

ISSN 2408-9346

НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

RESEARCH RESULT. BUSINESS AND SERVICE TECHNOLOGIES

11(4) 2025

16+

Сайт журнала:
rrbusiness.ru

сетевой научный рецензируемый журнал
online scholarly peer-reviewed journal





Том 11, № 4. 2025

Издается с 2014 г.

ISSN 2408-9346



Volume 11, № 4. 2025

First published online: 2014

ISSN 2408-9346

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

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

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

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ПО СВЯЗЯМ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АВТОРАМИ:

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

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

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

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EDITORIAL TEAM:

EDITOR-IN-CHIEF: *Natalia A. Zaitseva*, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Hotel and Tourist Business, Plekhanov Russian University of Economics, Russia

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

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

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

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

EDITORIAL BOARD:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Maira Y. 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: ОТ ЛОКАЛЬНЫХ ПРАКТИК К ГЛОБАЛЬНЫМ СТРАТЕГИЯМ

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

Вишневская Е. В. Современные направления развития маркетинговых стратегий в гостиничной индустрии	3	Vishnevskaya, E. V. Modern directions of marketing strategies development in the hotel industry	3
Лесников А. И., Утягулов Э. М. Позиционирование туристического сервиса как фактор устойчивого развития аграрного и сельского туризма	18	Lesnikov, A. I., Utiagulov, E. M. Positioning the tourism service as a factor in the sustainable development of agricultural and rural tourism	18
Пономарева И. Ю., Черкасов Н. Р. Этнический туризм Тульской области: объекты показа и целевая аудитория	32	Ponomareva I. Yu., Cherkasov, N. R. Ethnic Tourism in the Tula Region: Attractions and Target Audience	32
Тарасенко Э. В. Сравнительный анализ экономических, социальных и институциональных аспектов развития медицинского туризма в разных странах на примере Юго-Восточной и Южной Азии	45	Tarasenko, E. V. A comparative analysis of the economic, social and institutional aspects of the development of medical tourism in different countries, using examples from Southeast and South Asia	45
Тлепбаева Е.С. Определяющие факторы выбора маршрутов в студенческом туризме	62	Tlepbaeva, E.S. Determining Factors of Route Selection in Student Tourism	62
Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Платформенный подход к развитию молодёжного туризма	72	Chuvatkin, P. P., Gorbатов, S. A. A platform-based approach to youth tourism development	72

КАЧЕСТВО УСЛУГ И ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ

QUALITY OF SERVICES AND INCREASING THE VALUE OF CUSTOMER SERVICE IN THE SERVICE ECONOMY

Калининская М. А., Сергеева Е. А. Интеграция сервисных технологий в управлении недвижимостью: влияние искусственного интеллекта и цифровых платформ на восприятие качества обслуживания клиентов	86	Kalininskaya, M. A. Sergeeva, E. A. Integration of Service Technologies in Real Estate Management: The Impact of Artificial Intelligence and Digital Platforms on Customer Service Perception	86
Цой М. Е., Щеколдин В. Ю. Методические подходы к оцениванию пожизненной ценности клиентов B2B компании	100	Tsoy, M. E., Shchekoldin, V. Yu. Methodological approaches to assessing the lifetime value of B2B customers	100

ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ В КООРДИНАТАХ СОВРЕМЕННОГО МИРА

GLOBAL ECONOMIC TRENDS AND CHALLENGES IN THE MODERN WORLD

Климова Т. Б., Пушкина Ю. В. Формирующийся ландшафт международной образовательной мобильности и траектории изменения глобального рынка образования	111	Klimova, T. B., Pushkina, Ju. V. The emerging landscape of international educational mobility and the trajectory of change in the global education market	111
Слинков А.М., Слинкова О.К. Россия между Востоком и Западом: к вопросу о поиске культурной самобытности	123	Slinkov, A. M., Slinkova O. K. Russia between East and West: On the Search for Cultural Originality	123

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

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

Моргачев И. В., Шевченко М. Н., Листопадова Ю. В., Чугай Д. Ю., Артеменко В. А. Оценка динамики z-счета Альтмана среднестатистического агрохолдинга	136	Morgachev, I V., Shevchenko, M. N., Listopadova, Yu. V., Chugay, D. Yu., Artemenko, V. A. Evaluation of the Altman Z-Score Dynamics of an Average Agricultural Holding	136
Соловьев Д. А., Семенова Л. В. Развитие зарядной инфраструктуры в приграничных регионах: сравнительный анализ и модель адаптации международного опыта для Калининградской области	145	Soloviev, D. A., Semenova, L. V. Foreign and Russian experience in the development of charging infrastructure: comparative analysis and recommendations for the Kaliningrad region	145

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ

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

Козлова В. А. Подбор и адаптация кадров для предприятий индустрии гостеприимства: региональный аспект	161	Kozlova, V. A. Recruitment and onboarding of personnel for hospitality industry businesses: a regional perspective	161
Паатова М. Э., Агошкова О. В., Ожева С. Б., Таусова И. Ф. Особенности социальной адаптации граждан пожилого возраста средствами интеллектуально-творческих и активных видов организации досуга	181	Paatova, M. E., Agoshkova, O. V., Ozheva, S. B., Tausova, I. F. Features of Social Adaptation of Older Adults through Intellectual-Creative and Active Leisure Activities	181

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

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48

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

Вишневская Е.В.

**Современные направления развития маркетинговых
стратегий в гостиничной индустрии**

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия
e-mail: vishnevskaya@bsuedu.ru
ORCID 0000-0001-7797-2500

*Статья поступила 8 сентября 2025 г.; принята 06 октября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. Маркетинг играет ключевую роль в успехе гостиницы, поскольку он служит основой для продвижения средства размещения, позволяет обойти конкурентов и произвести положительное впечатление на гостей. В статье выделены современные направления развития гостиничных маркетинговых стратегий. Анализ статистических данных показал, что гостиничный рынок России в 2025 году демонстрирует устойчивые показатели роста после периода кризиса. Рынок стал более зрелым, технологичным и конкурентным. Внутренний туризм продолжает развиваться, вызывая положительные сдвиги в гостиничной индустрии, при этом намечаются первые признаки возобновления международного интереса. Развитие цифровых технологий подталкивает гостиницы использовать не только традиционные маркетинговые стратегии, но и современные, чтобы привлечь и удержать гостей. Внедряя инновационные маркетинговые стратегии – от оптимизации для мобильных устройств до персонализации обслуживания гостей и сотрудничества с инфлюенсерами, – владельцы отелей могут привлечь внимание путешественников и увеличить количество бронирований. Отметим, что основное внимание следует уделять созданию целостного, увлекательного и запоминающегося опыта, который найдет отклик у потенциальных гостей.

Ключевые слова: гостиница; продвижение; маркетинговая стратегия; туризм

Для цитирования: Вишневская Е. В. Современные направления развития маркетинговых стратегий в гостиничной индустрии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 3-17. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-1

UDC 338.48

Ekaterina V. Vishnevskaya

**Modern directions of marketing strategies development
in the hotel industry**

Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia
e-mail: vishnevskaya@bsu.edu.ru
ORCID 0000-0001-7797-2500

Abstract. Marketing plays a key role in the success of a hotel. It provides the foundation for promoting the accommodation facility, enabling you to surpass competitors and create a positive impression on guests. This article highlights modern approaches to developing hotel marketing strategies. An analysis of statistical data showed that the Russian hotel market demonstrated stable growth indicators after the crisis period in 2025. The market has become more mature, technologically advanced and competitive. Domestic tourism continues to grow, which is having a positive impact on the hotel industry, with the first signs of renewed international interest emerging. The development of digital technologies is prompting hotels to adopt modern marketing strategies alongside traditional ones to attract and retain guests. Hotel owners can attract the attention of travellers and increase the number of bookings by introducing innovative marketing strategies, such as optimising for mobile devices, personalising guest service and collaborating with influencers. It is important to note that the focus should be on creating a holistic, engaging and memorable experience that will resonate with potential guests.

Keywords: hotel; promotion; marketing strategy; tourism

For citation: Vishnevskaya, E. V. (2025), "Modern directions of marketing strategies development in the ho-tel industry", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 3-17, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-1

Введение (Introduction). Маркетинг играет ключевую роль в успехе отеля, поскольку он служит основой для продвижения средства размещения, позволяет обойти конкурентов и произвести положительное впечатление на гостей. Маркетинг в сфере гостиничного бизнеса предполагает привлечение и удержание гостей путем продвижения товаров и услуг, связанных с проживанием. Конкуренция в сфере гостиничного бизнеса довольно высока, поэтому отели должны отличаться от своих конкурентов, находя потенциальных клиентов и взаимодействуя с ними. Современные маркетинговые стратегии отелей сосредоточены на цифровом присутствии и персонализированном опыте гостей, и уделяют особое внимание поисковой оптимизации (SEO), маркетингу в социаль-

ных сетях и сотрудничеству с блогерами и инфлюенсерами для увеличения прямых бронирований. Также в качестве ключевых направлений продвижения гостиничных услуг на современном рынке можно выделить использование больших данных, улучшение взаимодействия с мобильными пользователями, создание прочных местных партнерских отношений и укрепление идентичности бренда посредством сторителлинга и управления репутацией в Интернете.

Источники, отражающие маркетинговые стратегии гостиничного бизнеса, включают как отечественные, так и зарубежные исследования. Эти работы посвящены разным аспектам: от разработки стратегий для гостиничных предприятий до анализа тенденций в индустрии госте-

приимства (Jones, 2014; Blal, 2018; Guttentag, 2019).

