.10. (In Russ.).

Gorodnichenko, Y. and Gerard, R. (2012), "Understanding the individualism-collectivism cleavage and its effects: Lessons from cultural psychology", *Institutions and comparative economic development*, Palgrave Macmillan UK, pp. 213–236.

Hofstede, G. (2014), "Hofstede's model in context: parameters of quantitative characteristics of cultures", *Language, communication and social environment*, 12, pp. 9-49. (In Russ.).

Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks CA, Sage.

Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988), "The Confucius connection: from cultural roots to economic growth", *In Organizational Dynamics*, 16 (4), pp. 4-21.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Revised and expanded third edition, New York, McGraw-Hill.

Klyuchevsky, V. O. (1987), *Course of Russian history*, Works in 9 volumes, Vol. 1. Moscow, Mysl, 430 p. (In Russ.).

Lebedeva, N.M. (2008), "Cultural values, economic attitudes and attitudes towards innovations in Russia", *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, Vol.5, 2, pp. 68–88. (In Russ.).

Likhachev, D. (2015), *Selected works on Russian and world culture*, 2nd ed., revised and enlarged, compiled and scientific ed. by A.S. Zapesotsky, SPb., SPbGUP, 540 p. (In Russ.).

Lotman, Yu.M. (2000), *Conversations about Russian culture*, SPb., Iskusstvo-SPb., 340 p. (In Russ.).

McAuley M. (1992), *Soviet Politics – 1917-1991*, Oxford, Oxford University Press.

Merzlyakov, S.S. (2021), "How Can Philosophy Be Useful for an Institutional Economist?", *Ideas and Ideals*, Vol. 13, 2, Part 2, pp. 266-283. DOI: 10.17212/2075-0862-2021-13.2.2-266-283. (In Russ.).

Ouchi, W. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company.

Pesotskaya, S.A. (2014), "On the Problem of Searching for a Methodology for Comparative Study of National Cultures through the Prism of Basic Characteristics", *Bulletin of Science of Siberia*, 1 (11), pp. 154-160. (In Russ.).

Pipes, R. (1974), *Russia under the Old Regime*, New York, Scribner.

Richmond, Y. (1992), *From Nyet to Da: Understanding the Russians*, Yarmouth, Intercultural Press.

Shane, S. (1992), "Why do some societies invent more than others?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 29–46.

Slinkova, O.K., Slinkov, A.M. and Patrusova, A.M. (2017), "Study of Students' Motivation for Personal Growth in the Process of University Education", *Economics and Entrepreneurship*, 3-1 (80), pp. 774-779. (In Russ.).

Stefanenko, T.G. (2004), *Ethnopsychology*, Moscow, Aspect Press, 368 p. (In Russ.).

TASS. *The head of the Constitutional Court stated that social inequality in the Russian Federation has almost doubled the critical threshold*, [Online], available at: <https://tass.ru/obschestvo/19515485> (Accessed 12 October 2024). (In Russ.).

Voronin, S. A. (2013), "Moral Vacuum of Consumer Society. XXI Century, "Consumer Society"", *Bulletin of RUDN, General History Series*, 3, pp. 5-7. (In Russ.).

**Данные об авторах**

**Слинкова Ольга Константиновна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

**Вишневская Екатерина Владимировна**, к.э.н., доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

**Богомазова Ирина Викторовна**, доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой международного туризма и гостиничного бизнеса

**Information about the authors**

**Olga K. Slinkova**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

**Ekaterina V. Vishnevskaya**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of International Tourism and Hotel Business

**Irina V. Bogomazova**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of International Tourism and Hotel Business

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ БИЗНЕСА  
INTERDISCIPLINARY RESEARCH IN THE FIELD OF BUSINESS

Оригинальная статья  
Original article

УДК 334.7

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-8

Буньковский Д. В. | Поведение субъектов предпринимательства  
в нефтегазохимическом комплексе в условиях кризиса

ФГКОУ ВО «Восточно-Сибирский институт МВД России»,  
ул. Лермонтова, 110, Иркутск 664074, Россия,  
ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет»,  
ул. Ленина, 11, Иркутск 664003, Россия  
*e-mail: bdv611@yandex.ru*  
ORCID 0000-0002-0673-9952

*Статья поступила 22 февраля 2024 г.; принята 15 марта 2025 г.;  
опубликована 30 марта 2025 г.*

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены проблемы функционирования субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе в условиях кризиса. Предпринимательская активность в основных отраслях российской промышленности оказывает существенное влияние на уровень и темпы развития национальной экономики, социальной сферы и страны в целом. Кризисные процессы оказывают глубокое и многогранное воздействие на предпринимательскую деятельность в нефтегазохимическом комплексе, что может приводить к различного рода негативным последствиям. В результате проведенного исследования описаны различные аспекты поведения субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе в условиях кризиса. Рассмотрена эволюция систем взаимодействия субъектов предпринимательства в отечественной экономике. Определено, что процессы формирования систем взаимодействия субъектов предпринимательства в отечественной практике в значительной степени имели антикризисный характер. Определены специфические особенности функционирования и развития антикризисных систем взаимодействия субъектов отраслевого предпринимательства. Выделены ключевые направления деятельности и развития антикризисных систем взаимодействия субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе. Разработана концептуальная экономико-математическая модель поведения субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе в условиях кризиса. Учет и анализ приведенных в работе причинно-следственных связей должно способствовать ускорению устойчивого развития отечественной промышленности.

**Ключевые слова:** предпринимательство; кризис; система взаимодействия; нефтегазохимический комплекс; поведение

**Для цитирования:** Буньковский Д. В. Поведение субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе в условиях кризиса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 112-122. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-8

UDC 334.7

Dmitry V. Bunkovsky

**Behavior of business entities in the oil and gas chemical complex in times of crisis**

East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia,  
110 Lermontov St., Irkutsk, 664074, Russia,  
Baikal State University,  
11 Lenin St., Irkutsk, 664003, Russia  
*e-mail: bdv611@yandex.ru*  
ORCID 0000-0002-0673-9952

**Abstract.** This article examines the problems of business entities functioning in the petrochemical complex in times of crisis. Entrepreneurial activity in the main sectors of Russian industry has a significant impact on the level and pace of development of the national economy, social sphere and the country as a whole. Crisis processes have a profound and multifaceted impact on entrepreneurial activity in the petrochemical complex, which can lead to various negative consequences. As a result of the study, various aspects of the behavior of business entities in the petrochemical complex in times of crisis are described. The evolution of systems of interaction of business entities in the domestic economy is considered. It is determined that the processes of formation of systems of interaction of business entities in domestic practice largely had an anti-crisis nature. Specific features of the functioning and development of anti-crisis systems of interaction of subjects of industry entrepreneurship are determined. Key areas of activity and development of anti-crisis systems of interaction of business entities in the petrochemical complex are highlighted. A conceptual economic and mathematical model of the behavior of a business entity in the oil and gas chemical complex in crisis conditions has been developed. The use of the cause-and-effect relationships presented in the work should contribute to the acceleration of sustainable development of the domestic industry.

**Keywords:** entrepreneurship; crisis; interaction system; petrochemical complex; behavior

**For citation:** Bunkovsky, D. V. (2025), "Behavior of business entities in the oil and gas chemical complex in times of crisis", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 112-122. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-8

**Введение (Introduction).** В современных условиях нефтегазохимический комплекс является одним из важнейших элементов российской промышленности. Предпринимательская активность в сегментах нефтегазохимического

комплекса в значительной степени влияет на уровень и темпы развития многих отраслей российской экономики и страны в целом.

Различного рода кризисные явления, будь то финансово-экономические, геополитические или природно-

климатические, оказывают значительное многоаспектное воздействие на деятельность субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе. В процессах противодействия негативному влиянию кризисных явлений субъекты предпринимательства формируют своеобразные организационные системы взаимодействия. Развитие эффективных антикризисных систем взаимодействия отраслевых субъектов предпринимательства оказывается важным условием обеспечения устойчивого развития предпринимательской активности в отрасли.

Аспекты эволюции и функционирования предприятий в условиях кризиса и турбулентности предпринимательской среды затрагиваются во многих актуальных исследованиях (Митязов, Дмитриев, Конников, 2024; Полякова, Симарова, 2015; Речкина, Терехов, 2023; Трофимова, 2010; Шаталов, Грибанов, Ильин, 2024; Шкахова, Дикинов, Яндиева, 2023; Яковлев, Симачев, Данилов, 2009). При этом проблемы поведения субъектов предпринимательства в кризисных условиях и формирования антикризисных систем их взаимодействия в нефтегазохимическом комплексе остаются недостаточно изученными.

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью исследования явилось формулирование модели поведения субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе в условиях кризиса с представлением направлений развития антикризисных систем взаимодействия данных субъектов.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Концепция антикризисных систем взаимодействия субъектов предпринимательства предполагает некоторую закрытость. В состав таких систем зачастую вступают субъекты предпринимательства, имеющие

невысокие уровни конкурентоспособности в целях сохранения своего присутствия на рынке. При этом антикризисным системам взаимодействия субъектов предпринимательства свойственны длительный жизненный цикл и стабильность состава участников.

Важной особенностью развития антикризисных систем взаимодействия субъектов предпринимательства в российской экономике является ориентированность на максимизацию доли рынка. Данные системы трансформировались из систем, сопровождавших многообразные отношения в формах взаимозачета и бартера. С развитием конкуренции на рынках в перечне целей антикризисных систем стало преобладать достижение определенных конкурентных преимуществ и ограждение членов систем от трудностей реализации конкурентных стратегий. В достижении данных целей субъекты предпринимательства вступают в эксклюзивные долгосрочные контракты, используют инструменты лоббирования, формируют картельные соглашения.

Таким образом, некоторые системы взаимодействия в форме картелей можно считать определенными модификациями антикризисных систем взаимодействия субъектов предпринимательства. Картельное формирование представляет собой специальную группировку субъектов предпринимательства, функционирующих в одной сфере экономики, соглашение между которыми предполагает понижение уровня конкурентной борьбы при поддержании определенной обособленности. Такие системы взаимодействия позволяют возводить рыночные барьеры для возникновения новых конкурентов и ограждать участников от различного рода рыночных рисков. Кроме того, картельные формирования дают возможности коллективного поиска и освоения новых рынков, совместного преодоления кризисных явлений и обеспечения

групповой экономической безопасности. При этом договоренности между участниками системы взаимодействия могут затрагивать различные бизнес-процессы, начиная от рекрутинга кадров и заканчивая управлением ассортиментом и ценообразованием.

Существенным аспектом является то, что обычно договоренности в системах взаимодействия типа картеля в явном виде официально не документируются, они существуют в виде неформальных отношений, что может приводить к различного рода координационным и юридическим проблемам.

Успешная антимонопольная деятельность органов государственного экономического регулирования, а также возможная конфликтность интересов участников систем взаимодействия типа картеля могут препятствовать выработке единой тактики ценообразования и стратегии поведения картеля в целом. В связи с этим в российской практике такие системы взаимодействия либо не получают долгосрочного развития, либо включают в свой состав не более двух-трех членов.

В то же время в процессах развития отечественного нефтегазохимического комплекса существуют прецеденты успешного образования систем взаимодействия типа картеля. Как утверждают многие специалисты, недостатки российского конкурентного права, а также проблемы маркетингового анализа со стороны органов государственного экономического регулирования препятствуют профилактике, выявлению и противодействию в полной мере нарушениям антимонопольного законодательства и негативным последствиям функционирования картелей.

В нефтегазохимическом комплексе одним из наиболее значительных можно назвать формирование предприятиями Gulf Oil, BP, Texaco и Chevron

международного картеля в 1930-х годах. Данными компаниями были открыты месторождения углеводородов в Кувейте, Саудовской Аравии и Ливии, что легло в основу создания системы взаимодействия типа картеля. Помимо перечисленных субъектов предпринимательства членами системы взаимодействия стали компании Mobil, Exxon, Royal Dutch Shell. Соглашение внутри картеля предполагало использование однобазовой системы цен, в которой цены определялись по формуле «залив плюс фрахт» («Gulf plus freight»). По оценкам многих исследователей функционирование этого картеля было стратегически и финансово успешным, он несколько десятилетий оказывал воздействие на развитие мирового нефтегазового комплекса. При этом сама система взаимодействия гибко изменялась и эволюционировала.

Системы взаимодействия субъектов предпринимательства типа картеля образуют структуры горизонтальной формы. На практике можно наблюдать и структуры вертикальной формы, которыми можно считать коммерческие альянсы. Они представляют собой системы взаимодействия, формируемые на основе каких-либо специальных соглашений между субъектами производственного и торгового предпринимательства. Как правило, данные соглашения касаются эксклюзивного или уникального товарообеспечения субъектов торгового предпринимательства, имеющих позитивную репутацию на рынке или развитую логистическую систему. Исключительность подобных соглашений заключается в обязательстве со стороны субъекта производственного предпринимательства обеспечивать субъект торгового предпринимательства определенными товарами по сниженным ценам или с какими-либо индивидуальными условиями. Со стороны субъекта торгового предпринимательства возникает обязательство в отказе от продаж товаров производителей-

конкурентов. Формируя системы взаимодействия с вертикальной структурой, субъекты предпринимательства развивают свою репутацию и доверие покупателей на рынке. Однако не всегда участие в подобных системах взаимодействия обеспечивает рост уровня экономической безопасности и оказывается привлекательным. Вследствие эксклюзивного товарообеспечения может возникать и усугубляться взаимозависимость между субъектами предпринимательства, что приводит к росту уровня рыночных рисков как со стороны субъекта производственного предпринимательства, так и со стороны субъекта торгового предпринимательства. В случае ошибочной маркетинговой политики торгового предприятия производственное предприятие теряет эффективные механизмы сбыта продукции. В случае проблем в изготовлении и поставках товара от производственного предприятия торговое предприятие теряет свое положение на рынке.