Комплексная маркетинговая стратегия отеля включает в себя определение уникального ценностного предложения, понимание целевой аудитории, оптимизацию веб-сайта отеля и использование многоканального подхода, включая оптимизацию поисковых систем (SEO), контент-маркетинг, маркетинг по электронной почте и социальные сети. Ключевые цели включают повышение узнаваемости бренда, стимулирование прямого бронирования для снижения зависимости от ОТА, повышение лояльности и повышение общего дохода и прибыльности. Аналитика данных и ИИ становятся все более важными для персонализации и измерения результатов.

Актуальность темы исследования обусловлена ролью предприятий гостиничной индустрии в развитии внутреннего туризма, который вышел на новый этап. Современные методы продвижения гостиничных услуг включают:

- Интернет-продвижение, которое подразумевает создание сайта или лендинга с удобной системой бронирования, SEO-оптимизация для повышения видимости в поисковых системах, контекстная реклама для привлечения целевого трафика;

- работа с агрегаторами – размещение информации на ведущих платформах бронирования гостиничных услуг, что значительно расширяет аудиторию и позволяет оперативно привлекать клиентов;

- ведение страниц в социальных сетях, публикация качественных фотографий интерьеров, видеообзоров и отзывов гостей, проведение конкурсов и розыгрышей скидок или бесплатных ночей;

- присутствие на геосервисах Яндекс, 2ГИС, Google Maps;

- рассылки в мессенджерах и электронной почте, что позволяет увеличивать повторные бронирования, через e-mail можно рассказывать об акциях, новостях, стимулировать возвращение клиентов;

- таргетированная реклама – она позволяет привлекать клиентов по интересам и географии, эффективна при запуске услуг, акций или выходе на новый рынок.

Продвижение гостиничных услуг требует системного подхода, который включает аналитический этап, этап планирования, этап реализации, контроль и анализ.

Цель исследования (The aim of the work). В ходе исследования была поставлена цель – изучить развитие гостиничной индустрии на современном этапе и выделить современные направления развития гостиничных маркетинговых стратегий.

Материалы и методы (Materials and Methods). В процессе исследования были использованы методы сбора и анализа данных из различных источников: количественные данные Росстата, Федерального агентства по туризму и других официальных органов; качественный анализ материалов специализированных изданий, отраслевых отчетов и экспертных мнений; изучение информации с онлайн-платформ бронирования и аналитика потребительского поведения; прогнозирование на основе сценариев развития, учитывающих различные варианты макроэкономической динамики и политики государства.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Сталкиваясь с вызовами экономики совместного потребления, традиционная гостиничная индустрия активно внедряет инновационные модели обслуживания для повышения конкурентоспособности (La, 2021). Инновации в основном сосредоточены в четырех ключевых областях: персонализированный подход, локализованные услуги, интеграция технологий и устойчивое развитие. В то же время отели укрепляют связи с местными сообществами, предлагая более персонализированный опыт и мероприятия (Kandampully, 2018). Еще одно важное направление для инноваций – глубокая интеграция технологий.

Восстановление гостиничного сектора РФ, который пережил спад в связи с

пандемией и введением санкционных ограничений, негативно отразившихся на всей туристской отрасли в целом, по оценкам экспертов завершилось в 2025 году и сегодня можно говорить о начале устойчивого развития, драйвером которого выступает динамично развивающийся внутренний туризм в РФ. На гостиничном рынке на первое место выходят современные технологии и ориентация на качество предоставляемых услуг.

По оценкам аналитиков, общий объём рынка в 2025 году составляет около 400 млрд рублей, увеличившись на 15% по сравнению с 2023-2024 годами. Период с

2020 по 2024 год стал поворотным для российского гостиничного рынка. Каждый сегмент прошёл свой путь: экономичный – стал основой восстановления, средний – точкой баланса между доступностью и качеством, премиальный – зоной реструктуризации и модернизации. Параллельно развивался частный сектор, который вышел на уровень серьёзной конкуренции с традиционными отелями.

Динамика ADR (средняя цена за ночь в рублях) по сегментам приведена на рисунке 1 (Исследование гостиничного рынка ..., 2025).

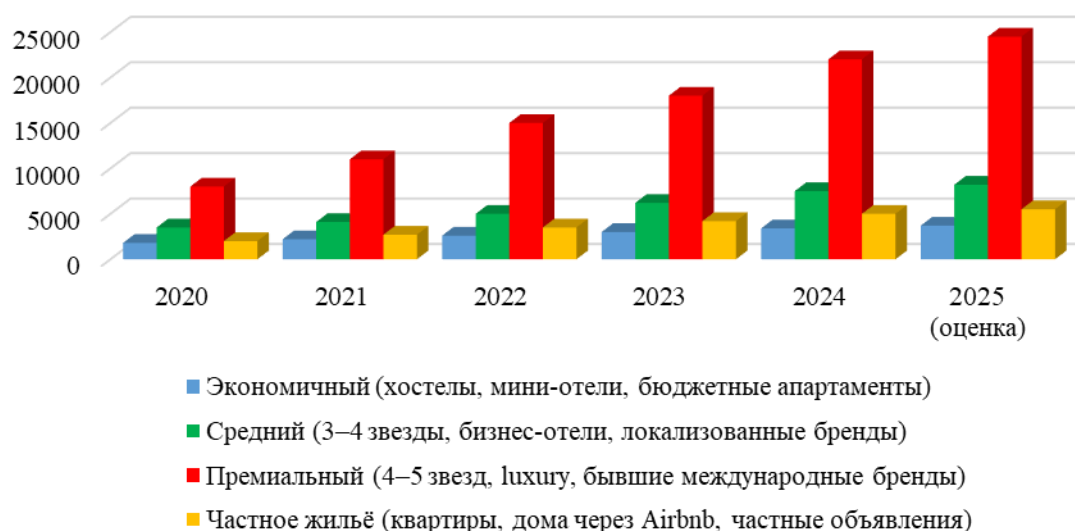


Рис. 1. Динамика ADR (средняя цена за ночь в рублях) по сегментам
Fig. 1. Dynamics of ADR (average price per night in rubles) by segment

Наибольший рост показывает премиальный сегмент – с 8,0 тыс. руб. в 2020 г. до 22,0 тыс. руб. в 2024 г. или в 2,75 раза (в 3,06 раза с учетом прогноза на 2025 г.); при этом увеличение ADR в экономичном сегменте средств размещения составило всего 1,9 раза (с 1,8 тыс. руб. в 2020 г. до 3,4 тыс. руб. в 2024, с учетом прогноза на 2025 г. – 2,1 раза).

Изменения макроэкономической среды, политики и законодательства оказали значительное влияние на структуру рынка, формируя новую модель, ориентированную на внутренний спрос, цифровые технологии и профессионализацию отрасли (рис. 2).

Анализ рынка гостиничной индустрии показал, что на рынке преобладают гостиничные предприятия разных категорий (40%), при этом доля предложений частного жилья в качестве средства размещения значительна – 27%, что свидетельствует об имеющемся несоответствии цена-качество на рынке средств размещения (рис. 3) (Гостиничный бизнес ..., 2025). Как правило, традиционные средства размещения типа гостиница, мини-отель и другие предлагают стоимость проживания выше, чем стоимость частного жилья, при этом качество услуг размещения отходит на второй план.

Пандемия и ограничения

- резкое падение загрузки во всех сегментах; сокращение оборотов; убытки

Санкции и уход международных брендов

- уход премиума, переход брендов к российским операторам, рост локальных сетей

Рост внутреннего туризма

- поддержка экономичного и среднего сегментов, рост спроса на отдых внутри страны

Инфляция и рост цен

- рост ADR, давление на потребительский спрос, особенно в среднем сегменте

Цифровизация

- активное внедрение CRM, PMS, онлайн-бронирования и автоматизации услуг

Государственная поддержка

- льготы для объектов в туристических кластерах, программы кредитования

Рис. 2. Влияние макро-факторов на гостиничную индустрию

Fig. 2. Impact of macro factors on hotel industry

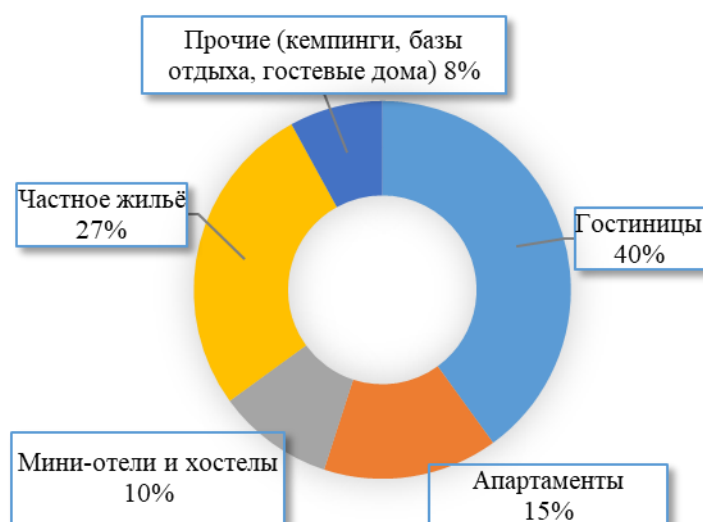


Рис. 3. Структура типов средств размещения

Fig. 3. Layout of accommodation types

Анализ статистических данных показал, что гостиничный рынок России в 2025 году демонстрирует устойчивые показатели роста после периода кризиса. Рынок стал более зрелым, технологичным и конкурентным. Внутренний туризм остаётся главной опорой, однако намечаются первые признаки возобновления международного интереса. Отрасль продолжает модернизироваться: растёт профессиональный уровень игроков, усиливается роль

цифровых технологий и повышаются требования к качеству услуг.

Региональная структура рынка по-прежнему сильно смещена к столице РФ – Москве (23%), на втором месте по количеству средств размещения находится Санкт-Петербург (8%) (рис. 4). Слабое развитие гостиничной сети в регионах свидетельствует о низких темпах развития внутреннего туризма и его слабой дифференциации.

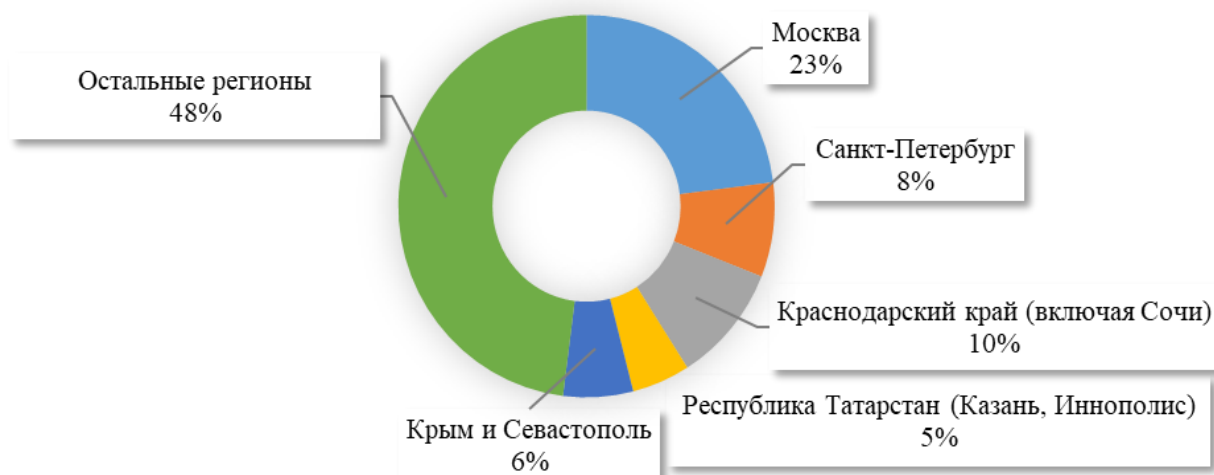


Рис. 4. Региональная структура предложения
Fig. 4. Regional supply structure

Отметим, что в последние годы наблюдается рост интереса к менее известным направлениям – Алтай, Байкал, Карелия, Урал (Исследование гостиничного рынка ..., 2025). Это вызвано развитием внутреннего туризма в РФ и ростом турпотока в малоосвоенные туристами регионы.

Среди основных драйверов развития индустрии гостеприимства можно выделить рост инвестиций в новые проекты, профессионализацию отрасли, цифровизацию и автоматизацию, экологизацию и устойчивость, усиление роли регионов (рис. 5).

рост инвестиций в новые проекты

- в 2024 – 2025 годах введено более 10 000 новых номеров,
- рост сосредоточен в Москве, Петербурге, Сочи и Казани,
- развитие малых и средних объектов в регионах

профессионализация отрасли

- увеличение числа сертифицированных отелей,
- введение стандартов обслуживания и классификации,
- рост требований к персоналу

цифровизация и автоматизация

- широкое внедрение PMS, CRM, онлайн-регистрации,
- использование AI-чатов, smart-ключей, систем управления отзывами,
- рост значимости цифровой репутации

экологизация и устойчивость

- рост числа отелей, внедряющих экологические практики,
- спрос на «зелёные» сертификаты и экологический комфорт,
- поддержка государства в рамках программы «Чистый воздух» и других инициатив.

усиление роли регионов

- рост туристической привлекательности за пределами крупных городов,
- развитие инфраструктуры в курортных и природных зонах,
- госпрограммы поддержки регионального туризма

Рис. 5. Тренды развития гостиничной индустрии
Fig. 5. Trends in the development of the hotel industry

Индустрия гостеприимства продолжает развиваться, используя новые маркетинговые тенденции, среди которых можно выделить персонализацию с помощью искусственного интеллекта и экологический сторителлинг. Чтобы отличаться от конкурентов, средство размещения должно стратегически подойти к разработке своей маркетинговой стратегии. Развитие цифровых технологий подталкивает использовать гостиницы не только традиционные маркетинговые стратегии, но и современные, чтобы привлечь и удержать гостей.

Среди основных современных тенденций в формировании эффективных маркетинговых стратегий для гостиничной индустрии можно выделить следующие.

1. Оптимизация сайта отеля для мобильных устройств. Сегодня возможность удобного бронирования через мобильное приложение является не просто бонусом, а необходимостью. Поскольку мобильный трафик продолжает доминировать в онлайн-среде, в 2023 году около двух третей мирового трафика на сайтах, посвященных путешествиям и гостиничному бизнесу, приходилось на мобильные устройства (Travel, 2024), сайт отеля должен быть полностью оптимизирован для мобильных пользователей, чтобы они могли конкурировать.

При проведении оптимизации сайта необходимо уделять внимание надежному механизму бронирования, который удовлетворяет запросы туристов. Процесс бронирования должен быть интуитивно понятным и простым, для этого он должен соответствовать требованиям:

- скорость: быстрая загрузка данных;
- простота: небольшое количество шагов;
- удобство оплаты: поддержка цифровых кошельков и способов оплаты, таких как «Купи сейчас, заплати потом» (Buy Now, Pay Later, BNPL), что позволяет гостям выбирать наиболее удобный для них способ оплаты. Тенденция использования BNPL стремительно набирает популярность, особенно в сфере туризма. Инте-

грация таких вариантов BNPL в систему бронирования позволяет гостям бронировать более длительные и роскошные поездки, разбивая стоимость на более мелкие и удобные платежи. Это не только привлекает путешественников, которые заботятся о своем бюджете, но и может повысить ценность каждого бронирования, побуждая гостей добавлять дополнительные услуги или бронировать более длительный срок проживания;

- удобная навигация: плавная навигация с удобными сенсорными кнопками, упрощенными меню и интуитивно понятным управлением, адаптированным для мобильных пользователей;

- эффективные призывы к действию (СТА): понятные и заметные призывы к действию, которые побуждают пользователей без лишних усилий оформить заказ, повышая коэффициент конверсии.

Внедрив оптимизированный механизм бронирования через мобильное приложение, который предлагает данные важные функции, отель не только увеличивает количество прямых бронирований, но и повышает уровень удовлетворенности гостей и, в конечном счете, увеличивает свою прибыль.

2. Оптимизация для поисковых систем имеет решающее значение для привлечения органического трафика и бронирований, но SEO становится все более сложным и требует постоянных усилий, включая техническую экспертизу и стратегическую разработку контента. Эволюция поисковых алгоритмов ещё больше подчёркивает важность пользовательского опыта и релевантности контента, так как:

- 75% пользователей интернета не просматривают результаты поиска дальше первой страницы (Сердюкова, 2021);
- локальное SEO: в зависимости от специализации гостиничного предприятия надо ориентироваться на гиперлокальные ключевые слова, которые соответствуют запросам конкретных путешественников;
- создание и оптимизация контента с помощью ИИ: использование инструмен-

тов ИИ для оптимизации контента в режиме реального времени позволяет сайту отеля оставаться актуальным и конкурентоспособным в поисковой выдаче;

- оптимизация голосового поиска: с ростом популярности голосовых помощников, таких как Alexa и Google Home, необходимо, чтобы сайт отеля был оптимизирован для голосовых запросов, которые часто формулируются в виде вопросов;

- SEO для мобильных устройств: по мере того как индексация в первую очередь ориентируется на мобильные устройства, обеспечение высокого рейтинга мобильного сайта отеля в поисковых системах становится жизненно важным как для отдельных отелей, так и для сетевых компаний.

Менеджменту отеля необходимо постоянно обновлять контент и повышать квалификацию, следя за новыми разработками в области поисковых алгоритмов и технологий.

3. Персонализация на основе искусственного интеллекта (ИИ). В гостиничной индустрии давно используют персонализированный подход, внедрение искусственного интеллекта позволит предугадывать предпочтения гостей и предоставлять индивидуальный подход. На практике это можно применять, делая рассылки по электронной почте на основе искусственного интеллекта, которые будут содержать персонализированные предложения с учетом предыдущих поездок или интересов гостя, например, повышение категории номера или индивидуальное обслуживание в ресторане, которое понравится гостю. ИИ позволит в режиме реального времени предлагать гостям мероприятия или развлечения на основе введенных ими данных. Предиктивная аналитика позволяет прогнозировать периоды пикового спроса и создавать персонализированные рекламные предложения (Зелезинский, 2021).

ИИ меняет подход к общению с гостями посредством:

- интерактивных чат-ботов, которые могут мгновенно отвечать на запросы гостей, предлагая персональные рекомендации и помогая с бронированием в режиме 24/7;

- таргетированной рекламы – ИИ оптимизирует рекламные кампании, анализируя данные о гостях, чтобы определить наиболее эффективные каналы и сообщения;

- анализа настроений – ИИ может анализировать отзывы гостей и упоминания в социальных сетях, чтобы оценить настроения и выявить области, требующие улучшения;

- персонализации на основе искусственного интеллекта – ИИ позволяет отелям адаптировать каждый аспект обслуживания гостей. Рекомендации по выбору номера, специальные предложения и даже цены могут быть персонализированы на основе данных о госте, что обеспечивает индивидуальный подход.