В ходе изучения процессов формирования и развития антикризисных организационных систем взаимодействия субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе использован эмпирический метод простого наблюдения, а также теоретические методы обобщения и систематизации. Аналитический аппарат исследования составили методы экономико-математического моделирования.

Проблематика функционирования предпринимательства и развития отношений его субъектов в нефтегазохимическом комплексе освещается в различных научных трудах (Андреев, 2000; Богомолова, Тринева, Филатова, 2024; Бударов, Лизина, Попиков, 2013; Рахмеева, 2020; Kudryavtseva, Skhvediani, 2020; Laptev, 2018; Peskova, 2019).

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** При анализе протекания в российской экономике глубоких кризисных процессов 1998 г., влияния мирового экономического кризиса 2008 г., валютного кризиса 2014-2015 гг., можно наблюдать различные особенности возникновения и развития антикризисных систем взаимодействия субъектов предпринимательства в зависимости от основной сферы деятельности. Структура и содержание каждой системы взаимодействия определялись уровнем угроз экономической безопасности и глубиной поражения деятельности участников системы кризисными процессами, а также характером кризисной динамики рынков. Высокую активность и результативность образования систем взаимодействия антикризисного типа можно было обнаружить в той предпринимательской среде, в которой субъекты уже обладали специфическими навыками и опытом партнерства и взаимопомощи. Хотя до обострения кризисных явлений такие навыки могли не обеспечивать существенных позитивных эффектов для бизнес-процессов.

Рассматривая формирование антикризисных систем взаимодействия субъектов предпринимательства в российской экономике, можно отметить оперативность, свободу и самостоятельность их возникновения и развития. Антикризисные системы взаимодействия позволяли их участникам обеспечивать высокую адаптивность и гибкость деятельности в сложных внешних условиях. При этом зачастую они не требовали несения высоких транзакционных издержек.

Исследование поведения отечественных отраслевых субъектов предпринимательства и процессов формирования систем их взаимодействия в кризисных условиях позволяет выделить ключевые направления деятельности и развития данных систем:

- совершенствование подходов к стратегическому планированию и прогнозированию, выработка долгосрочных стратегий субъектов предпринимательства – участников системы, формирование единой перспективной стратегии развития системы взаимодействия с учетом возможных последствий кризисных процессов;

- повышение гибкости логистических систем, совершенствование методов управления поставками и запасами, оптимизация цепей поставок, жесткий контроль, мониторинг и обеспечение стабильности процессов протекания материальных и информационных потоков, диверсификация поставщиков и рынков сбыта;

- эффективная реализация ресурсного потенциала внутри системы взаимодействия, разработка систем сбережения первичных (сырая нефть, попутный нефтяной газ, природный газ и др.), вторичных (нефтепродукты, продукты нефтегазохимии и др.), сырьевых, топливно-энергетических, капитальных, трудовых, финансовых, научно-технических и других ресурсов участников системы взаимодействия, их аккумуляция и резервирование;

- обеспечение адаптивности производственных систем, внедрение и применение альтернативных источников энергии, создание резервных производственных мощностей;

- разработка и внедрение систем управления предпринимательскими рисками с учетом прогнозирования их динамики;

- совершенствование методов управления договорными отношениями, повышение прочности и долгосрочности соглашений (как между субъектами предпринимательства – участниками системы взаимодействия, так с контрагентами во внешней среде системы взаимодействия), разработка гибких моделей договорных отношений;

- разработка принципов гибкого ценообразования, формирование ценовой политики для участников системы взаимодействия (как внутри нее, так и во вне) в соответствии с динамикой конъюнктуры рынка и геополитической обстановки;

- формирование и реализация программы импортовытеснения, расширение развития нефтегазового и химического машиностроения внутри системы взаимодействия, проектирование и развертывание собственных производств техники для бурения и ремонта скважин, оборудования (прежде всего технологических установок изомеризации и алкилирования, каталитического крекинга, гидрокрекинга, каталитического риформинга, замедленного коксования, производства ароматических углеводородов), катализаторов и материалов;

- составление и выполнение программ ускоренного технологического развития, разработка собственных технологий реализации шельфовых проектов, освоения месторождений сланцевой нефти, производства водорода, гидроочистки, осуществление автоматизации и цифровизации производственных и других процессов, разработка и внедрение цифровых платформ и интеллектуальных средств управления;

- обеспечение надежности функционирования инфраструктуры, модернизация имеющихся объектов инфраструктуры (прежде всего трубопроводной сети, складского хозяйства, морских терминалов), создание с учетом современных требований новых инфраструктурных объектов;

- увеличение кадрового потенциала, обучение и переобучение сотрудников предприятий – участников системы взаимодействия, формирование трудовых компетенций коллективов с учетом работы в кризисных ситуациях и особенностей использования передовых техники и

технологий, образование антикризисных управленческих команд из представителей всех участников системы взаимодействия, обеспечение надежности и эффективности коммуникаций между коллективами участников системы взаимодействия;

- повышение уровня и обеспечение безопасности производств, составление и реализация программ снижения аварийности (прежде всего разливов нефти и нефтепродуктов) и производственного травматизма, разработка средств контроля безопасности и качества продукции, осуществление совместных проектов снижения выбросов и сбросов, минимизации выработки парниковых газов и других негативных влияний на окружающую природную среду;

- расширение и углубление внешнеэкономической деятельности, осуществление поиска новых внешних рынков сбыта и диверсификация экспорта, увеличение объемов поставок на быстро развивающиеся рынки Юго-Восточной Азии, активизация международного сотрудничества в сфере инновационно-инвестиционной деятельности;

- разработка и реализация программ управления репутацией, создание новых и развитие имеющихся брендов (как для отдельных субъектов предпринимательства – участников системы, так и общего для системы взаимодействия), увеличение прозрачности функционирования и поддержание позитивного имиджа участников системы взаимодействия.

В рамках исследования опыта функционирования субъектов предпринимательства в нефтегазовом комплексе разработана концептуальная экономико-математическая модель поведения отраслевого субъекта предпринимательства в условиях кризиса. Методологическим инструментарием применяемых процедур моделирования стали оптимизационный и системный методы. Основные предположения модели:

- предпринимательская деятельность осуществляется в условиях ограниченности (дефицита) экономических ресурсов;

- внешняя среда субъекта предпринимательства характеризуется неопределенностью и рисками;

- поведение субъекта предпринимательства рационально и нацелено на достижение положительного эффекта предпринимательской деятельности;

- управленческие решения субъектом предпринимательства принимаются на основе комплексного анализа достоверной информации;

- кризисные явления рассматриваются как факторы внешней среды субъекта предпринимательства.

Целевая функция модели состоит в максимизации прибыли субъекта предпринимательства (минимизации убытка) в условиях кризиса:

$$Q \times k \times (P - VC_y) - FC + L \rightarrow \max, \quad (1)$$

где  $Q$  – объем производства нефтепродуктов и нефтегазохимической продукции (добычи углеводородов) в натуральном выражении;

$k$  – коэффициент влияния кризиса;

$P$  – рыночная цена продукции;

$VC_y$  – удельные переменные затраты;

$FC$  – постоянные затраты;

$L$  – стоимостная оценка размера государственной поддержки субъекта предпринимательства в условиях кризиса (совокупности прямых и косвенных мер).

Коэффициент  $k$  определяется значительностью кризисных явлений и особенностями субъекта предпринимательства:

$$k = 1 - y \times I, \quad (2)$$

где  $y$  – показатель, характеризующий чувствительность субъекта предпринимательства к кризису, определяемый на основе оценки потенциала данного субъекта;

$I$  – индекс воздействия кризисных явлений.

$$I = w_r \times i_r + w_e \times i_e + w_d \times i_d + w_f \times i_f + w_c \times i_c, \quad (3)$$

где  $i_r$  – воздействие кризиса на ресурсы субъекта предпринимательства;

$i_e$  – воздействие кризиса на уровень глубины переработки углеводородного сырья субъектом предпринимательства;

$i_d$  – воздействие кризиса на спрос на продукцию субъекта предпринимательства;

$i_f$  – воздействие кризиса на финансовую устойчивость субъекта предпринимательства;

$i_c$  – воздействие кризиса на конкурентоспособность субъекта предпринимательства;

$w_r, w_d, w_f, w_c, w_e$  – коэффициенты относительной важности отдельных аспектов деятельности для субъекта предпринимательства. Сумма всех коэффициентов относительной важности должна составлять единицу:

$$0 < w < 1. \quad (4)$$

$$i_r = \frac{x(\sum_{t=1}^T v_{t0} r_{t0} - \sum_{t=1}^T v_{t1} r_{t1})}{\sum_{t=1}^T v_{t0} r_{t0}} + \frac{(1-x)(\sum_{t=1}^T m_{t0} - \sum_{t=1}^T m_{t1})}{\sum_{t=1}^T m_{t0}}, \quad (5)$$

где  $v_{t0}$  и  $v_{t1}$  – издержки субъекта предпринимательства, связанные с приобретением единицы  $t$ -го ресурса соответственно до и после кризиса;

$r_{t0}$  и  $r_{t1}$  – объемы потребления субъектом предпринимательства  $t$ -го ресурса в натуральном выражении соответственно до и после кризиса;

$m_{t0}$  и  $m_{t1}$  – доли фактических объемов потребления  $t$ -го ресурса от необходимых для субъекта предпринимательства соответственно до и после кризиса (уровни доступности ресурса);

$x$  – коэффициент относительной важности стоимости и доступности ресурсов.

$$0 < x < 1. \quad (6)$$

$$i_e = \frac{e_0 - e_1}{e_0}, \quad (7)$$

где  $e_0$  и  $e_1$  – уровни глубины переработки углеводородного сырья субъектом предпринимательства соответственно до и после кризиса.

$$i_d = \frac{\sum_{j=1}^J d_{j0} - \sum_{j=1}^J d_{j1}}{\sum_{j=1}^J d_{j0}}, \quad (8)$$

где  $d_{j0}$  и  $d_{j1}$  – объемы спроса на  $j$ -ю продукцию субъекта предпринимательства соответственно до и после кризиса.

$$i_f = \frac{f_0 - f_1}{f_0}, \quad (9)$$

где  $f_0$  и  $f_1$  – коэффициенты финансовой устойчивости (показатели ликвидности, финансовой независимости) субъекта предпринимательства соответственно до и после кризиса.

$$i_c = \frac{c_0 - c_1}{c_0}, \quad (10)$$

где  $c_0$  и  $c_1$  – комплексные показатели конкурентоспособности субъекта предпринимательства соответственно до и после кризиса.

Коэффициенты относительной важности отдельных аспектов деятельности субъекта предпринимательства следует определять экспертным путем на основе метода Саати в результате анализа специфики деятельности, состояния внешней и внутренней среды субъекта предпринимательства с учетом его текущих и стратегических приоритетов.

Если в результате определения значение индекса воздействия кризисных явлений ( $I$ ) составило положительную величину, то влияние кризисных явлений на деятельность рассматриваемого субъекта предпринимательства имеет негативный характер. При этом, чем выше положительное значение индекса, тем большим оказывается негативное влияние. Возможны случаи отрицательного значения индекса воздействия кризисных явлений, тогда можно констатировать

позитивное влияние кризисных явлений на функционирование субъекта предпринимательства. Например, на конкурентном рынке субъект предпринимательства смог более оперативно и эффективно адаптироваться к кризисным условиям, что позволило увеличить занимаемую долю рынка и объемы реализации продукции. Можно наблюдать и отсутствие воздействия кризисных явлений на функционирование субъекта предпринимательства, тогда значение индекса равно нулю.

В различных практических ситуациях в целях комплексного представления совокупности кризисных явлений и их влияния на деятельность субъекта предпринимательства приведенные составляющие индекса воздействия кризисных явлений могут иметь разный уровень детализации.

Модель предполагает следующие ограничения.

1. Производственные мощности (объем производства продукции субъектом предпринимательства не должен превышать его производственную мощность  $Q_{max}$ ):

$$Q \leq Q_{max}. \quad (11)$$

2. Величина государственной поддержки (стоимостная оценка размера государственной поддержки субъекта предпринимательства не может превышать установленных соответствующими нормативными правовыми актами предела  $L_{max}$ ):

$$L \leq L_{max}. \quad (12)$$

3. Коэффициент влияния кризиса не может иметь отрицательное значение:

$$k \geq 0. \quad (13)$$

4. Состояние имущества и обязательств субъекта предпринимательства должно быть сбалансировано:

$$U + S = N + VC_y \times Q + FC + O, \quad (14)$$

где  $U$  – сумма заемных и собственных средств;

$S$  – стоимостная оценка запасов;

$N$  – общая величина инвестиций в развитие субъекта предпринимательства;

$O$  – финансовые обязательства.

5. Сумма заемных и собственных средств субъекта предпринимательства не должна быть ниже уровня, обеспечивающего его существование  $U_{min}$ :

$$U \geq U_{min}. \quad (15)$$

Применение данной модели позволяет оценивать различное влияние кризисных явлений на эффективность функционирования субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе, оптимизировать объемы производства и другие показатели деятельности с учетом кризисных условий, планировать необходимые для сохранения субъекта предпринимательства в период кризиса размеры инвестиций, определять действенность инструментов государственной антикризисной поддержки отраслевых субъектов предпринимательства и др.

В зависимости от конкретной ситуации или определенных целей экономико-математического моделирования в предложенную модель могут быть включены дополнительные факторы и ограничения. При этом могут быть введены определенные нелинейные зависимости между факторами, а для анализа динамики развития рассматриваемой ситуации модель может быть дополнена включением временной компоненты.

#### **Заключение (Conclusion).**

Разработанная концептуальная экономико-математическая модель может служить инструментом анализа поведения субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе в условиях кризиса, способствующим выявлению закономерностей формирования антикризисных организационных систем взаимодействия отраслевых субъектов предпринимательства. Обеспечивая

структурирование рассматриваемой проблемы, модель дает возможность выявлять решающие кризисные факторы, что, в свою очередь, позволяет делать реалистичные выводы и принимать адекватные решения.

Комплексный анализ и учет описанных в работе взаимозависимостей будут способствовать интенсификации совершенствования и устойчивого развития отечественного нефтегазохимического комплекса и промышленности в целом.

**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

Андреев А.Ф. Имитационное моделирование воспроизводственных процессов в нефтегазовой промышленности // Нефть, газ и бизнес. 2000. № 2. С. 52-55.

Богомолова И.П., Тринева Л.Т., Филатова М.В. Механизм оценки финансовой устойчивости с целью определения рисков работы с контрагентами // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. № 2. С. 95-106.

Бударов А.Ю., Лизина О.М., Попиков А.А. Организационно-экономические аспекты формирования наукоемких отраслевых кластеров // Организатор производства. 2013. № 1. С. 82-84.

Митязов В.А., Дмитриев Н.Д., Конников Е.А. Кластерный анализ фундаментальной устойчивости российских компаний в условиях турбулентности // Мягкие измерения и вычисления. 2024. Т. 81, № 8. – С. 70-85.

Полякова А.Г., Симарова И.С. Реализация государственной политики в российском газовом комплексе в условиях кризиса // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19. С. 44-46.

Рахмеева И.И. Региональные объединения предпринимателей как институциональное средство повышения экономической безопасности // Экономико-

правовые проблемы обеспечения экономической безопасности: мат-лы междунар. науч-практ. конф. 2020. С. 259-263.

Речкина Е.А., Терехов А.М. Анализ состояния рынка газа в условиях обострения украинского кризиса // Вестник университета. 2023. № 3. С. 60-70.

Трофимова Н.Н. Влияние кризиса на различные отрасли и сферы российской экономики // Ученые записки Международного банковского института. 2010. № 2. С. 75-83.

Шаталов М.А., Грибанов И.А., Ильин А.А. Инновационно-промышленные кластеры как драйверы устойчивого развития в условиях турбулентности экономики // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024. № 12. С. 531-534.

Шкахова Ф.А., Дикинов А.Х., Яндиева М.С. Проблемы нефтегазового рынка Российской Федерации в условиях санкционного давления // Евразийский юридический журнал. 2023. № 6 (181). С. 499-501.

Яковлев А., Симачев Ю., Данилов Ю. Российская корпорация: модели поведения в условиях кризиса // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 70-82.

Kudryavtseva T., Skhvediani A. Developing Methods to Assess and Monitor Cluster Structures: The Case of Digital Clusters. International Journal of Technology. 2020. 4, pp. 667-676.

Lapteva A.V. Prospects of industrial enterprise development on a Franchise basis. Espacios. 2018. 28 p.

Peskova D.R. World and Russian fuel and energy market development perspectives and drivers. E3S Web of Conferences. Vol. 124. Kazan: EDP Sciences. 2019, pp. 04017.

#### References

Andreev, A.F. (2000), "Simulation modeling of reproduction processes in the oil and gas industry", *Oil, gas and business*, 2, pp. 52-55. (In Russ.).

Bogomolova, I.P., Trineeva, L.T. and Filatova, M.V. (2024), "Mechanism for assessing financial stability in order to determine the risks of working with counterparties", *Bulletin of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management*, 2, pp. 95-106. (In Russ.).

Budarov, A.Yu., Lizina, O.M. and Popikov, A.A. (2013), "Organizational and economic aspects of the formation of knowledge-intensive industry clusters", *Organizer of production*, 1, pp. 82-84. (In Russ.).

Kudryavtseva, T. and Skhvediani, A. (2020), "Developing Methods to Assess and Monitor Cluster Structures: The Case of Digital Clusters", *International Journal of Technology*, 4, pp. 667-676.

LapteV, A.V. (2018), "Prospects of industrial enterprise development on a Franchise basis", *Espacios*, 28.

Mityazov, V.A., Dmitriev, N.D. and Konnikov, E.A. (2024), "Cluster analysis of the fundamental stability of Russian companies in conditions of turbulence", *Soft measurements and calculations*, 8, pp. 70-85. (In Russ.).

Peskova, D.R. (2019), "World and Russian fuel and energy market development perspectives and drivers", *E3S Web of Conferences*, Vol. 124, Kazan, EDP Sciences, pp. 04017.

Polyakova, A.G. and Simarova, I.S. (2015), "Implementation of state policy in the Russian gas complex in conditions of crisis", *Theory and practice of social development*, 19, pp. 44-46. (In Russ.).

Rakhmeeva, I.I. (2020), "Regional associations of entrepreneurs as an institutional means of increasing economic security", *Economic and legal problems of ensuring economic security: materials of the international scientific-practical. conf.*, pp. 259-263. (In Russ.).

Rechkina, E.A. and Terekhov, A.M. (2023), "Analysis of the state of the gas market in the context of the aggravation of the Ukrainian crisis", *Bulletin of the University*, 3, pp. 60-70. (In Russ.).

Shatalov, M.A., Gribanov, I.A. and Ilyin, A.A. (2024), "Innovative industrial clusters as

drivers of sustainable development in the context of economic turbulence", *Competitiveness in the global world: economics, science, technology*, 12, pp. 531-534. (In Russ.).

Shkakhova, F.A., Dikinov, A.Kh. and Yandieva, M.S. (2023), "Problems of the oil and gas market of the Russian Federation in the context of sanctions pressure", *Eurasian Law Journal*, 6, pp. 499-501. (In Russ.).

Trofimova, N.N. (2010), "The impact of the crisis on various sectors and spheres of the Russian economy", *Scientific notes of the International Banking Institute*, 2, pp. 75-83. (In Russ.).

Yakovlev, A., Simachev, Yu. and Danilov, Yu. (2009), "Russian corporation: models of behavior in a crisis", *Questions of Economics*, 6, pp. 70-82. (In Russ.).

#### Данные об авторе

**Буньковский Дмитрий Владимирович**, профессор кафедры уголовного процесса Восточно-Сибирского института МВД России, профессор кафедры экономики предприятия и предпринимательской деятельности Байкальского государственного университета, доктор экономических наук, доцент

#### Information about author

**Dmitry V. Bunkovsky**, Professor of the Department of Criminal Procedure of the East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Professor of the Department of Economics of Enterprise and Entrepreneurship of the Baikal State University, D. Sc. (Economy), Associate Professor

Оригинальная статья  
Original article

УДК 659.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-9

Никитин А.Ю.

Алгоритмы социальных сетей: вызовы и возможности  
для современного маркетолога

Консалтинговая компания NIKITIN PR,  
ул. Бранкова, 23, Белград, Савски-Венац 11000, Сербия  
e-mail: artunikt@gmail.com  
ORCID 0009-0005-9017-5246

*Статья поступила 06 февраля 2025 г.; принята 11 марта 2025 г.;  
опубликована 30 марта 2025 г.*

**Аннотация.** В современном цифровом пространстве социальные сети играют ключевую роль в формировании общественного мнения, потребительского поведения и маркетинговых стратегий. Эволюция алгоритмов социальных платформ – от простых хронологических лент к сложным системам на основе машинного обучения – изменила способы взаимодействия пользователей с контентом и открыла новые возможности для бизнеса. Актуальность исследования обусловлена тем, что алгоритмы социальных сетей становятся основным инструментом управления контентом, определяя, какие публикации получают охват и вовлеченность. Это оказывает значительное влияние на маркетинговые стратегии, эффективность рекламных кампаний и органическое продвижение брендов. Однако быстрое развитие алгоритмов требует от маркетологов постоянного анализа и адаптации к новым условиям цифрового рынка. Целью исследования является анализ механики работы современных алгоритмов социальных сетей и их влияния на маркетинговые стратегии, а также выявление оптимальных подходов для брендов и компаний в условиях изменяющейся цифровой среды. Методы исследования включают анализ научных публикаций, маркетинговых отчетов, данных платформ социальных сетей (Facebook\*, Instagram\*, TikTok и Twitter), а также рассмотрение кейсов ведущих мировых брендов. Применяется метод сравнительного анализа, систематизации информации и изучения данных о вовлеченности аудитории. Результаты исследования показывают, что алгоритмы социальных сетей основываются на сложных моделях машинного обучения, анализирующих пользовательское поведение, взаимодействие с контентом и предпочтения аудитории. Основные факторы, влияющие на видимость публикаций, включают уровень вовлеченности, релевантность, частоту взаимодействия с контентом, формат публикаций и время размещения. Кроме того, выявлено, что традиционные методы продвижения (органический охват, таргетированная реклама) становятся менее эффективными, уступая место персонализированным стратегиям, таким как работа с инфлюенсерами, UGC (контент, создаваемый пользователями) и применение алгоритмов искусственного интеллекта для ретаргетинга и динамических ставок. Выводы указывают на необходимость адаптации маркетинговых стратегий под алгоритмические принципы социальных сетей. Компании должны фокусироваться на создании высококачественного контента, активном взаимодействии с аудиторией, ис-

пользовании аналитики и персонализации, а также тестировании новых форматов продвижения (короткие видео, интерактивные элементы, дополненная реальность). Важно учитывать не только технические аспекты алгоритмов, но и этические вопросы, связанные с созданием «информационных пузырей» и влиянием алгоритмического контента на медийное поведение пользователей. Данное исследование подчеркивает значимость понимания алгоритмов социальных сетей для успешного продвижения брендов и формирования эффективных маркетинговых стратегий в цифровой среде.

**Ключевые слова:** алгоритмы социальных сетей; маркетинг; ранжирование контента; машинное обучение; персонализация; органический охват; ретаргетинг; аналитика; этика; информационные пузыри

**Для цитирования:** Никитин А.Ю. Алгоритмы социальных сетей: вызовы и возможности для современного маркетолога // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 123-138. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-9

UDC 659.1

Artem U. Nikitin

**Social Media Algorithms: Challenges and Opportunities  
for the Modern Marketer**

NIKITIN PR Consulting Company,  
23 Brankova St., Beograd-Savski Venac 11000, Serbia,  
*e-mail:artunikt@gmail.com*  
ORCID 0009-0005-9017-5246

**Abstract.** In today's digital landscape, social media plays a key role in shaping public opinion, consumer behavior, and marketing strategies. The evolution of social media algorithms – from simple chronological feeds to complex machine learning-based systems – has transformed how users interact with content and opened new opportunities for businesses. Relevance of the study is driven by the fact that social media algorithms have become the primary tool for content distribution, determining which posts gain visibility and engagement. This has a significant impact on marketing strategies, the effectiveness of advertising campaigns, and the organic promotion of brands. However, the rapid development of algorithms requires marketers to constantly analyze and adapt to new conditions in the digital marketplace. The objective of this study is to analyze how modern social media algorithm's function, their impact on marketing strategies, and to identify the most effective approaches for brands and businesses in an ever-changing digital environment. Research methods include an analysis of academic literature, marketing reports, data from major social media platforms (Facebook\*, Instagram\*, TikTok, and Twitter), and case studies of leading global brands. A comparative analysis, information systematization, and audience engagement data assessment were used. The findings indicate that social media algorithms are based on complex machine learning models that analyze user behavior, content interactions, and audience preferences. The key factors influencing content visibility include engagement levels, relevance, frequency of interaction, content formats, and posting time. Furthermore, traditional promotion methods (organic reach, targeted advertising) are becoming less effective, giving way to personalized strategies such as influencer marketing, user-generated content (UGC), and the application of artificial intelligence algorithms for retargeting and dynamic bidding. The conclusions highlight the need for marketing strategies to

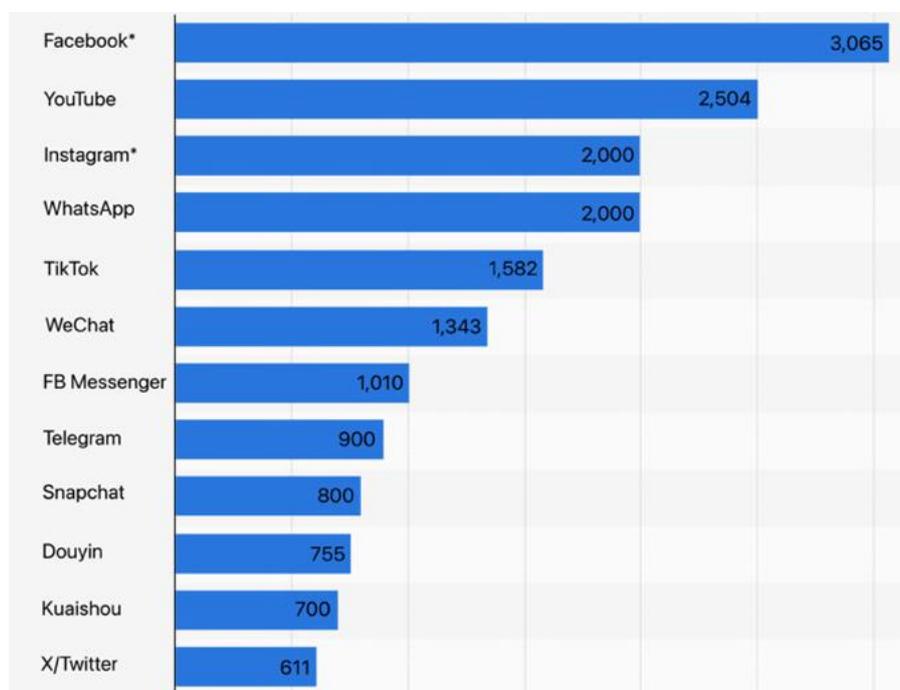
adapt to the algorithmic principles of social media. Businesses should focus on creating high-quality content, actively engaging with audiences, utilizing analytics and personalization, and experimenting with new promotional formats (short-form videos, interactive elements, augmented reality). It is also crucial to consider not only the technical aspects of algorithms but also ethical concerns, such as the formation of "information bubbles" and the influence of algorithmic content on user media literacy. This study underscores the importance of understanding social media algorithms for successful brand promotion and the development of effective marketing strategies in the digital environment.