Современные путешественники хотят не просто забронировать номер, а получить персонализированный сервис, соответствующий их предпочтениям. Предлагая нечто большее, чем стандартное бронирование, отели должны выходить за рамки привычного и персонализировать каждый этап пребывания гостя.

Отель, используя такие инструменты, как SynXis Retailing или аналогичные решения, дает возможность своим гостям заказывать индивидуальные услуги, например:

- улучшение номера, спа-процедуры и знакомство с местными достопримечательностями на основе предыдущих предпочтений или истории лояльности;

- индивидуальные пакеты услуг, отражающие особые интересы, такие как приключенческий туризм, оздоровительные программы или кулинарные мастер-классы;

- автоматические дополнительные продажи и услуги в процессе бронирования, например, бронирование эксклюзивных ресторанов или транспортных услуг.

Персонализация повышает как уровень удовлетворенности гостей, так и прибыль отеля, позволяя предлагать уникальные варианты размещения, которые придутся по вкусу каждому путешественнику. Независимо от того, бронируют ли они поездку на выходные или более длительный срок, гости оценят индивидуальный подход, который поможет повысить лояльность и выделиться на конкурентном рынке.

4. Экологичность как отличительная черта бренда. Экологичность больше не является дополнительной опцией, а стала основным требованием гостей. Ведущие мировые гостиничные бренды интегрируют принципы экологичности в маркетинговые стратегии. Отели в рамках данного направления предпринимают следующие шаги:

- создают на сайте специальный раздел, посвящённый экологичным практикам, таким как использование возобновляемых источников энергии или сотрудничество с местными ремесленниками, как эко-отель «Лес» в Ленинградской области (Как эко-повестка ..., 2025);

- рассказывают об экологичности отеля в рамках кампаний в социальных сетях и публикаций в блогах, предоставив возможность заглянуть за кулисы экоинициатив. Примером могут служить отели сети Holiday Inn, которые отличаются энергоэффективностью, не используют ископаемое топливо на своей территории, применяют возобновляемые источники энергии и имеют всемирно признанный сертификат экологичности (Новая эра ..., 2025);

- предлагают «экологичные варианты проживания», при которых гости могут сократить свое воздействие на окружающую среду, например, отказаться от ежедневной смены постельного белья в обмен на бонусы, например, скидки на питание. Примером может быть отель Kazan Palace by Tasigo в Казани, который первым в России прошел международную эко-сертификацию Green Globe International Standart (Hotel marketing..., 2025).

5. Объединение гостей отелей в группы. Популярны гостиничные цепи создают онлайн-сообщества для своих гостей с целью предоставить им преимущество, позволяющее почувствовать себя частью эксклюзивного клуба. Например, так сделала InterContinental Hotels Group, крупнейшая по количеству номеров гостиничная группа в мире – она запустила новое онлайн-сообщество под названием Priority Club Connect для более чем 42 миллионов участников программы Priority Club Rewards (IHG, 2025; Онлайн-сообщество, 2025).

Отели создают закрытые группы в социальных сетях для бывших гостей, где они смогут делиться историями, получать эксклюзивные предложения и взаимодействовать с брендом. Некоторые отели проводят виртуальные мероприятия, например, прямые трансляции с шеф-поварами или экспертами в области здорового образа жизни, чтобы делиться уникальными знаниями и опытом (Шеф-повар, 2025). Отелю надо поощрять пользовательский контент с помощью конкурсов в социальных сетях и публиковать истории гостей в блоге отеля, чтобы рассказать об их реальном опыте.

6. Развитие социальной коммерции в гостиничной индустрии. Социальные сети превращаются из платформы для взаимодействия в источник прямого дохода – отели внедряют механизмы бронирования в своих социальных сетях. Отели создают и публикуют в социальных сетях короткие увлекательные видеоролики о фирменных развлечениях или номерах с прямыми ссылками для бронирования, активно сотрудничают с инфлюенсерами, чтобы продвигать посты с возможностью покупки и привлекают целевую аудиторию с помощью аутентичного контента.

7. Гиперлокальный маркетинг и сторителлинг. Специалисты подчеркивают рост спроса на уникальные местные впечатления, путешественники хотят приобщиться к культуре, истории и сообществу места назначения. Для использования дан-

ной тенденции отели разрабатывают пакетные предложения, посвященные местным деликатесам или культурным мероприятиям. И, используя цифровой контент, рассказывают истории местных ремесленников, которые вносят свой вклад в обслуживание гостей, например, шеф-поваров или дизайнеров.

8. Оптимизация собственных данных. Поскольку вопросы конфиденциальности данных становятся всё более актуальными, а согласие на использование файлов cookie ограничивает возможность отслеживания потенциальных клиентов, оптимизация собственных данных становится важной составляющей маркетинговой стратегии. Это означает, что отелю нужно максимально эффективно использовать данные, которые он получает непосредственно от клиентов, чтобы установить более тесные связи и повысить уровень персонализации.

9. Сила видео-контента. Видео продолжает доминировать в сфере цифрового контента, но акцент смещается в сторону более коротких и эффектных роликов, которые передают суть объекта или впечатления. Используя данную тенденцию, отель может создавать короткие видеоролики (15–30 секунд), в которых запечатлены ключевые моменты, например, утренние виды, кулинарные шедевры или спа-процедуры, использовать популярные платформы для большего охвата аудитории с помощью увлекательных роликов.

Социальные сети перестают быть просто местом для повышения узнаваемости бренда – это мощная поисковая система и инструмент бронирования. Путешественники используют популярные платформы в качестве основных источников информации о своем следующем пункте назначения. Во всем мире 35% потребителей обращаются к социальным сетям за вдохновением для путешествий. Для поколения Z это число увеличивается до 53% (Luo, 2025).

Отели должны уделять приоритетное внимание краткому видео-контенту и извлекать выгоду из растущего спроса на

эксклюзивные ограниченные по времени предложения.

10. Использование e-mail-маркетинга для ретаргетинг. E-mail-маркетинг в сочетании с надежным механизмом бронирования может стать мощным инструментом для ретаргетинга потенциальных гостей. Используя данные механизма бронирования и возможности розничной торговли, отель может сегментировать и таргетировать гостей, которые посещали сайт отеля, взаимодействовали с контентом или подписались на рассылку отелю, но еще не оформили бронирование.

11. Сотрудничество с инфлюенсерами и тревел-блогерами. Маркетинг влияния смещает акцент в сторону аутентичности и нишевой аудитории. Чтобы эффективно привлекать потенциальных гостей, отелям следует сотрудничать с инфлюенсерами, которые создают искренние связи и увлекательные истории: 69% потребителей доверяют инфлюенсерам больше, чем информации, полученной напрямую от бренда (Беломестнова, 2025). Внедряя инновационные маркетинговые стратегии – от оптимизации для мобильных устройств до персонализации обслуживания гостей и сотрудничества с инфлюенсерами, – владельцы отелей могут привлечь внимание путешественников и увеличить количество бронирований. Отметим, что основное внимание следует уделять созданию целостного, увлекательного и запоминающегося опыта, который найдет отклик у потенциальных гостей.

По мнению экспертов, в сфере гостиничного бизнеса в ближайшее будущее будут действовать несколько влиятельных факторов, которые улучшат качество обслуживания гостей, позволят использовать передовые технологии и адаптироваться к меняющейся динамике рынка.

Крупнейшие гостиничные бренды инвестируют в коммерческую стратегию, персонализированный подход, надежные программы лояльности и модели динамического ценообразования. Они делают упор на инновации, ориентированные на

гостей, беспрепятственное внедрение технологий и использование масштаба для получения стратегического преимущества.

Альтернативные модели средств размещения меняют представление о путешествиях, делая акцент на персонализации, гибкости и уникальных предложениях. Благодаря сотрудничеству с местными компаниями и индивидуальному подходу, данные средства размещения привлекают современных путешественников.

Ведущие гостиничные цепи являются технологическими гигантами и предлагают технологии, которые меняют отели на всех уровнях – от рекламы на основе искусственного интеллекта и анализа данных до усовершенствованных инструментов взаимодействия с клиентами. Внедрение данных технологий позволяет отелям эффективно использовать данные, персонализировать взаимодействие с гостями и повышать общую эффективность.

При выборе отеля пользователи обычно уделяют особое внимание его месторасположению и оценкам на различных платформах и сервисах бронирования. Путешественники обычно выбирают гостиницу в том числе по отзывам и оценкам, поэтому менеджменту отеля важно правильно работать с обратной связью. С этой целью создают профиль организации в Яндекс Бизнесе, который помогает управлять информацией о компании, и появляется возможность работать с отзывами. Клиенты могут оставлять отзывы и оценки, менеджмент гостиницы может отвечать на них в личном кабинете Яндекс Бизнеса. В результате реакция менеджмента отеля на отзывы позволяет повышать лояльность аудитории.

Для того, чтобы мотивировать гостей оставлять отзывы, можно предпринять следующее:

- разместить QR-код на входе в средство размещения, в вестибюле и опубликовать в соцсетях – клиенты смогут оставить отзыв прямо с телефона;

- выражать благодарность за отзывы, при этом стараться оперативно решать проблемы, с которыми столкнулись клиенты.

Рассмотрим несколько вариантов продвижения гостиницы в Яндекс Директе и Яндекс Картах.