**Keywords:** social media algorithms; marketing; content ranking; machine learning; personalization; organic reach; retargeting; analytics; ethics; information bubbles

**For citation:** Nikitin, A. U. (2025), "Social Media Algorithms: Challenges and Opportunities for the Modern Marketer", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 123-138. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-9

**Введение (Introduction).** За последние два десятилетия социальные сети превратились из платформ для обмена личными фотографиями и статусов в мощный инструмент коммуникации и продвижения. Особенно значима роль социальных сетей для молодого поколения. Исследования показывают, что пользователи в возрасте от 16 до 24 лет проводят в социальных сетях в

среднем 3–4 часа в день. Понимание поведения пользователей в социальных сетях и механизмов, которые формируют их новостные ленты, становится стратегически важным для брендов, которые хотят оставаться конкурентоспособными в долгосрочной перспективе. На рисунке 1 представлена статистика по активным пользователям социальных сетей за месяц.



**Рис. 1. Самые популярные социальные сети в мире по состоянию на апрель 2024 г. по количеству активных пользователей за месяц в миллионах (по версии портала [www.statista.com](http://www.statista.com))**

**Fig. 1. The most popular social media platforms in the world as of April 2024 by the number of monthly active users in millions (according to [www.statista.com](http://www.statista.com))**

Алгоритмы сортировки контента давно вытеснили простую хронологию, поэтому массовая публикация без учёта вовлечённости или интересов пользователей уже неэффективна. Постоянные обновления механизмов ранжирования, как в TikTok с его продвинутой рекомендательной системой, усложняют задачу и повышают спрос на курсы по SMM, где учат работать с алгоритмами. Соцсети сегодня влияют не только на выбор продуктов, но и формируют общественное мнение. Компаниям, которые их игнорируют, грозят не только низкие охваты, но и утрата конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

В интервью от 25 сентября 2024 года генеральный директор Meta\*\* Марк Цукерберг обсудил влияние искусственного интеллекта на социальные сети. Он отметил, что ленты новостей эволюционировали от отображения контента только от друзей к включению рекомендаций на основе интересов пользователей, что является следующим логическим шагом в персонализации контента. Цукерберг подчеркнул, что добавление AI-генерированных изображений в ленты Facebook\* и Instagram\* позволяет пользователям видеть контент, созданный на основе их интересов или текущих трендов, включая изображения с их собственным участием. Это изменение отражает стремление Meta\*\* предоставить более персонализированный опыт, используя возможности искусственного интеллекта для улучшения взаимодействия с пользователями (Verge, 2025).

Эти заявления подчеркивают важность понимания алгоритмов социальных сетей для маркетологов, так как они напрямую влияют на методы продвижения и взаимодействия с аудиторией. Такая динамика заставляет маркетологов регулярно адаптировать свои стратегии к постоянным изменениям алгоритмов социальных сетей. Вопрос изучения алгоритмов социальных сетей особенно важен в условиях быстро меняющейся цифровой среды, где рост конкуренции и увеличение стоимости ре-

кламы требуют от бизнеса высокой гибкости и инновационного подхода.

**Цель исследования (The aim of the work).** Цель данной статьи – изучить, как алгоритмы социальных платформ трансформируют методы продвижения, а также выявить основные принципы их изменений с течением времени. Мы рассмотрим, какие подходы наиболее эффективны для различных видов бизнеса, а также как компании могут использовать эти алгоритмы для увеличения ROI.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** В ходе исследования использованы методы сравнительного анализа, систематизации информации и оценки данных о вовлеченности пользователей. Анализировались научные публикации, маркетинговые отчеты, данные крупнейших социальных платформ (Facebook\*, Instagram\*, TikTok и Twitter), а также кейсы ведущих мировых брендов. Для изучения влияния алгоритмов на органический охват и рекламные кампании были рассмотрены метрики вовлеченности (CTR, ER, коэффициент конверсии), а также механизмы персонализированной выдачи контента.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** История рекламы в социальных сетях началась с их зарождения в начале 2000-х годов. Первые платформы, такие как Friendster (2002) и MySpace (2003), не имели продвинутых рекламных инструментов, а взаимодействие пользователей строилось на простых хронологических лентах. Этот подход отражал последовательность публикаций в реальном времени, где новые записи появлялись наверху, а старые постепенно уходили вниз.

С приходом Facebook\* в 2004 году реклама в соцсетях ограничивалась баннерами и спонсируемыми постами, а ленты были хронологическими. Когда объёмы публикаций стали огромными, платформы перешли к алгоритмам: в 2009 году

Facebook\* внедрил ленту, учитывающую популярность и взаимодействие, в 2016 году Instagram\* заменил хронологию алгоритмом, чтобы пользователи не пропускали большую часть интересного контента. Twitter также добавил функцию «Лучшие твиты», которая формирует ленту по релевантности. В итоге простая, но неэффективная хронология уступила место умным механизмам, ориентированным на вовлечённость и данные о поведении пользователей.

Увеличение объемов контента стало главной причиной отказа от хронологических лент. Пользователи стали тратить больше времени на прокрутку, но находить меньше полезной информации. Переход от хронологической ленты к алгоритмическим системам стал ключевым моментом в развитии социальных сетей, чтобы показывать пользователям наиболее релевантный контент, основываясь на их интересах и поведении (Skillbox, 2025). Это изменение позволило рекламодателям более точно нацеливать свою аудиторию, повышая эффективность рекламных кампаний.

Большие данные и искусственный интеллект позволяют собирать и анализировать огромные массивы пользовательской информации, чтобы создавать персонализированные маркетинговые стратегии. ИИ берёт на себя автоматизацию процессов – от поиска закономерностей в базе данных и настройки показа рекламы до использования чат-ботов и анализа эффективности кампаний. Эти технологии помогают точнее нацеливать аудиторию, прогнозировать её поведение и оптимизировать рекламу, делая контент более релевантным и повышая удовлетворённость пользователей.

Алгоритмы социальных сетей играют ключевую роль в определении того, какой контент видит пользователь, основываясь на его интересах и поведении. Понимание механики этих алгоритмов позволяет эффективно взаимодействовать с аудиторией и повышать видимость публикаций. Рассмотрим, как работают алгоритмы на примере Facebook\*, Instagram\*, Twitter и TikTok, а также основные факторы, влияющие на видимость постов.

Алгоритмы таких платформ, как Facebook\* и Instagram\* анализируют взаимодействия пользователей с контентом, включая лайки, комментарии, репосты и время просмотра. Чем больше пользователь взаимодействует с определенным типом контента или аккаунтом, тем выше вероятность, что подобные публикации будут показаны ему в будущем. Это позволяет платформам предоставлять персонализированный контент, удерживая внимание пользователей дольше.

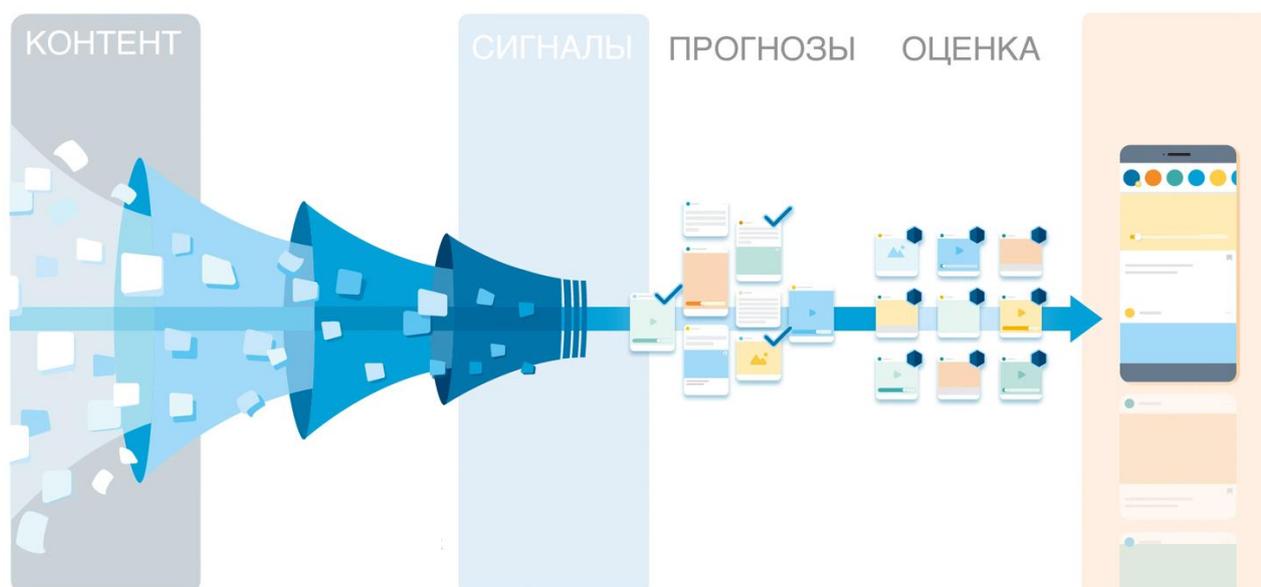
Представленный на рисунке 2 алгоритм включает шаги:

1. Контент (оригинал – Inventory): набор постов, которыми делятся участники общения и страницы, на которые они подписаны.

2. Сигналы: на этом шаге рассматриваются сотни тысяч сигналов (кто опубликовал, когда была осуществлена публикация, какова скорость интернет-соединения и т.д.).

3. Прогнозы: алгоритм использует все сигналы, чтобы попытаться предсказать, насколько вероятно, что пользователи вступят во взаимодействие с постом (прокомментируют, посмотрят до конца).

4. Оценка: значение, которое показывает, насколько людям будет интересна эта публикация (Facebook\*, 2025).



**Рис. 2. Четыре шага, по которым Facebook\* определяет контент в ленте пользователей (изображение recurpost.com)**  
**Fig. 2. Four steps by which Facebook\* determines content for users' feeds (image from recurpost.com)**

Таким образом, современный алгоритм Facebook\* нацелен на создание связей. Он хочет показывать людям контент, который они сочтут значимым, что является причудливым способом сказать, что он ранжирует посты, которые вызывают обсуждение. Иными словами, если у поста есть комментарии, репосты и много реакций, он покажется в лентах подписчиков.

Алгоритм ленты Twitter сочетает хронологическую и алгоритмическую составляющие, чтобы предоставить пользователям наиболее релевантный контент. Платформа анализирует взаимодействия, такие как ретвиты, лайки и ответы, а также темы, которые пользователь часто просматривает или обсуждает. Это позволяет отображать в верхней части ленты посты (твиты), соответствующие интересам пользователя. Однако недавние изменения в алгоритме привели к снижению видимости постов с внешними ссылками, поскольку приоритет теперь отдается изображениям и видео. Эта тенденция была отмечена после приобретения платформы И. Маском (Businessinsider, 2025).

TikTok – популярная и быстро растущая социальная сеть, международная

версия которой была запущена в 2018 году компанией ByteDance и быстро завоевала популярность, особенно среди молодёжи. Её алгоритм, известный как "For You Page" (Страница "Для вас"), основан на машинном обучении. Он анализирует поведение пользователей, включая просмотренные видео, время просмотра, лайки, комментарии и даже пропущенные видео. На основе этих данных алгоритм рекомендует контент, который, по его мнению, будет наиболее интересен пользователю, создавая персонализированную ленту.

Согласно исследованию, проведенному учеными из США и Германии, алгоритм TikTok использует интересы пользователя в 30-50% рекомендаций, что способствует лучшему пониманию интересов или максимизации удержания пользователей. Таким образом, уникальный алгоритм рекомендаций и фокус на коротких видео сделали TikTok одной из самых быстрорастущих и влиятельных социальных платформ в мире (SecurityLab, 2025).

В отличие от механики алгоритмов различных социальных сетей можно выделить по меньшей мере пять общих факторов, влияющих на видимость постов:

1. Вовлеченность: высокий уровень взаимодействия с постом (лайки, комментарии, репосты) сигнализирует алгоритму о его ценности, повышая его видимость;

2. Актуальность: свежий контент имеет приоритет перед старым, так как алгоритмы стремятся показывать пользователям новейшую информацию;

3. Отношения: частое взаимодействие с определенными пользователями или страницами увеличивает вероятность показа их контента в ленте;

4. Тип контента: алгоритмы учитывают предпочтения пользователей к определенным форматам, будь то видео, изображения или текст, и адаптируют ленту соответственно;

5. Время публикации: посты, опубликованные в периоды наибольшей активности аудитории, имеют больше шансов на высокую вовлеченность и, следовательно, большую видимость.

Понимание этих механизмов и факторов позволяет создавать контент, который будет более заметен и востребован аудиторией, способствуя эффективному продвижению контента в социальных сетях.