1. Яндекс Директ подходит, если гостиница желает самостоятельно запускать рекламу и оценивать её эффективность. Сервис помогает запустить рекламную кампанию и показывает объявления в Поиске, Картах и более чем на 55 000 площадках рекламной сети Яндекса. Начать продвижение гостиницы в Яндекс Директе можно с помощью Мастера кампаний – он подойдёт тем, кто хочет запустить кампанию без сложных настроек. Мастер кампаний в Яндекс Директе помогает запустить рекламу с удобными подсказками: подбирает текст и изображения, предлагает аудиторию. Рекламные объявления, которые запускаются через Директ, могут быть трёх форматов: только с текстом, с изображениями или с видео.

2. Яндекс Карты – сервис, который подходит отелям и всем офлайн-бизнесам с географической привязкой. Яндекс Карты предусматривают бесплатное и платное продвижение профиля. Чтобы отель или гостиница появились в Картах и Поиске, необходимо создать профиль организации. Отметим популярность сервиса – им пользуется более 96 млн человек в месяц. Созданный профиль гостиницы необходимо по максимуму заполнить информацией: свободные даты и стоимость номеров, фотографии и/или видео номеров, адрес, местоположение, контакты, ссылки на соцсети и сайт. Чем подробнее заполнен профиль, тем выше вероятность, что клиент обратится в отель. Гости должны иметь возможность оставлять отзывы, менеджмент гостиницы – отвечать на них в личном кабинете, это способствует повышению лояльности аудитории.

Заключение (Conclusions). В современном цифровом мире путешественники бронируют номера онлайн, быстро сравнивают предложения и ожидают ин-

дивидуального подхода. Согласно отчету о маркетинге в сфере гостиничного бизнеса и курортов за 2025 год, более 57% путешественников бронируют отели онлайн, поэтому эффективная стратегия цифрового маркетинга крайне важна. Искусственный интеллект и машинное обучение меняют подход отелей к привлечению и обслуживанию гостей: от персонализированных кампаний до рекомендаций в режиме реального времени. Собственникам гостиниц следует учитывать, что путешественники все чаще ищут индивидуальный подход.

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

Conflicts of Interest: the author has no conflicts of interest to declare.

Список литературы

- Беломестнова М.Е., Шариков В.И. Инновационные подходы к продвижению гостиничных услуг // Гостиничное дело. 2022. № 2. URL: <https://panor.ru/articles/innovatsionnye-podkhody-k-prodvizheniyu-gostinichnykh-uslug/78510.html#> (дата обращения: 08.09.2025).
- Гостиничный бизнес в 2025 году: цифры, тренды и точки роста. URL: <https://basinn.ru/blog/gostinichnyy-biznes-v-2025-godu-tsifry-trendy-i-tochki-rosta/> (дата обращения: 08.09.2025).
- Зелезинский А.Л., Архипова О.В., Аселедченко, О.М. Внедрение digital-инструментов в маркетинг и операционную деятельность гостиничного предприятия с целью повышения качества продвижения и предоставления услуг // Экономический вектор. 2021. № 3 (26). С. 50–54. DOI 10.36807/2411-7269-2021-3-2650-54.
- Исследование гостиничного рынка Российской Федерации URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/issledovanie-gostinichnogo-rynka-rossiyskoy-federatsii/> (дата обращения: 08.09.2025).
- Как экоповестка и «зеленые технологии» меняют гостиничный бизнес. URL: [tekhnologii-menyayut-gostinichnyj-biznes](https://egine.ru/blog/kak-ehkopovestka-i-zelenye-tekhnologii-menyayut-gostinichnyj-biznes) (дата обращения: 22.08.2025).
- «Новая эра»: как отели в РФ переходят на эко-стандарт и зачем это нужно. URL: <https://madeinrussia.ru/ru/news/5010> (дата обращения: 18.08.2025).
- Онлайн-сообщество от IHG. URL: <https://prohotel.ru/news-105993/0> (дата обращения: 21.08.2025).
- Сердюкова Н.К., Романова Л.М., Сердюков Д.А. Теоретические и прикладные подходы к формированию стратегии развития и продвижения гостиничного предприятия // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 36 (4). С. 225–237. DOI 10.24412/2309-4788-2021-11304.
- Шеф-повар Belmond Grand Hotel Europe научит готовить завтрак. URL: <https://style.rbc.ru/impressions/5e9581eb9a794720a636063e> (дата обращения: 08.09.2025).
- Blal, I., Singa, M., & Templin, J. (2018), “Airbnb’s Effect on Hotel Sales Growth”, *International Journal of Hospitality Management*, 73, pp. 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.006>.
- Guttentag, D. (2019), “Progress on Airbnb: A Literature Review”, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10, pp. 814-844. <https://doi.org/10.1108/jhtt-08-2018-0075>.
- Hotel marketing strategies to increase bookings and occupancy. URL: <https://www.civitfun.com/blog/en/hotel-marketing-strategies/> (дата обращения: 21.08.2025).
- IHG: hotels & resorts. URL: <https://www.ihg.com/content/ru/ru/sustainability-low-carbon> (дата обращения: 08.09.2025).
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014), “Sustainability in the Global Hotel Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, pp. 5-17. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2012-0180>.
- Kandampully J., Zhang T., & Jaakkola, E. (2018), “Customer Experience Management in Hospitality: A Literature Synthesis, New Understanding and Research Agenda”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, pp. 21-56. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2015-0549/>.
- La, L., Shao, L., Zhang, E. and Hua, H. (2021), “Covid-19 Related Topic Detection in Catering Industry with Online Review and Embedding”, *IEEE/ACIS 6th International Confer-*

ence on Big Data, Cloud Computing, and Data Science (BCD), Zhuhai, China, pp. 60-65, doi: 10.1109/BCD51206.2021.9581947.

Luo, X. (2025), "Adjustment of Marketing Strategies for Traditional Hotels in the Context of the Sharing Economy", *Open Journal of Business and Management*, 13, pp. 101-110, doi: 10.4236/ojbm.2025.131008.

Travel websites: global traffic by device 2024| Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1323824/travel-tourism-websites-traffic-by-device-worldwide/> (дата обращения: 21.08.2025).

References

Belmond Grand Hotel Europe chef to teach how to make breakfast [Online], available at: <https://style.rbc.ru/impressions/5e9581eb9a794720a636063e> (Accessed 08 September 2025). (In Russ.).

Belomestnova, M.E. and Sharikov, V.I. (2022), "Innovative approaches to the promotion of hotel services", *Hotel business*, 2. [Online], available at: <https://panor.ru/articles/innovatsionnye-podkhody-k-prodvizheniyu-gostinichnykh-uslug/78510.html#> (Accessed 14 September 2025). (In Russ.).

Blal, I., Singa, M., & Templin, J. (2018), "Airbnb's Effect on Hotel Sales Growth", *International Journal of Hospitality Management*, 73, pp. 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.006>.

Guttentag, D. (2019), "Progress on Airbnb: A Literature Review", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10, pp. 814-844. <https://doi.org/10.1108/jhtt-08-2018-0075>.

Hospitality in 2025: numbers, trends and growth points [Online], available at: <https://basinn.ru/blog/gostinichnyy-biznes-v-2025-godu-tsifry-trendy-i-tochki-rosta/> (Accessed 08 September 2025). (In Russ.).

Hotel market research of the Russian Federation [Online], available at: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/issledovanie-gostinichnogo-rynka-rossiyskoy-federatsii/> (Accessed 08 September 2025). (In Russ.).

Hotel marketing strategies to increase bookings and occupancy [Online], available at: <https://www.civitfun.com/blog/en/hotel-marketing-strategies/> (Accessed 21 August 2025).

How eco-news and green technologies are changing the hotel business [Online], available at: <https://egine.ru/blog/kak-ehkopovestka-i-zelenye-tekhnologii-menyayut-gostinichnyj-biznes> (Accessed 22 August 2025). (In Russ.).

IHG: hotels & resorts [Online], available at: <https://www.ihg.com/content/ru/ru/sustainability-low-carbon> (Accessed 08 September 2025).

Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014), "Sustainability in the Global Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, pp. 5-17. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2012-0180>.

Kandampully J., Zhang T., & Jaakkola, E. (2018), "Customer Experience Management in Hospitality: A Literature Synthesis, New Understanding and Research Agenda", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, pp. 21-56. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2015-0549>.

La, L., Shao, L., Zhang, E. and Hua, H. (2021), "Covid-19 Related Topic Detection in Catering Industry with Online Review and Embedding", *IEEE/ACIS 6th International Conference on Big Data, Cloud Computing, and Data Science (BCD)*, Zhuhai, China, pp. 60-65, doi: 10.1109/BCD51206.2021.9581947.

Luo, X. (2025), "Adjustment of Marketing Strategies for Traditional Hotels in the Context of the Sharing Economy", *Open Journal of Business and Management*, 13, pp. 101-110. doi: 10.4236/ojbm.2025.131008.

"New Era": how hotels in the Russian Federation are switching to an eco-standard and why it is necessary [Online], available at: <https://madeinrussia.ru/ru/news/5010> (Accessed 18 August 2025). (In Russ.).

Online community from IHG [Online], available at: <https://prohotel.ru/news-105993/0> (Accessed 21 August 2025). (In Russ.).

Serdyukova, N.K., Romanova, L.M. and Serdyukov, D.A. (2021), "Theoretical and applied approaches to the formation of a strategy for the development and promotion of a hotel enterprise", *Natural and humanitarian research*, 36 (4). pp. 225-237. DOI 10.24412/2309-4788-2021-11304. (In Russ.).