Алгоритмы соцсетей стали ключевым фактором в продвижении брендов и блогеров, заставляя их постоянно изменяться. С одной стороны, это даёт доступ к заинтересованной аудитории, с другой – ограничивает органический охват, повышая роль платного продвижения. Традиционные методы включают органический охват и таргетированную рекламу, а новые – коллаборации с инфлюенсерами, UGC и сторителлинг, чтобы выстраивать доверительные отношения с аудиторией.

Традиционные методы продвижения включают:

- органический охват – это показатель, отражающий количество пользователей, которые видят контент без участия платных инструментов продвижения. Он достигается благодаря естественному распространению публикаций среди подписчиков и их круга общения. Однако с изме-

нением алгоритмов социальных сетей охват становится более ограниченным, что усложняет задачу привлечения широкой аудитории без дополнительных финансовых вложений;

- таргетированная реклама – это способ продвижения, позволяющий демонстрировать рекламные материалы конкретным группам пользователей, отобранным по таким критериям, как возраст, интересы, поведение и место проживания. Этот метод помогает эффективно взаимодействовать с целевой аудиторией и улучшать результаты рекламных кампаний. Современные технологии таргетинга опираются на анализ больших данных и использование искусственного интеллекта, что позволяет более точно прогнозировать и оптимизировать результаты показов.

Новые подходы продвижения включают:

- коллаборации с инфлюенсерами (влиятельные лица) – это пользователи социальных сетей с широкой аудиторией, доверяющей их мнению. Инфлюенсеры создают ощущение доверия, поскольку аудитория воспринимает их рекомендации как искренние. Например, производитель часов, компания Daniel Wellington достигла значительного успеха, используя стратегию сотрудничества с влиятельными лицами. Они отправляли свои часы инфлюенсерам, которые фотографировали их в различных обстановках и делились этими изображениями в социальных сетях. Эти инфлюенсеры фактически стали творческим подразделением бренда, расширяя его охват и способствуя росту популярности (Forbes, 2025);

- использование UGC (User-Generated Content) – это контент, созданный пользователями, включающий фотографии, отзывы, видео и посты, которые сами пользователи создают о продукте или бренде. Люди чаще доверяют контенту, созданному такими же пользователями, а не официальной рекламе, а брендам не нужно тратить много времени и денег на создание контента. Например, междуна-

родная сеть кофеен, компания Starbucks активно использует UGC через кампании в Instagram\*, побуждая клиентов делиться фотографиями своих напитков;

- сторителлинг (англ. storytelling – «рассказывание историй») – это передачи информации через историю, которая вызывает эмоциональную реакцию. Такие истории помогают людям почувствовать, что бренд понимает их потребности. Люди легче запоминают контент, представленный в форме историй, через которые компании могут транслировать свои миссию и ценности. Например, производитель товаров для спорта Nike в своих рекламных кампаниях часто рассказывает вдохновляющие истории спортсменов, что укрепляет ассоциации бренда с силой духа и преодолением трудностей.

К основным элементам сторителлинга относят:

1. Цель. Для хорошего рассказа цель необходимо конкретизировать (пригласить на вебинар, рассказать про уникальное торговое предложение и т.д.);

2. Герой. Может быть реальным или вымышленным. Главное, чтобы он был интегрирован в контекст, близкий аудитории;

3. Сюжет. Это события, которые описываются в рассказе (что произошло, почему так случилось, как герой вышел из ситуации и чем все это закончилось);

4. Мораль (вывод). В конце повествования необходимо сделать вывод, не оставляя эту работу читателю или зрителю, и добавить призыв к действию (Unisender, 2025).

Персонализация стала ключевым элементом продвижения: бренд подстраивает сообщения и предложения под конкретного клиента, повышая конверсию и доверие. Используя данные о поведении и предпочтениях аудитории, компании создают более релевантный опыт и уменьшают информационный шум. Яркий пример – кампания Spotify “Wrapped”, где пользователи получают уникальные сводки о своих музыкальных предпочтениях,

что помогает бренду выделиться среди конкурентов.

Согласно отчету Twilio Segment за 2024 год, 89% лидеров бизнеса считают персонализацию критически важной для успеха их компаний в ближайшие три года. 61% компаний обеспокоены влиянием неточных данных на их персонализацию, что подчеркивает важность использования качественной информации для обеспечения эффективности. 49% потребителей с большей вероятностью становятся постоянными клиентами после персонализированного опыта, что указывает на важность адаптации брендов к индивидуальным потребностям аудитории. 80% бизнес-лидеров отмечают, что персонализация увеличивает расходы клиентов в среднем на 34%, усиливая аргументы в пользу внедрения этих стратегий (Twilio, 2025).

Эти цифры подчеркивают масштаб влияния персонализации на современный бизнес и необходимость инвестиций в технологии обработки данных для создания качественного пользовательского опыта.

Изменения алгоритмов соцсетей создают трудности, но при грамотном подходе становятся драйвером роста. Небольшим бизнесам стоит делать упор на локальную оптимизацию, UGC и постоянное взаимодействие с аудиторией. Среднему бизнесу помогают эксперименты с микровлияющими лицами, аналитика данных и мультиплатформенный подход. Крупные компании могут внедрять искусственный интеллект, диверсифицировать контент и сотрудничать с известными инфлюенсерами. Независимо от масштаба, ключевой фактор успеха – качественный контент и постоянная вовлеченность аудитории.

Для тестирования и оптимизации контента используют следующие подходы:

1. Аналитика и сбор данных – компании активно используют метрики вовлечения: клики (CTR), время просмотра, лайки, репосты, комментарии. На их основе формируются гипотезы об улучшении заголовка, формата или темы контента;

2. А/В-тестирование — для одной и той же публикации создаются разные вариации заголовков, обложек, описаний (А/В, иногда А/В/С и т.д.). Небольшой части аудитории показываются разные версии контента, после чего анализируются результаты. Самая эффективная версия выбирается для основного запуска;

3. Сегментация аудитории – анализируются различия в поведении пользователей по полу, возрасту, географии, интересам. Контент, или подход к продвижению могут корректироваться под конкретные группы;

4. Реагирование на тренды – внимательно отслеживаются новостной фон и тренды в соцсетях (через Twitter Trends, Google Trends, TikTok Trends и т.д.). Быстрая адаптация контента под актуальные события повышает шансы на высокий охват;

5. Использование автоматизированных инструментов – сервисы аналитики (например, Chartbeat, Google Analytics, Socialbakers и т.п.) дают детальную статистику о том, как и где потребляется контент. Системы рекомендаций (в том числе на базе машинного обучения) сами «учатся» показывать наиболее релевантный контент пользователям.

Одним из наиболее известных примеров, когда компания системно оптимизирует контент под алгоритмы, является BuzzFeed – глобальная медийная платформа, разработавшая собственные инструменты, позволяющие в режиме реального времени видеть, сколько пользователей и как именно взаимодействуют с контентом (читают ли статью до конца, делятся ли ссылкой, смотрят ли видео и т.д.). Для одной и той же статьи они могут одновременно тестировать несколько версий заголовков и тизеров. Та версия, которая показывает наиболее высокий уровень вовлечения, становится «основной» и показывается шире. Редакция BuzzFeed не останавливается на одной «победившей» версии: они продолжают анализировать статистику и при необходимости меняют посты, обложки, структуру лонгридов (Forbes, 2025).

Хотя данный материал рассказывает об общих алгоритмах и принципах их работы, для примера стоит упомянуть и о более сложных инструментах. Например, та же BuzzFeed использует различные аналитические алгоритмы, например, для выявления ложной информации в постах (BuzzFeed, 2025).

Таблица 1

*Пример использования BuzzFeed алгоритмов для выявления ложной информации*

Table 1

*Example of BuzzFeed algorithms used for detecting false information*

Algorithms	Accuracy	Recall	Precision	F-Score
Naive Bayes	0.654	0.699	0.657	0.698
J48	0.639	0.646	0.676	0.655
SMO	0.608	0.599	0.606	0.631
Ridor	0.594	0.607	0.598	0.614
SSO	0.798	0.694	0.991	0.787
Decision Tree	0.618	0.667	0.579	0.656
GWO	0.858	0.699	0.994	0.786
SVM	0.498	0.567	0.597	0.622
Gradient Boosted Trees	0.617	0.678	0.608	0.647

В таблице 1 представлены результаты работы различных алгоритмов классификации (строки). Каждый алгоритм оценивается по четырём метрикам (столбцы) (ResearchGate, 2025).

Используемые алгоритмы:

- Naive Bayes – наивный байесовский классификатор, основанный на теореме Байеса и предположении независимости признаков;
- *J48* – реализация алгоритма построения дерева решений (вариант C4.5) в среде WEKA;
- *SMO* (Sequential Minimal Optimization) – метод оптимизации для обучения SVM (метод опорных векторов);
- *Ridor* – (Ripple-Down Rules) алгоритм, генерирующий набор правил;
- *SSO* – может означать алгоритм оптимизации (Social Spider Optimization) или другую вариацию «роевого»/«эвристического» метода;
- *Decision Tree* – классическое дерево решений, обобщённое название (к примеру, C5.0, CART и пр.);
- *GWO* (Grey Wolf Optimizer) – метаэвристический алгоритм, основанный на повадках стаи серых волков (также может быть настроен на задачу классификации);
- *SVM* (Support Vector Machine) – метод опорных векторов;
- *Gradient Boosted Trees* – ансамблевый метод, объединяющий множество деревьев решений в последовательности, где каждое дерево обучается на ошибках предыдущих.

Метрики качества классификации исчисляются по следующим формулам.

Accuracy (точность классификации) – доля верно классифицированных примеров среди всех примеров:

$$Accuracy = \frac{TP+TN}{TP+TN+FP+FN},$$

где *TP* (true positives) – верные положительные срабатывания, *TN* (true negatives) – верные отрицательные срабатывания, *FP* (false positives) – ложные положительные

срабатывания, *FN* (false negatives) – ложные отрицательные срабатывания.

*Recall* (полнота) – доля правильно найденных элементов среди всех действительно положительных объектов:

$$Recall = \frac{TP}{TP+FN}.$$

*Precision* (точность предсказаний) – доля истинно положительных результатов среди всех объектов, которые алгоритм оценил как «положительные»:

$$Precision = \frac{TP}{TP+FP}.$$

*F-Score* (F1-мера) – гармоническое среднее между Precision и Recall:

$$F1 = 2 \times \frac{Precision \times Recall}{Precision + Recall}.$$

Каждая цифра в ячейке показывает, насколько хорошо конкретный алгоритм (строка) справился с задачей классификации по заданной метрике (столбец). Например, Accuracy = 0.858 у GWO говорит о том, что алгоритм GWO правильно классифицирует около 85,8% примеров. Таким образом, таблица наглядно сравнивает несколько популярных алгоритмов и метаэвристических методов по четырём ключевым метрикам точности классификации.

Аналитика и регулярный анализ метрик – основа успешного маркетинга в соцсетях, где алгоритмы быстро меняются и часто остаются «за кадром». Инструменты вроде Facebook\* Insights, Google Analytics или TikTok Analytics помогают выяснить, какие форматы обеспечивают больше вовлечённости, сколько кликов генерируют публикации и когда лучше всего их размещать. Это упрощает настройку стратегии продвижения, позволяет определить самые эффективные каналы, вовремя корректировать контент и максимально эффективно использовать рекламный бюджет.

Основные метрики, которые важно отслеживать:

1. *Вовлеченность* (Engagement Rate): измеряет, насколько активно аудитория взаимодействует с контентом. Например, если пост охватил 10 000 человек и получил 500 лайков, 200 комментариев и 100 репостов, вовлеченность составит:  $(500 + 200 + 100) \times 100\% / 10\,000 = 8\%$ ;

2. *Охват* (Reach): это количество уникальных пользователей, которые увидели контент. В отличие от показов (impressions), охват учитывает только один просмотр от одного пользователя. Данная метрика предоставляется в аналитике большинства социальных платформ (Facebook\* Insights, Instagram\* Insights или TikTok Analytics и др.). Если охват падает, это может быть связано с изменениями в алгоритмах или снижением интереса к контенту;

3. *Коэффициент конверсии* (Conversion Rate): измеряет процент пользователей, которые выполнили целевое действие (покупка, подписка, заполнение формы) после взаимодействия с контентом. То есть, если пост просмотрели 1 000 человек, из которых 50 совершили целевое действие (перешли на страницу покупки товара и т.д.), коэффициент конверсии составит:  $(50 / 1000) \times 100\% = 5\%$ ;

4. *CTR* (Click-Through Rate): измеряет, как часто пользователи кликают на контент. Высокий CTR указывает на то, что контент привлек внимание аудитории. Например, пост был показан 10 000 раз и получил 300 кликов, CTR составит:  $(300 / 10\,000) \times 100\% = 3\%$ ;

5. *CPC* (Cost Per Click) и *CPA* (Cost Per Action): CPC измеряет, сколько стоит каждый клик по посту, CPA измеряет стоимость каждой целевой конверсии (регистрация, покупка и т.д.). То есть если было потрачено \$500 на продвижение, и пост получил 1 000 кликов и 50 конверсий,  $CPC = (500 / 1000) = \$0.50$ , а  $CPA = (500 / 50) = \$10$ .

Кроме основных метрик, существуют и дополнительные, такие как показатель отказов (Bounce Rate), он показывает про-

цент пользователей, покинувших сайт после одного просмотра; время на странице (Time on Page), отражающее вовлеченность на сайте; показатель репутации бренда (Brand Sentiment), измеряющий общий тон упоминаний бренда.