Travel websites: global traffic by device 2024| Statista [Online], available at: <https://www.statista.com/statistics/1323824/travel-tourism-websites-traffic-by-device-worldwide/> (Accessed 21 August 2025).

Zelezinsky, A.L., Arkhipova, O.V. and Aseledchenko, O.M. (2021), "Introduction of digital tools in the marketing and operational activities of the hotel company in order to improve the quality of promotion and provision of services" *Economic vector*, 3 (26), pp. 50-54. DOI 10.36807/2411-7269-2021-3-2650-54. (In Russ.).

Данные об авторе

Вишневская Екатерина Владимировна, к.э.н., доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Information about the author

Ekaterina V. Vishnevskaya, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of International Tourism and Hospitality

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-2

Лесников А. И.¹
Утягулов Э. М.²

Позиционирование туристического сервиса как фактор
устойчивого развития аграрного и сельского туризма

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»,
ул. Космонавтов, 1, Уфа 450064, Россия

¹*e-mail:* aps_rb@mail.ru

²*e-mail:* utyaguloverik@gmail.com

¹ORCID 0000-0002-7136-8545

²ORCID 0009-0002-0360-1170

*Статья поступила 8 октября 2025 г.; принята 26 октября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. В условиях растущего спроса на отдых, альтернативный урбанистическому, и необходимости развития сельских территорий возникает потребность в эффективной стратегии позиционирования туристических сервисов в сфере аграрного и сельского (зелёного) туризма. Требуется найти пути интеграции природных, аграрных, культурных и социальных активов территории в привлекательный туристический продукт, который будет отвечать запросам туристов и способствовать экономическому развитию сельских районов. Интерес к аграрному и сельскому туризму растёт как со стороны туристов, стремящихся к отдыху на природе, погружению в местную культуру и здоровому образу жизни, так и со стороны сельских территорий, которые видят в туризме возможность диверсификации доходов, создания рабочих мест, продвижения местной продукции и решения демографических проблем. Исследование актуально в контексте глобальных трендов на устойчивое развитие и цифровизацию туризма. В исследовании применяются методы анализа социокультурных и экономических аспектов агросельских сообществ, оценки экологической и социальной ответственности при формировании туристического продукта, изучения опыта европейских и азиатских стран в сфере сельского туризма. Также проводится анализ возможностей создания многогранного гостевого опыта и преодоления нормативных и инфраструктурных барьеров через сотрудничество с туроператорами и отраслевыми ведомствами. Разработана стратегия позиционирования туристического сервиса в сфере аграрного и сельского туризма, которая учитывает аутентичность, устойчивость и эмоциональное вовлечение туристов. Обозначена концепция «зелёного туризма» как симбиоза аграрного, сельского и экологического туризма, которая позволяет объединить различные направления и предложить туристам комплексный продукт. Развитие экосистемы «зелёного» туризма способствует не только удовлетворению спроса на аутентичный и экологичный отдых, но и решению ряда социально-экономических проблем сельских территорий – созданию рабочих мест, поддержке местных производителей, сохранению культурного наследия. Внедрение разработанной стратегии позиционирования туристического сервиса может

стать эффективным инструментом развития аграрного и сельского туризма в регионе.

Ключевые слова: туристический сервис; туризм; позиционирование; агросельский туризм; экосистема; модель зелёного туризма

Для цитирования: Лесников А. И., Утягулов Э. М. Позиционирование туристического сервиса как фактор устойчивого развития аграрного и сельского туризма // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 18-31. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-2

UDC 338.48

Anatoly I. Lesnikov¹
Erik M. Utiagulov²

Positioning the tourism service as a factor in the sustainable development of agricultural and rural tourism

Ufa State Petroleum Technical University,
1 Kosmonavtov St., Ufa 450064, Russia

¹e-mail: aps_rb@mail.ru

²e-mail: utyaguloverik@gmail.com

¹ORCID 0000-0002-7136-8545

²ORCID 0009-0002-0360-1170

Abstract. In the context of the growing demand for alternative urban recreation and the need for rural development, there is a need for an effective strategy for positioning tourism services in the field of agricultural and rural (green) tourism. It is necessary to find ways to integrate the natural, agricultural, cultural and social assets of the territory into an attractive tourist product that will meet the needs of tourists and contribute to the economic development of rural areas. Interest in agricultural and rural tourism is growing both from tourists seeking outdoor recreation, immersion in local culture and a healthy lifestyle, and from rural areas who see tourism as an opportunity to diversify income, create jobs, promote local products and solve demographic problems. The research is relevant in the context of global trends in sustainable development and digitalization of tourism. The research uses methods of analyzing the socio-cultural and economic aspects of agricultural communities, assessing environmental and social responsibility in the formation of a tourism product, and studying the experience of European countries in the field of rural tourism. The possibilities of creating a multifaceted guest experience and overcoming regulatory and infrastructural barriers through cooperation with tour operators and industry agencies are also being analyzed. A strategy has been developed for positioning tourism services in the field of agricultural and rural tourism, which takes into account authenticity, sustainability and emotional involvement of tourists. The concept of “green tourism” is outlined as a symbiosis of agricultural, rural and ecological tourism, which allows combining various directions and offering tourists a comprehensive product. The development of the ecosystem of “green” tourism contributes not only to meeting the demand for authentic and eco-friendly holidays, but also to solving a number of socio – economic problems in rural areas – creating jobs, supporting local producers, and preserving cultural heritage. The implementation of the developed positioning strategy can become an effective tool for the development of agricultural and rural tourism in the region, as exemplified by the successful experience of European countries.

Keywords: tourism service; tourism; positioning; agricultural tourism; ecosystem;

green tourism model

For citation: Lesnikov, A. I., Utiagulov, E. M. (2025), "Positioning the tourism service as a factor in the sustainable development of agri-cultural and rural tourism", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 18-31, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-2

Введение (Introduction). Позиционирование туристического сервиса в экосистеме аграрного, сельского и экологического туризма, как модели «Зелёного туризма», представляет собой стратегический процесс формирования уникального образа и ценности предложения в восприятии целевой аудитории. Согласно исследованиям, позиционирование должно давать ответ на вопрос: «Какова ценность продукта для потребителя?», учитывая не только практическую выгоду, но и психологическую ценность («идеальный прообраз продукта»). В контексте устойчивого развития аграрного и сельского туризма это означает создание комплексного образа, сочетающего природные, культурные и гастрономические компоненты, которые удовлетворяют растущий спрос на аутентичный, устойчивый и эмоционально насыщенный отдых.

Экосистема аграрного и сельского туризма включает разнообразные элементы: от агропроизводителей и средств размещения до местных сообществ, органов власти и инфраструктурных объектов. Успешное позиционирование требует интеграции этих компонентов в единое ценностное предложение, которое подчеркивает уникальность территории и ее способность удовлетворять конкретные потребности туристов.

Создание стандарта «Туристический сервис», который является ядром в позиционировании туристического сервиса, основывается на анализе потребительского спроса на услуги агросельского и экологического туризма. Операторы внутреннего туризма пока не смогли правильно произвести позиционирование туристических продуктов в сфере агросельского туризма. В связи с этим сложно определить целевую аудиторию: туристы не сосредото-

ны на каком-то одном виде отдыха (аграрном, сельском или экологическом туризме), потому что нет готовых туристических продуктов, которые отвечали бы современным стандартам качества (Parasuraman, 1994). Поэтому нами была выработана стратегия, основанная на симбиозе трёх направлений туристской деятельности, это аграрный, сельский и экологический туризм, что позволило нам сформировать модель зелёного туризма.

Зелёный туризм – это вид туризма, который предполагает отдых в сельской местности с предоставлением услуг размещения, питания и комплекса дополнительных услуг. Зелёный туризм является одним из перспективных направлений при условии создания соответствующей инфраструктуры с учётом требований безопасности, качества сервиса и других факторов, повышающих спрос на туристские продукты на сельской территории. При разработке понятия экосистемы регионального аграрного и сельского туризма мы рассмотрели базовые факторы устойчивого развития. Во-первых, Республика Башкортостан обладает всеми необходимыми ресурсами для развития агросельского туризма. К ним относятся:

- природные (реки, озера, леса);
- культурно-исторические (достопримечательности);
- инфраструктурные (размещение, питание, рекреации).

Во-вторых, туристический потенциал региона свидетельствует о развитии туристического сервиса и соответствующей инфраструктуры, а именно: средств размещения и питания в сельской местности, транспортной логистики, строительство туристических и рекреационных объектов для проведения событийных мероприятий.

Республика Башкортостан может

стать пилотной территорией по развитию зелёного туризма в России. В 2025 году по результатам мониторинга въездного туризма показатель достиг 700 тыс. поездок в регион. Правительство Республики Башкортостан уделяет серьёзное внимание развитию туризма и поэтому выделяет целевые финансовые средства на приоритетные инвестиционные проекты в сфере туризма и придорожного сервиса (Комина, 2024).

Цель исследования (The aim of the work). Целеполаганием исследования является разработка стратегии позиционирования в части стандарта туристического сервиса на востребованных объектах регионального агросельского туризма, что определяет дальнейший алгоритм в задачах исследования:

- исследование ресурсов агросельского туризма в симбиозе с экологическим туризмом и определение предпосылок устойчивого развития туристического сервиса;
- анализ спроса потребителей на услуги агросельского туризма и перспектив его развития;
- создание актуальных алгоритмов современного туристического продукта в сфере зелёного туризма на базе существующих объектов (локаций) агросельского туризма и оценка их экономической эффективности;
- разработка уникальной системы вовлечения туристов WOW-сервис в части стандарта туристического сервиса.