Понять, хорошее ли значение той или иной метрики, можно через бенчмарки, такие как отчеты от Hootsuite, HubSpot или Sprout Social. Например, средний CTR для баннерной рекламы составляет около 0,5%, а для поисковой рекламы – 2–3%. Следовательно, CTR в 3% для социальных сетей можно считать хорошим, но для электронной почты он должен быть выше, в среднем 10–15%. Важно сравнивать свои метрики с отраслевыми стандартами, которые так же можно найти в открытых источниках, и собственной динамикой, чтобы точно определить результат рекламной кампании. Для точного анализа ниши рекомендуется комбинировать несколько источников и учитывать региональные или специфические факторы аудитории (CXL, 2025).

Анализ данных стоит проводить регулярно и систематически: каждую неделю следует корректировать кампании, ежемесячно отслеживать тренды, а раз в квартал пересматривать стратегию. Инструменты вроде Google Data Studio, Hootsuite, Sprout Social или Power BI помогают автоматизировать сбор и интерпретацию информации. Например, Coca-Cola с помощью Brandwatch анализирует упоминания бренда, настроения аудитории и тренды в реальном времени. Это позволило во время кампании «Share a Coke» выделить самые популярные имена и слова для печати на бутылках, что дало рост продаж и вовлеченности в соцсетях (Sociofrank, 2025).

Современные соцсети регулярно обновляют алгоритмы, чтобы отслеживать динамику пользовательского интереса, форматов (короткие видео, прямые эфиры и т. п.) и уровня активности. Эти изменения направлены на повышение релевантности контента, борьбу со спамом и удержание аудитории. Например, Facebook\* в

2018 году усилил показ контента от друзей и семьи, снизив приоритет публикаций брендов и медиа, что снизило их органический охват (Facebook\*, 2025).

Контент-маркетологам необходимо постоянно следить за новостями и аналитикой об изменениях алгоритмов и регулярно пересматривать стратегии продвижения (частота публикаций, типы форматов, временные промежутки для постинга). Для этого можно использовать специализированные аналитические инструменты. Например, Hootsuite ([www.hootsuite.com](http://www.hootsuite.com)) – позволяет анализировать эффективность публикаций. Или Sprout Social ([sproutsocial.com](http://sproutsocial.com)) – мониторинг аналитики по вовлечённости, росту аудитории и др.

Гибкость при формировании контент-плана, инвестиции в обучение специ-

алистов SMM и контент-маркетинга для осведомлённости о последних тенденциях, а также использование аналитических инструментов –ключевые факторы успешных кампаний в социальных сетях.

С усложнением алгоритмов и ростом конкуренции органический охват снижается, что вынуждает бренды больше вкладываться в рекламу. Чем выше конкуренция в аукционе (Facebook\* Ads, Google Ads), тем выше цена за клик (CPC) и показы (CPM). Алгоритмы соцсетей часто приоритезируют платный контент, особенно если он соответствует интересам пользователей. Например, на LinkedIn рекламные посты оцениваются по «релевантности», и при высоком уровне вовлечённости им отдают приоритет в ленте.

Таблица 2

Пример аукциона рекламных публикаций на LinkedIn.com (LinkedIn, 2025)

Table 2

Example of an advertising auction on LinkedIn.com (LinkedIn, 2025)

Ad name	Bid	Relevancy score	Combined score	Auction winner
Ad 1	\$12	4	48	
Ad 2	\$8	9	72	Winner
Ad 3	\$4	3	12	

По данным, представленным в таблице 2, реклама № 1 потратила больше средств, но оценка релевантности рекламы № 2 выше, и аукцион выигрывает она. Алгоритмическая лента чаще поднимает вверх «вирусный» контент и посты друзей/родственников пользователя, что «отдвигает» органические публикации бизнес-страниц. Приоритет так же может отдаваться новым форматам, например, Reels или Stories, и бренды вынуждены адаптироваться к этим реалиям.

Алгоритмы для повышения ROI позволяют точнее нацеливать рекламу на основе анализа поведения пользователей (просмотры, лайки, интересы) и автоматически формировать персонализированные предложения (динамические витрины).

Динамический ретаргетинг подстраивает креативы под каждого пользователя и оптимизирует бюджет, а «умные» алгоритмы ставок (Smart Bidding) определяют оптимальную ставку с учётом вероятности конверсии и LTV. Инструменты машинного обучения помогают прогнозировать спрос, анализировать путь клиента и своевременно корректировать стратегию.

Так же стоит отметить, что из-за чрезмерного фокуса на краткосрочные результаты компании упускают до половины потенциальной окупаемости маркетинга. Долгосрочные эффекты инвестиций в бренд могут быть сопоставимы с теми, что получаются сразу, поэтому важен более сбалансированный подход: около 50–60% бюджета направлять на бренд и 40–50% –

на краткосрочные перформанс-кампании. Для точной оценки настоящей эффективности маркетинга рекомендуется внедрять современные методы измерения (например, Marketing Mix Modeling), которые способны учесть не только мгновенные, но и накопленные во времени результаты рекламных кампаний (Google, 2025).

В последние годы в сфере цифрового маркетинга всё большую популярность набирают интерактивные инструменты, такие как AR-фильтры в Instagram\*, Snapchat и TikTok, позволяющие создавать рекламные кампании с эффектом дополненной реальности. Например, 28 из 60 опрошенных Vogue Business премиальных брендов предлагают в социальных сетях взаимодействие через функции дополненной реальности (AR) для виртуальной примерки обуви и аксессуаров, что позволяет пользователям «примерить» продукцию напрямую с экрана смартфона (Vogue, 2025).

Параллельно с этим VR-ивенты и виртуальные шоурумы дают возможность наглядно продемонстрировать продукт в 3D, повышая уровень погружения и вовлечённости. Формат Q&A и коллаборации с лидерами мнений создают эффект присутствия и способствуют росту доверия. Помимо этого, компании, стремящиеся к инновациям, участвуют в бета-тестированиях алгоритмических функций и совместных исследованиях рынка. Доступ к большим массивам данных (big data) открывает новые возможности для анализа пользовательского поведения и точечной оптимизации стратегии. Кроме того, всё более важным становится кроссплатформенный подход: единая концепция во всех соцсетях помогает поддерживать узнаваемость, а аналитика по форматам показывает, какие типы контента наиболее эффективны в конкретной среде. Так же инфлюенсеры и эксперты по-прежнему играют ключевую роль в продвижении товаров и услуг. Официально интегрированные в социальные сети форматы брендированного контента (Facebook\* Branded Content, TikTok

Spark Ads) позволяют ещё шире задействовать алгоритмы для показов.

Одной из главных проблем, связанных с алгоритмами соцсетей, является их влияние на формирование «информационных пузырей» – ситуаций, при которых пользователи видят только тот контент, который подтверждает их уже сложившиеся взгляды, вкусы или предпочтения. Это ограничивает доступ к альтернативным точкам зрения. Со временем формируется замкнутый круг, где пользователь практически не получает новой информации, противоречащей его существующим убеждениям.

Платформы могут «подталкивать» пользователя к определённым действиям. Например, выдавая больше спонсируемого контента, формируя рекламные предложения и т. д. Владея большими массивами пользовательских данных, социальные сети способны незаметно влиять на решения и поведение аудитории. В ответ на эти и подобные случаи представители индустрии и госрегуляторы активно обсуждают необходимость раскрывать общие принципы работы алгоритмов, усиливать защиту персональных данных и развивать медиаграмотность пользователей, чтобы снизить риск манипуляции.

Известным примером целенаправленного воздействия стал скандал с Cambridge Analytica, когда компания, используя большие объёмы данных пользователей Facebook\*, формировала гиперперсонализированные рекламные сообщения и призывы к действию, «подталкивая» людей в сторону конкретных решений. Итогом стало расследование The Guardian об утечке данных пользователей и слушания в Конгрессе США с участием М. Цукерберга в 2018 г. (Guardian, 2025).

**Заключение (Conclusion).** Алгоритмы социальных сетей продолжают трансформировать digital-среду, меняя как принципы продвижения брендов, так и само поведение пользователей. Грамотный маркетолог уже не может полагаться на разовые акции и массовую публикацию

контента, требуется динамичный подход, основанный на аналитике, экспериментах и глубоком понимании механики алгоритмов. Из-за постоянных обновлений и усложнений в ранжировании постов компании вынуждены пересматривать стратегии и балансировать между органическими методами и платными кампаниями, уделяя особое внимание вовлечению и взаимодействию с аудиторией.

Ниже приводится несколько практических рекомендаций по созданию эффективной стратегии продвижения в социальных сетях:

1. Концентрация внимания на качестве и оригинальности контента. Материалы, которые действительно интересны и полезны аудитории, естественным образом получают больше лайков, репостов и комментариев, что положительно влияет на их видимость в ленте;

2. Комбинирование органических методов (SEO, коллаборации, вирусный маркетинг) с платными кампаниями. Одна лишь платная реклама не всегда даёт нужный результат, особенно если контент не соответствует ожиданиям и интересам пользователей. Лучшие результаты обычно достигаются при умелом сочетании бесплатных инструментов продвижения и таргетированной рекламы;

3. Развитие лояльного сообщества через геймификацию. Использование системы поощрений (бейджи, особые роли, упоминания самых активных подписчиков), регулярное проведение конкурсов с розыгрышами призов. Запуск прямых эфиров, вебинаров и Q&A-сессий: такой интерактив укрепляет связь с аудиторией и способствует росту доверия к бренду;

4. Инвестирование в аналитику и тестирование. Регулярный анализ метрик, проведение A/B-тестов, оценка вовлечённости и CTR различных форматов. Постоянная работа с данными помогает вовремя адаптироваться к изменениям алгоритмов и удерживать высокую эффективность маркетинговых кампаний;

5. Долгосрочное планирование и быстрое принятие решений. Алгоритмы соцсетей меняются быстро, поэтому необходимо комбинировать тактики, нацеленные на краткосрочные результаты (перформанс-кампании), с долгосрочными проектами (работа над узнаваемостью бренда и лояльностью аудитории).

Согласно прогнозу из отчёта Hootsuite, в ближайшие годы основными точками роста станут видео-контент и форматы, поддерживающие интерактив. Компании, которые уже сейчас инвестируют в проработку коротких роликов, прямых трансляций и AR-инструментов, получают конкурентное преимущество и вовлечение аудитории выше среднего (Hootsuite, 2025).

Таким образом, формирование мультиплатформенной, основанной на данных и инновациях, стратегии позволит брендам адаптироваться к изменениям алгоритмов, эффективно работать с разными сегментами аудитории и добиваться устойчивого роста в динамично развивающемся мире социальных сетей.

**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

Businessinsider.com (Businessinsider). Elon Musk acknowledges something that was obvious about the new Twitter: It's no longer a good place for links. URL: <https://www.businessinsider.com/> (дата обращения: 15.01.2025).

BuzzFeed News (BuzzFeed). Most Americans who see fake news believe it, new survey says. URL: <https://www.buzzfeednews.com/> (дата обращения: 20.01.2025).

CXL.com (CXL). What is a "Good" Click-Through Rate? Click-Through Rate Benchmarks. URL: <https://cxl.com/guides/> (дата обращения: 21.01.2025).

Facebook.com (Facebook)\* How Facebook\* distributes content. URL: <https://en-gb.facebook.com/business> (дата обращения: 12.01.2025).

Facebook.com (Facebook)\* Mark Zuckerberg's Official Statement on Facebook\* (January 11, 2018). URL: <https://www.facebook.com/zuck/posts/10104413015393571> (дата обращения: 23.01.2025).

Forbes.com (Forbes). How BuzzFeed Uses Data To Create Viral Content. URL: <https://www.forbes.com/> (дата обращения: 20.01.2025).

Forbes.com (Forbes). The Role of Organic Social Media In A Paid Media World. URL: <https://www.forbes.com/> (дата обращения: 17.01.2025).

Hootsuite.com (Hootsuite). The 15 social media trends that will shape your 2025 strategy. URL: <https://blog.hootsuite.com/social-media-trends/> (дата обращения: 28.01.2025).

Khan, M. N. R., Saha, H., Yesmin, S. and Abedin, M. Z. An Innovative Framework by Using Metaheuristic Algorithms for Detecting Fake News on Social Media. *Cognitive Intelligence and Big Data in Healthcare*. URL: <https://www.researchgate.net/> (дата обращения: 20.01.2025).

LinkedIn.com (LinkedIn). LinkedIn advertising auction. URL: <https://www.linkedin.com/help/lms/answer/a501530> (дата обращения: 23.01.2025).

SecurityLab.ru (SecurityLab). Тайна успеха TikTok: как алгоритмы определяют будущее видео. URL: <https://www.securitylab.ru/> (дата обращения: 15.01.2025).

Skillbox.ru (Skillbox). Как работают алгоритмы соцсетей. URL: <https://skillbox.ru/> (дата обращения: 10.01.2025).

Sociofrank.com (Sociofrank). Coca-Cola's 'Share a Coke' Campaign Case Study: Personalized Marketing and Its Impact. URL: <https://sociofrank.com/> (дата обращения: 21.01.2025).

The Guardian (Guardian). The Cambridge Analytica Files. URL: <https://www.theguardian.com/news/series/cambri-dge-analytica-files> (дата обращения: 27.01.2025).

The Verge (Verge). Meta's\*\* going to put AI-generated images in your Facebook\* and Instagram\* feeds. URL: <https://www.theverge.com/> (дата обращения: 10.01.2025).

Think With Google (Google). How to unlock the hidden 50% of your marketing ROI in 2025. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/> (дата обращения: 23.01.2025).

Twilio Segment (Twilio). The State of Personalization Report 2024. URL: <https://segment.com/> (дата обращения: 19.01.2025).

Unisender.com (Unisender). Сторителлинг. URL: <https://www.unisender.com/> (дата обращения: 17.01.2025).

Vogue Business (Vogue). Gucci retains innovation leadership, but Hugo Boss and Versace surprise with virtual activations. URL: <https://www.voguebusiness.com/> (дата обращения: 25.01.2025).

## References

Businessinsider.com (Businessinsider), Elon Musk acknowledges something that was obvious about the new Twitter: It's no longer a good place for links [Online], available at: <https://www.businessinsider.com/> (Accessed: 15.01.2025).

BuzzFeed News (BuzzFeed), Most Americans who see fake news believe it, new survey says [Online], available at: <https://www.buzzfeednews.com/> (Accessed: 20.01.2025).

CXL.com (CXL), What is a "Good" Click-Through Rate? Click-Through Rate Benchmarks [Online], available at: <https://cxl.com/guides/> (Accessed: 21.01.2025).

Facebook.com (Facebook)\*, How Facebook\* distributes content [Online], available at: <https://en-gb.facebook.com/business> (Accessed: 12.01.2025).

Facebook.com (Facebook)\*, Mark Zuckerberg's Official Statement on Facebook\* (January 11, 2018) [Online], available at: <https://www.facebook.com/zuck/posts/10104413015393571> (Accessed: 23.01.2025).

Forbes.com (Forbes), How BuzzFeed Uses Data To Create Viral Content [Online], available at: <https://www.forbes.com/> (Accessed: 20.01.2025).

Forbes.com (Forbes), The Role Of Organic Social Media In A Paid Media World [Online], available at: <https://www.forbes.com/> (Accessed: 17.01.2025).

Hootsuite.com (Hootsuite), The 15 social media trends that will shape your 2025 strategy [Online], available at: <https://blog.hootsuite.com/social-media-trends/> (Accessed: 28.01.2025).

Khan, M. N. R., Saha, H., Yesmin, S., and Abedin, M. Z. "An Innovative Framework by Using Metaheuristic Algorithms for Detecting Fake News on Social Media", *Cognitive Intelligence and Big Data in Healthcare* [Online], available at: <https://www.researchgate.net/> (Accessed: 20.01.2025).

LinkedIn.com (LinkedIn), LinkedIn advertising auction [Online], available at: <https://www.linkedin.com/help/lms/answer/a501530> (Accessed: 23.01.2025).

SecurityLab.ru (SecurityLab), The secret of TikTok's success: how algorithms determine the future of video [Online], available at: <https://www.securitylab.ru/> (Accessed: 15.01.2025).

Skillbox.ru (Skillbox), How social media algorithms work [Online], available at: <https://skillbox.ru/> (Accessed: 10.01.2025).

Sociofrank.com (Sociofrank), Coca-Cola's 'Share a Coke' Campaign Case Study: Personalized Marketing and Its Impact [Online], available at: <https://sociofrank.com/> (Accessed: 21.01.2025).

The Guardian (Guardian), The Cambridge Analytica Files [Online], available at: <https://www.theguardian.com/news/series/cambri-dge-analytica-files> (Accessed: 27.01.2025).

The Verge (Verge), Meta's\*\* going to put AI-generated images in your Facebook\* and Instagram\* feeds [Online], available at: <https://www.theverge.com/> (Accessed: 10.01.2025).

Think With Google (Google), How to unlock the hidden 50% of your marketing ROI in 2025 [Online], available at:

<https://www.thinkwithgoogle.com/> (Accessed: 23.01.2025).

Twilio Segment (Twilio), The State of Personalization Report 2024 [Online], available at: <https://segment.com/> (Accessed: 19.01.2025).

Unisender.com (Unisender), Storytelling [Online], available at: <https://www.unisender.com/> (Accessed: 17.01.2025).

Vogue Business (Vogue), Gucci retains innovation leadership, but Hugo Boss and Versace surprise with virtual activations [Online], available at: <https://www.voguebusiness.com/> (Accessed: 25.01.2025).

\* – соцсети запрещены на территории Российской Федерации

\*\* – признана экстремистской организацией на территории Российской Федерации

#### Данные об авторе:

**Никитин Артем Юрьевич**, руководитель консалтинговой компании NIKITIN PR, член Американской Маркетинговой Ассоциации (АМА) и всероссийской Гильдии Маркетологов

#### Information about the author

**Artem Nikitin**, Head of NIKITIN PR Consulting Company, Member of the American Marketing Association (AMA) and the All-Russian Guild of Marketers

Оригинальная статья  
Original article

УДК 332.1

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

Сереброва Т. В.

**Формирование механизмов устойчивого развития регионов  
на основе отраслевой специализации территории**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия  
e-mail: 1595383@bsuedu.ru  
ORCID 0000-0002-0566-2869

*Статья поступила 19 февраля 2025 г.; принята 5 марта 2025 г.;  
опубликована 30 марта 025 г.*

**Аннотация.** Цель статьи состоит в разработке инструментария для устойчивого развития регионов, обоснования критериев гармоничных трансформаций территорий и описании конкретных алгоритмов пространственных преобразований на основе системного, организационного и экономического подходов. Предложен механизм оптимальной природно-продуктовой региональной системы, содержащий принципы пользования ресурсами для обеспечения экономического роста без деформации окружающей среды. Обоснована реализация подхода взаимозаменяемости факторов производства и его ограничений для сокращения потребления критического природного капитала за счет увеличения использования готовой продукции. Формализован организационный механизм устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации, реализуемый через цели, индикаторы и обеспечиваемый мерами их достижения. Представлен экономический механизм управления устойчивым развитием как алгоритм измерения и контроля состояния региона на основе интегральной оценки показателей степени гармонизации уровня социально-экономического качества территории и сохранности природного капитала. Обосновано, что отраслевая специализация и территориальная организация экономики определяют характер развития территории в контексте концепции устойчивости. Сформирован комплекс показателей для количественной оценки устойчивого развития региона по блокам: экономический рост, социальное благополучие, эффективность пространственной организации, отраслевая специализация и сохранение природной среды.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие региона; механизм устойчивого развития; отраслевая специализация территории; природно-продуктовая региональная система; оценка устойчивого развития; показатели устойчивого развития

**Для цитирования:** Сереброва Т. В. Формирование механизмов устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации территории // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 139-147. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-1-0

UDC 332.1

Tatiana V. Serebrova

**Creation of mechanisms for the sustainable development  
of regions based on the sectoral specialisation of the territory**

Belgorod State National Research University,  
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia  
e-mail: 1595383@bsuedu.ru  
ORCID 0000-0002-0566-2869

**Abstract.** The aim of the article is to develop tools for sustainable regional development, substantiate the criteria of harmonious transformation of territories and describe specific algorithms of spatial transformation on the basis of system, organizational and economic approaches. The mechanism of optimal natural-productive regional system containing the principles of resource utilization to ensure economic growth without environmental deformation is proposed. The implementation of the approach of interchangeability of production factors and its limitations to reduce the consumption of critical natural capital by increasing the use of finished products is substantiated. The organizational mechanism of sustainable development of regions on the basis of sectoral specialization, implemented through goals, indicators and provided by measures of their achievement is formalized. The economic mechanism of sustainable development management is presented as an algorithm for measuring and controlling the state of the region on the basis of integral assessment of indicators of the degree of harmonization of the level of socio-economic quality of the territory and preservation of natural capital. It is substantiated that sectoral specialization and territorial organization of the economy determine the nature of the territory's development in the context of the concept of sustainability. A set of indicators for quantitative assessment of sustainable development of the region by blocks: economic growth, social well-being, efficiency of spatial organization, sectoral specialization and preservation of natural capital is formed.

**Keywords:** sustainable development of the region; mechanism of sustainable development; sectoral specialization of the territory; natural and food regional system\$ assessment of sustainable development; indicators of sustainable development

**For citation:** Serebrova, T. V. (2025), "Creation of mechanisms for the sustainable development of regions based on the sectoral specialisation of the territory", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 139-147. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-1-0

**Введение (Introduction).** Одним из ключевых вопросов национальной экономики является выбор оптимальных организационно-экономических механизмов территориального развития. В свою очередь регионы являются ключевыми звеньями повышения эффективности экономики страны (Блаженкова, 2022).

Традиционная модель экономического роста региональных систем исчерпала себя в силу значительного экологического и природно-ресурсного воздействия функ-

ционирующих территориальных производственно-хозяйственных комплексов (Владыка, 2022; Чистникова, 2024). Фронтальная экономика нуждается в трансформации посредством встраивания механизмов устойчивого развития территории, позволяющих балансировать долговременное увеличение объемов производства, качество жизни населения и природные условия среды обитания (Parvathy, 2025).

Процесс регионального развития должен быть организованным и контроли-

руемым, поддерживаемым управленческими решениями для обеспечения достижения поставленных целей и намеченных результатов (Foroudi, 2024). Необходимость устойчивого регионального развития обуславливает потребность в разработке новых моделей преобразования территориальных социально-экономических систем. При этом современные модели и механизмы должны способствовать экономическому росту без расширения вовлечения в хозяйственный оборот природных ресурсов, а также совершенствованию территориальной организации экономики.

**Цель исследования (The aim of the work).** Цель исследования состоит в разработке инструментария для устойчивого развития регионов, обоснования критериев гармоничных трансформаций территорий и описании конкретных алгоритмов пространственных преобразований на основе системного, организационного и экономического подходов.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Материалами исследования послужили актуальные научные данные региональной экономики и пространственного развития.

Метод описательного моделирования применен для представления природно-продуктовой региональной системы на принципах устойчивого развития.

Метод формализации послужил для представления модели устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации.

Методом композиционного анализа сгенерирован комплекс показателей интегральной оценки устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации на основе предварительного выявления их взаимосвязи.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and discussion).** Регио-

нальное пространство используется обществом исходя из принципа хозяйственной целесообразности, с этой точки зрения регион представляет собой территориальную природно-хозяйственную систему, нуждающуюся в устойчивом развитии (Антонова, 2024).

В региональных исследованиях для определения устойчивости развития территорий используются параметры, характеризующие уровень социально-экономического развития и антропогенного воздействия на природную среду.

В самом общем виде устойчивое региональное развитие во времени с учетом основных параметров можно представить в следующем виде (Каракеян, 2023):

$$F_t(L, K, P, I) \leq F_{t+1}(L, K, P, I), \quad (1)$$

где  $F_t$  – функция устойчивого развития территории,

$L$  – трудовые ресурсы,

$K$  – искусственно осознанный (физический) капитал, средства производства,

$P$  – природные ресурсы,

$I$  – институциональный фактор,

$t \geq 0$ .

Для достижения устойчивого развития территории возможна замена одних ограниченных факторов другими с сохранением структуры и объема выпуска продукции согласно принципу взаимозаменяемости ресурсов (например, рост урожайности позволяет сократить сельскохозяйственные угодья).

На основе учета такой взаимозаменяемости факторов производства необходимо определять реальные потребности в природных ресурсах (Shi, 2023).

Одним из механизмов устойчивого развития регионов является балансировка объемов использования компонентов природной среды и выпуска готовой продукции в рамках единой природно-продуктовой системы (рис. 1).



**Рис. 1. Природно-продуктовая региональная система на принципах устойчивого развития (составлено автором)**

**Fig. 1. Natural and food regional system based on the principles of sustainable development (compiled by the author)**

Предлагаемый механизм оптимальной природно-продуктовой региональной системы содержит принципы пользования ресурсами для обеспечения экономического роста без деформации окружающей среды.

Потребление естественных ресурсов возможно оптимизировать и сократить при соблюдении принципов устойчивости и расширении потребления готовой продукции.

Сохранению окружающей среды способствует использование альтернативных факторов производства вместо природных, однако такая замена ограничена, а удовлетворение отдельных потребностей вообще невозможно посредством искусственных ресурсов.

Ученые назвали комплекс природных ресурсов, не подлежащих замене искусственным капиталом, критическим природным капиталом (Харламов, 2024). Данный вид природного фундамента экономики следует наиболее бережно использовать.

Следовательно, весь комплекс объектов природы с точки зрения устойчивого развития можно представить как сумму слагаемых:

$$P = P_{ct} + P_{st}, \quad (2)$$

$$P_{ct} \leq P_{c(t+1)},$$

где  $P$  – природный капитал территории,  $P_{ct}$  – критический природный капитал,  $P_{st}$  – природный капитал, который можно заменить искусственным.

В связи с тем, что результаты территориального развития формируются в уникальной региональной хозяйственной системе, представляющей собой сочетание региональных предприятий и отраслей, объединенных многочисленными хозяйственными связями, то, по нашему мнению, представление об устойчивости регионов не может быть полноценным без описания размещения производительных сил, отраслей специализации, системы расселения.

Так как устойчивое развитие является управляемым процессом преобразования территориальных производственно-хозяйственных и жизнеобеспечивающих комплексов, то необходима содержательная конкретизация механизмов, приводящих в движение региональные системы по траектории роста и гармонизации.

Механизмы устойчивого развития регионов представляют собой организационно-управленческие действия по дости-

жению оптимальных состояний территориальных социально-экономических систем (Шайдуллин, 2024).

Региональные механизмы устойчивого развития определяют порядок и характеристики процессов преобразования социально-экономических систем для обеспечения благополучия территории в настоящем и будущем (Антохина, 2024).

Механизмы устойчивого развития сочетают совокупность подходов и методов воздействия на региональную социально-экономическую систему для ее изменения в сторону достижения целевого состояния – гармонизации экономико-социо-пространственно-эколого-отраслевых изменений.

Организационный механизм устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации реализуется через цели, индикаторы и обеспечивается мерами их достижения (рис. 2).