Материалы и методы исследования (Materials and methods). Для эффективного позиционирования туристического сервиса в экосистеме зелёного туризма и его продвижения необходимо следующее:

- отработанная система управления;
- развитие инфраструктуры и предоставление большого спектра услуг населению, которые не вредят природе;
- внедрение новых технологий ресурсопотребления, ресурсосбережения и переработки отходов.

Что касается ресурсов зелёного туризма, то к ним относятся:

- природные ресурсы – это природные объекты и комплексы, их основные компоненты (рельеф, климат, минеральные источники, живописные ландшафты, растительный и животный мир); природные ресурсы способствуют организации рыболовного, охотничьего, пешеходного и водного туризма;
- культурно-исторические ресурсы – к ним относится всё культурное и духовное наследие того или иного региона (памятники истории и культуры);
- социально-экономические ресурсы – это транспортная доступность местности и уровень развития транспортной инфраструктуры, экономико-географическое положение, уровень обслуживания населения, трудовые ресурсы.

Зелёный туризм становится тенденцией, привлекающей внимание многих туристов. Разработка турпродуктов зелёного туризма способствует повышению конкурентоспособности и привлекательности территории.

В структуру продукта зелёного туризма мы предлагаем включать следующее:

- базовые услуги (питание, проживание);
- дополнительные услуги (верховая езда, апитерапия медом, рыбалка, баня, различные экскурсии, мастер-классы в аграрных фермах, прогулки по лесу, сбор ягод и грибов, посещение памятников исторического и культурного наследия и др.).

Туристы руководствуются различными мотивами в процессе выбора определенных видов отдыха. Для их выявления использован метод опроса фокус-группы, состоящей из 100 респондентов, это мужчины и женщины в возрасте от 45 до 55 лет. Для опроса был использован информационный ресурс в социальной сети (ВКонтакте).

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Республика Башкортостан имеет разнообразную этнокультурную основу, которая сочетает в себе элементы русской, татарской, башкирской культур и др. (Арсланов А.Ф. 2023) Мы полагаем, что позиционирование устойчивого развития туристического сервиса в сегменте агросельского туризма в современных социально-экономических условиях выстраивается исходя из следующих направлений:

1. Определение целевой аудитории и их потребностей. Целевой аудиторией являются:

- люди, которые хотят отдохнуть от городского ритма жизни;
- люди, которые интересуются культурой и историей региона;
- любители спокойного и комфортного отдыха;

2. Разработка программ и услуг. Разработка туристического стандарта качества сервиса и комплекса услуг, которые удовлетворят ожидания и потребности целевой аудитории (Лесников, 2024);

3. Создание инфраструктуры, ориентированной на предоставление полноценных и качественных услуг, к ней относятся: объекты размещения, питание и развлечения, в том числе логистика и выгодная транспортная доступность;

4. Продвижение туристического продукта – реклама в социальных сетях, на радио, организация фестивалей и ярмарок, агентские договорённости с турагентами и туроператорами;

5. Формирование партнёрских отношений. Это может означать создание связей с местными жителями и предпринимателями, чтобы помочь им развиваться в единстве с региональным туристическим бизнесом и повышать качество обслуживания.

Исходя из этого, позиционирование развития туристического сервиса в регионе подразумевает создание эффективного туристического стандарта качества сервиса, экологически чистой и безопасной среды для отдыха и знакомства с окружающей природой, сельскими территориями и агрохозяйствами, разработку качественных и уникальных программ и услуг, создание инфраструктуры и продвижение туристского продукта, а также формирование партнёрских отношений для развития туризма в регионе (Беляева, 2023).

Актуальность зелёного туризма заключается в растущем спросе на услуги внутреннего туризма среди граждан Российской Федерации на фоне общемировых социально-экономических событий последних лет, которые привели к резкой переориентации спроса. В связи с этим выделим ключевые тенденции, оказывающие влияние на объем спроса на внутренний зелёный туризм:

- ключевым барьером на пути развития туристического сервиса в формате зелёного туризма является слабый спрос со стороны населения, связанный с большими трудностями при подъезде к природным объектам и агротуристическим хозяйствам на транспорте;

- не хватает дорожной и жилой инфраструктуры, рабочей силы и обслуживающего персонала;

- низкий уровень доходов среднестатистического россиянина, что также является немаловажным препятствием.

В России зелёный туризм только начинает своё развитие, нужны инвестиции для повышения конкурентоспособности по сравнению с зарубежными аналогами.

Республика Башкортостан обладает всеми необходимыми ресурсами для развития зелёного туризма (табл. 1, табл. 2.).

Таблица 1

Модель аграрного туристического продукта

Table 1

Model of an agricultural tourism product

Средства размещения	- агроусадьбы; - гостевые дома.
Потенциальные потребители	- семьи с детьми; - городские жители – преимущественно серебряный возраст.
Важные элементы турпродукта	Питание, проживание, транспорт, комплекс рекреационных услуг, качественный сервис, аутентичность, непосредственное участие в аграрных мероприятиях, пеших походах по экологическим тропам.
Организация питания	3-х разовое питание из фермерских (органических) продуктов (сметана, свежее молоко, мясо, овощи, выращенные на собственном хозяйстве)
Рекреационные возможности	- посещение фермы, участие в производственных процессах (уход, кормление животных, изготовление кормов для животных и т.д.); - рыбалка; - мастер – классы, совмещённые с организацией культурного досуга.

Таблица 2

Модель сельского туристического продукта

Table 2

Rural tourism product model

Средства размещения	- гостевые дома; - усадьбы, избы; - хостелы, глэмпинги или кемпинги.
Потенциальные потребители	- любители сельского отдыха; - городские жители; - люди, интересующиеся сельской культурой, обычаями, обрядами и фольклором; - семьи с детьми; - люди серебряного возраста; - иностранные туристы – приверженцы зелёного туризма.
Важные элементы турпродукта	Питание, проживание, транспорт, организация культурного досуга, экскурсионная программа, дополнительные услуги в сельской рекреации.
Организация питания	3-х разовое питание, ментальная кухня (привычная еда) из местных продуктов, знакомство с этнической кухней, кейтеринг на природе или фуршет
Рекреационные возможности	- знакомство с местными традициями и фольклором; - верховая езда; - экскурсионная программа; - собирательство грибов, ягод, рыбалка, купание в местных водоёмах и др.

Разработка туристского продукта, включающего экономическое обоснование и туристический стандарт качества сервиса, должна осуществляться с учетом представленных в таблицах показателей моделей аграрного и сельского туризма.

Туристический продукт должен включать в себя основные услуги (питание, размещение, транспорт) и дополнительные (экскурсии, пешие походы, различные мастер-классы, посещение музеев и другое, в зависимости от особенностей той или иной целевой аудитории).

Туристический стандарт качества сервиса влияет на удовлетворённость потребителя – это производная от его восприятия ценности, полученной в результате экономических отношений, где ценность равна воспринимаемому качеству обслуживания по сравнению с ценностью, ожидаемой от отношений с поставщиками-конкурентами. (Коростелёва, 2025).

Поскольку издержки на привлечение новых туристов выше, чем затраты на удержание существующих, соответственно возникает необходимость внедрять эффективную политику поддержания ло-

яльности. Это особенно актуально при совершенствовании туристического сервиса.

В настоящее время один из самых главных вызовов для владельцев туристических объектов – это стабильное привлечение внимания туристов, то есть необходимость учитывать его впечатления и эмоциональную вовлечённость (Gogi, 2020). Требования туристов к качеству продуктов и услуг в индустрии туризма растут. Отношения с туристами – это стратегический актив в туристическом сервисе, в этом контексте, позитивные отношения могут увеличить доходность. Качество отношений с туристами оказывает положительное влияние на их поведение: оно способствует запуску сарафанного радио (WOM) и увеличивает количество повторных посещений. (Дорофеева, 2023).

Результаты исследования мотивации выбора туристами вида туризма отражены в таблице 3. Среди респондентов самой важной мотивацией стало желание отдыхать среди природы (54,3%) и изучать культуру, быт и обычаи местного населения (21,2% опрошенных).

Таблица 3

Мотивация туристов для выбора вида туризма

Table 3

Motivation of tourists to choose the type of tourism

Мотивация	Доля респондентов, %
Желание отдыхать среди природы	54,3
Желание принимать органическую пищу	19,4
Желание изучать культуру, быт и обычаи местного населения	21,2
Узнать больше о природе, животных и растениях	19,0

В прошлом туризм часто рассматривался как естественный результат природного или культурного ресурса конкретной территории. Считалось, что маркетинговые усилия должны быть направлены на то, чтобы подчеркнуть уникальность природных объектов для привлечения новых туристов.

Однако постоянный рост спроса на туристические услуги и требование со сто-

роны гостей более высоких стандартов комфортабельности усиливают конкуренцию среди поставщиков туристических услуг (Никитина, 2022). Повышение индекса удовлетворённости туристов посредством предоставления высококачественных услуг является фундаментальным фактором, повышающим эффективность и доходность туристических операторов.

Несмотря на то, что посещение но-

вых локаций – это, определённо, один из самых важных факторов для многих туристов, все же существует весомая часть людей, которая систематично повторно посещает ту или иную туристическую локацию, показывая определённую степень лояльности. (Юй, 2014). Существует пять основных факторов, которые влияют на решение о поездке в одно и то же туристическое место:

- желание снизить риск совершения ошибки при выборе альтернативного места отдыха;
- эмоциональная привязанность к определённому месту;
- возможность изучить локацию более детально;
- шанс снова встретить знакомых людей;
- желание показать локацию другим людям.