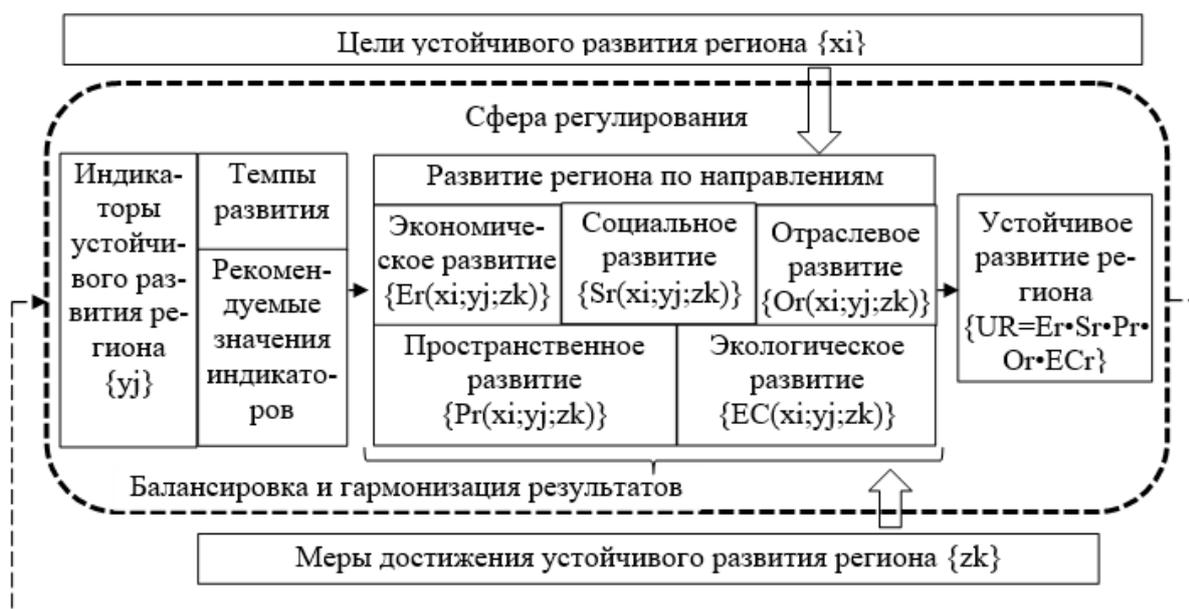


Рис. 2. Модель организационного механизма устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации (составлено автором)

Fig. 2. A model of the organizational mechanism of sustainable development of regions based on industry specialization (compiled by the author)

Формализованную модель устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации можно представить как

процедуру выбора стратегии преобразований в следующем виде:

$$UR^* = UR [Er (xi; yj; zk); Sr (xi; yj; zk);$$

Pr (xi; yj; zk);  
 Or (xi; yj; zk);  
 ECr (xi; yj; zk)], (3)  
 где Er (xi; yj; zk) – экономическое развитие региона;  
 Sr (xi; yj; zk) – социальное развитие региона;  
 Pr (xi; yj; zk) – пространственное развитие региона;  
 Or (xi; yj; zk) – отраслевое развитие региона;  
 ECr (xi; yj; zk) – экологическое развитие региона;  
 {xi} – цели устойчивого развития региона;  
 {yj} – индикаторы устойчивого развития региона;  
 {zk} – меры достижения устойчивого развития региона.

Системный и организационный механизмы устойчивого развития регионов

на основе отраслевой специализации целесообразно дополнить экономическим мониторинговым контролем на основе интегральной оценки развития.

В качестве индикаторов устойчивого развития региона следует выбрать параметры, характеризующие степень достижения целей устойчивого развития анализируемой территории по направлениям: экономический рост, социальное благополучие, эффективность пространственной организации, отраслевая специализация и сохранение природной среды.

Отраслевая специализация служит первичным индикатором степени устойчивости преобразований территории с учетом экономического роста (Pinto, 2024).

Авторский комплекс показателей интегральной оценки устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации представлен в таблице.

Таблица

*Показатели интегральной оценки устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации (составлено автором)*

Table

*Indicators of the integrated assessment of the sustainable development of regions based on industry specialization (compiled by the author)*

Группа показателей	Показатели
Экономические показатели	1. ВРП на душу населения, тыс. руб. 2. Уровень участия населения в составе рабочей силы, % 3. Инвестиции в основной капитал на душу населения, млн руб. 4. Производительность труда, тыс. руб. 5. Фондоотдача, руб./руб.
Пространственные показатели	6. Плотность населения, чел./км <sup>2</sup> 7. Плотность размещения основных фондов (фондонасыщенность), тыс. руб./км <sup>2</sup> 8. ВРП на км <sup>2</sup> , тыс. руб.
Социальные показатели	9. Отношение денежных доходов населения к стоимости потребительской корзины, руб./мес. 10. Доля населения с денежными доходами ниже границы бедности (величины прожиточного минимума), % 11. Коэффициент демографической нагрузки
Показатели предприятий отраслевой специализации	12. Доля сектора в отраслевой структуре ВРП, % 13. Доля занятых отрасли в общей численности рабочей силы региона, %
Экологические показатели	14. Доля лесов в общей площади, % 15. Удельные величины загрязнений к размеру ВРП (при-

| родоёмкость), %

В качестве экономического механизма управления устойчивым развитием предлагается использовать алгоритм измерения и контроля состояния региона, подразумевающий интегральную оценку на основе комплекса из 15 показателей, обобщение величин которых позволяет устанавливать степень гармонизации уровня социально-экономического качества территории и сохранности природного капитала.

В зависимости от отраслевой специализации и конкретных целей региона для каждого показателя рекомендуется установить нормативное значение, достижение которого будет способствовать устойчивому развитию территории в комплексе с другими параметрами.

Применение механизма количественной оценки показателей будет способствовать не только росту, но и экологизации экономики посредством сканирования горизонтов устойчивого развития и своевременного принятия управленческих решений на основе информации о соответствии параметров нормативным значениям.

**Заключение (Conclusions).** Технологичный тип экономического развития регионов стал избыточно природоёмким и истощающим все виды природных ресурсов, вызывая негативные экологические последствия и экономический ущерб.

Системный механизм предполагает рассмотрение региона как природно-продуктовой системы, устойчивое развитие которой можно достичь, заменяя потребление исчерпаемых природных ресурсов искусственными факторами производства или готовой продукцией.

Организационный механизм устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации реализуется через цели, индикаторы и обеспечивается мерами их достижения.

Учитывая дифференциацию ресурсных и отраслевых обстоятельств, можно констатировать неравенство исходных

условий для запуска механизма трансформации. По мере усиления пространственных диспропорций управление регионами на принципах устойчивости потребовало расширения эконо-социо-экологической модели параметрами отраслевой специализации и территориальной организации экономики.

Отраслевая специализация и структура регионального производственного хозяйственного комплекса определяют характер развития территории в контексте концепции устойчивости. Разные отрасли оказывают дифференциальную нагрузку на природную систему территории.

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

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

#### Список литературы

Антонова М.В., Наумов С.А. Программа ЭВМ для определения ESG-рейтинга организаций сферы услуг с учетом ESG-факторов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 1(104). С. 79-87. DOI: 10.21295/2223-5639-2024-1-79-87. EDN QPCUWI.

Антохина В.А. «Умная специализация» как основа формирования устойчивого развития регионов: критерии и инструменты оценки // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Том 19. № 6. С. 72-93. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-6-72-93. EDN: TQWZOV.

Блаженкова Н. М., Царенко И. В. Современная система отраслевой структуры и специализации регионов России как показатель устойчивого экономического развития // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. №. 3 (41). С. 85-91. DOI: 10.17122/2541-8904-2022-3-41-85-91

Владыка М.В., Сереброва Т.В., Тикуннов В.И. Региональный механизм устойчивого развития // Фундаментальные исследования.

2022. № 10-1. С. 32-36. DOI: 10.17513/fr.43339. EDN SAYNIG.

Каракеян В.И., Харламов Н.Р., Рябышенков А.С. Оценка экологической напряженности атмосферы промышленной зоны наукоёмкой природно-технической геосистемы // *Фундаментальные и прикладные проблемы техники и технологии*. 2023. № 5 (361). С. 91-98. DOI: 10.33979/2073-7408-2023-361-5-91-98. EDN OVYUGN.

Харламов Н.Р., Каракеян В.И., Рябышенков А.С. Системный подход к оценке экологической безопасности наукоёмкой природно-технической геосистемы // *Контроль. Диагностика*. 2024. Т. 27, № 7 (313). С. 46-53. DOI: 10.14489/td.2024.07. EDN KDFVMP.

Чистникова И.В. Пространственные проекции экономического развития регионов Центрального Черноземья // *Экономика. Информатика*. 2024. Т. 51, № 3. С. 544-553. DOI: 10.52575/2687-0932-2024-51-3-544-553. – EDN UJKKAX.

Шайдуллин А.К. «Умная специализация» регионов как основа устойчивого развития Российской Федерации // *Финансы и управление*. 2024. №. 1. С. 1-11. DOI: 10.25136/2409-7802.2024.1.69846 EDN: HVXSXFC

Foroudi, P., Marvi, R., Cuomo, M. T. and D'Amato, A. (2024), "Sustainable Development Goals in a regional context: conceptualising, measuring and managing residents' perceptions", *Regional Studies*, pp. 1-16. DOI: 10.1080/00343404.2024.2373871

Parvathy, S.U., Kolil, V.K., Raman, R., Vinuesa R. and Achuthan, K. (2025), "Integrating sustainable development goals into life cycle thinking: a multidimensional approach for advancing sustainability", *Environ Dev Sustain*. DOI: 10.1007/s10668-024-05810-z

Pinto, H., Laranja, M. and Uyarra, E. (2024), "Smart specialization, public authorities, and innovation intermediaries in developing regions", *Regional Sustainability*, Vol. 5, 4, p. 100175. DOI: 10.1016/j.regsus.

Shi, R., Gao, P., Su, X., Zhang, X. and Yang, X. (2024), "Synergizing natural resources and sustainable development: A study of industrial structure, and green innovation in Chinese region", *Resources Policy*, Volume 88, p. 104451. DOI: 10.1016/j.resourpol.2023.104451.

## References

Antonova, M.V. and Naumov, S. A. (2024), "A computer program for determining the ESG rating of service sector organizations based on ESG factors", *Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 104, pp. 79-87. DOI 10.21295/2223-5639-2024-1-79-87. EDN QPCUWI. (In Russ.).

Antonians, D.A. (2024), "Application of a multi-criteria approach to assessing construction industries of Russian regions", *Central Russian Journal of Social Sciences*, 19 (6), pp. 72-93. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-6-72-93. EDN: TQWZOV. (In Russ.).

Blazhenkova, N. M. and Tsarenko, I. V. (2022), "Modern system of sectoral structure and specialization of Russian regions as an indicator of sustainable economic development", *USNTU Bulletin. Science, education, economics. Series: Economics*, 3 (41), pp. 85-91. DOI: 10.17122/2541-8904-2022-3-41-85-91. (In Russ.).

Chistnikova, I. V. (2024), "Spatial projections of the economic development of the regions of the Central Chernozem region", *Economy. Computer science*, 51, 3. pp. 544-553. DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-3-544-553. EDN UJKKAX. (In Russ.).

Foroudi, P., Marvi, R., Cuomo, M. T. and D'Amato, A. (2024), "Sustainable Development Goals in a regional context: conceptualising, measuring and managing residents' perceptions", *Regional Studies*, pp. 1-16. DOI: 10.1080/00343404.2024.2373871

Karakeyan, V. I., Kharlamov, N. R. and Ryabyshenkov, A. S. (2023), "Estimation of ecological tension of the atmosphere of the industrial zone of the science-intensive natural-technical geosystem", *Fundamental and Applied Problems of Engineering and Technology*, 5 (361), pp. 91-98. DOI 10.33979/2073-7408-2023-361-5-91-98. EDN OVYUGN. (In Russ.).

Kharlamov, N.R., Ryabyshenkov, A.S. and Karakeyan, V.I. (2024), "A system approach to the assessment of environmental safety of science-intensive natural-technical geosystem", *Control. Diagnostics*, 27, 7(313), pp. 46-53. DOI 10.14489/td.2024.07. EDN KDFVMP. (In Russ.).

Parvathy, S.U., Kolil, V.K., Raman, R., Vinuesa R. and Achuthan, K. (2025), "Integrating sustainable development goals into life cycle thinking: a multidimensional approach for advancing sustainability", *Environ Dev Sustain*. DOI: 10.1007/s10668-024-05810-z

Pinto, H., Laranja, M. and Uyarra, E. (2024), "Smart specialization, public authorities, and innovation intermediaries in developing regions", *Regional Sustainability*, Vol. 5, 4, p.100175. DOI: 10.1016/j.regsus.

Shaidullin, A. K. (2024). "Smart specialization" of regions as a basis for sustainable development of the Russian Federation", *Finance and Management*, 1, pp. 1-11. DOI: 10.25136/2409-7802.2024.1.69846 EDN: HVSXFC. (In Russ.).

Shi, R., Gao, P., Su, X., Zhang, X. and Yang, X. (2024), "Synergizing natural resources and sustainable development: A study of industrial structure, and green innovation in Chinese region", *Resources Policy*, Vol. 88, pp. 104451. DOI: 10.1016/j.resourpol.

Vladyka, M.V., Serebrova, T.V. and Tikunov, V.I. (2022), "Regional mechanism of sustainable development", *Fundamental research*, 10-1, pp. 32-36, DOI 10.17513/fr.43339. EDN CAYHIG. (In Russ.).

#### **Данные об авторе**

**Сереброва Татьяна Владимировна**, аспирант кафедры прикладной экономики и экономической безопасности

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

**Tatiana V. Serebrova**, Postgraduate Student of the Department of Applied Economics and Economic Security