Отдельно следует отметить и фактор ценообразования, который не всегда отражает действительное соотношение цены и качества услуги. Операторы туристических услуг опираются на следующие методы ценообразования:

- на основе издержек;
- на основе конкурентных цен;
- на основе ощущаемой ценности.

Среди методов ценообразования наиболее подходящими для туристического продукта является метод на основе конкурентных цен. Конкурентный метод ценообразования показывает свою эффективность и жизнеспособность среди молодых предприятий, поскольку позволяет владельцам привлечь больше туристов за счет знания цен и рентабельности конкурентов. (Данилова, 2025).

Обозначим ключевые принципы позиционирования туристического сервиса в модели «Зелёного туризма» на примере лучших практик:

1. Аутентичность и уникальность территории. Позиционирование должно основываться на реальных уникальных характеристиках территории: природных ландшафтах, сельскохозяйственных тра-

дициях, местной гастрономии, культурном наследии и обычаях населения. Как показывает опыт Тверской области в России, успешные проекты типа «Тверской Карелии» делают акцент на этнических особенностях, ремёслах и местной продукции (сыры, мармелад, овощи), что создает неповторимый образ места;

2. Устойчивость и экологические аспекты. Современные тенденции требуют интеграции принципов устойчивого развития. Позиционирование должно включать экологические аспекты: минимальное воздействие на природу, использование возобновляемых источников энергии, поддержку биоразнообразия, переработку отходов. Во Вьетнаме, например, развивается направление туризма с «нетто-нулевыми выбросами» (как в деревне Нью на озере Лангньот), где транспортными средствами служат электромобили, велосипеды и бамбуковые плоты, а энергия поступает от воды и солнца;

3. Гостевой опыт и эмоциональная вовлеченность. Ценность предложения формируется через создание глубоких эмоциональных связей с местностью. Достигнуть этого можно, приняв участие в сельскохозяйственных работах, посетив мастер-классы по ремёслам, гастрономические мастер-классы, этнические праздники и фестивали (например, «Фестиваль пирога калитка» в Толмачах, Фестивали - «Бирское яблоко», «Молочная страна» в Башкортостане). Важен принцип «погружения» в сельскую жизнь, а не просто наблюдение со стороны;

4. Социальная ответственность и «benefit» для организаторов бизнеса. Позиционирование должно подчёркивать вклад туризма в развитие сельских территорий: создание рабочих мест, поддержку местных производителей, сохранение культурного наследия. Как отмечается в европейском опыте, сельский туризм рассматривается как инструмент сохранения сельских поселений через возрождение ремёсел и повышение предпринимательской активности.

Проведём анализ целевых аудиторий и их потребностей. Для эффективного позиционирования туристического сервиса, в контексте соотношения цены и качества, необходимо сегментировать целевую аудиторию и понять её мотивацию (табл. 4):

- семьи с детьми: ищут безопасное образовательное и развлекательное пространство; ценность – знакомство с природой, животными, участие в простых сельских работах;

- городские жители, уставшие от урбанизации: мотивация – "диджитал-детокс", восстановление связи с природой,

медленный отдых, психологическая разгрузка;

- гастрономические энтузиасты - интерес к локальной кухне, фермерским продуктам, мастер-классам по приготовлению пищи;

- активные туристы - предпочитают сочетание отдыха с активностями (пешие, велосипедные, конные прогулки, рыбалка);

- экотуристы и сторонники устойчивого развития - ценят экологические практики, минимальное воздействие на среду, возможность внести вклад в сохранение природы.

Таблица 4

Сегментация аудитории и ключевые элементы позиционирования

Table 4

Audience segmentation and key positioning elements

Сегмент аудитории	Ключевые потребности	Элементы позиционирования
Семьи с детьми	Безопасность, образование, развлечение	Интерактивные фермы, мастер-классы, знакомство с животными. Цена – средняя. Качество выше среднего.
Городские жители	Рекреация, релаксация, смена обстановки	Уединённые локации, "диджитал-детокс", природные пейзажи. Цена – выше среднего. Качество – выше среднего.
Гастрономические энтузиасты	Аутентичный вкус, уникальные продукты	Гастро-туры, фермерские рынки, кулинарные мастер-классы. Цена – высокая. Качество – высокое.
Активные туристы	Движение, адреналин, новые впечатления	Вело- и конные маршруты, сплавы, помощь в хозяйстве. Цена – высокая. Качество – выше среднего.
Экотуристы	Осознанность, устойчивость, экологичность	«Зелёные» технологии, волонтерские программы, образовательные эко-тропы. Цена – средняя. Качество – высокое.

На основании выявленных ключевых элементов были определены следующие инструменты позиционирования.

1. Дифференциация на основе уникального торгового предложения:

- гастрономическая уникальность –

акцент на локальных продуктах и блюдах (например, тверские сыры и мармелад в России, карельские калитки, вяленые мясные деликатесы в Башкирии);

- этнокультурная идентичность – возрождение и демонстрация традиций,

ремёсел, фольклора (например, «Тверская Карелия» в России, Белорусский опыт агротуризма, эпос «Урал-батыр» в Башкирии);

- экологическое лидерство – позиционирование как «нетто-нулевого» направления или центра устойчивого туризма (Вьетнамский опыт).

2. Интеграция в региональные и национальные программы. Важно позиционировать туристический сервис в контексте региональных стратегий развития туризма. Например, участие в грантовых программах, таких как проект «Агротуризм» Минсельхоза России, соблюдение критериев «зелёного» туризма как в Куангнаме, Вьетнам, включение в межрегиональные маршруты.

3. Коммуникация и брендинг территорий:

- storytelling – построение нарратива вокруг истории места, людей, традиций (например, история преобразования каменной земли в цветущий экоодж Шуойрао во Вьетнаме);

- визуальный контент – акцент на качественные фото и видео природных ландшафтов, аутентичных моментах сельской жизни, процессах создания туристических продуктов;

- партнёрства – коллаборация с блогерами, специализирующимися на устойчивом туризме, гастрономии, travel-фотографии, работа с туроператорами;

- участие в рейтингах и сертификация – получение экологических сертификатов укрепляет позиционирование и повышает доверие.

4. Разработка комплексного туристического продукта. Позиционирование подкрепляется предложением, которое включает:

- проживание – от аутентичных деревенских домов до эко-лоджей с современными «зелёными» технологиями;

- питание – рестораны с фермерской кухней, использующие продукты с собственных угодий или местных производителей;

- культурный досуг – мастер-классы, фестивали, экскурсии на фермы, участие в сельскохозяйственных работах, spa-процедуры с локальными продуктами;

- образование – экологическое просвещение, уроки традиционных ремёсел, история региона.

Организационные барьеры и профессиональные противоречия, которые являются вызовом для туроператоров и владельцев объектов туризма, мы обозначим в следующем порядке:

1. Нормативно-правовые сложности – в России ключевой проблемой для агропроизводителей является сложность перевода земель сельхозназначения в рекреационные для строительства объектов размещения. Это ограничивает предложение и требует тесного взаимодействия с администрациями;

2. Конкуренция и необходимость сегментации – широкое определение экотуризма и смешение понятий (сельский, аграрный, зелёный, экологический туризм) создают сложности в выработке чёткого позиционирования и донесения уникального торгового предложения до потребителя;

3. Восприятие ценности – несоответствие между ожидаемым комфортом городского туриста и аутентичной, порой аскетичной сельской средой. Важно найти баланс и доступно использовать информационные технологии в части уровня комфорта (Лесников, 2025);

4. Сезонность – влияет на финансовую устойчивость и требует позиционирования как всесезонного направления за счёт развития событийного туризма, зимних активностей, программ в закрытых помещениях (Абдрахманова, 2024).

Назрела необходимость определения тенденций и планирования будущего, что позволит избегать негативных рисков в создании новых туристических продуктов, а именно:

- углубление устойчивости: тренд на «нетто-нулевые выбросы» будет усиливаться. Позиционирование будет все

больше основано на углеродной нейтральности, экономике замкнутого цикла и сохранении биоразнообразия (Пара, 2022);

- технологии для аутентичности – использование технологий не для урбанизации, а для усиления аутентичного опыта (например, мобильные гиды по эко-тропам, онлайн-букинг локальных мастер-классов);

- гиперлокализм – акцент на сверхлокальные продукты, традиции и истории, уникальные для конкретной деревни или фермы;

- растущая роль организаций по управлению дестинациями, таких как ГБУ «Центр сельскохозяйственного консультирования» при Министерстве сельского хозяйства и АНО «Центр развития туризма» при Министерстве туризма и предпринимательства региона, которые будут координировать комплексное позиционирование территорий на основе устойчивого развития (Утягулов, 2025).

Заключение (conclusions). Позиционирование туристического сервиса как фактора устойчивого развития зелёного туризма – это многоуровневый процесс, интегрирующий природные, аграрные, культурные и социальные активы территории в целостный и привлекательный образ. На основе проведённых исследований мы пришли к выводу о том, что создание уникального ценностного предложения должно быть основано на аутентичности, устойчивости к изменяющемуся рынку, эмоциональном вовлечении туристов в различных активностях, донесении информации до целевых аудиторий через последовательную коммуникацию и качественное исполнение услуг.

Результатом успешного позиционирования туристического сервиса в зелёном туризме, является:

- глубокая интеграция с местным сообществом и его традициями;

- акцент на экологической и социальной ответственности;

- создание многогранного гостевого опыта, выходящего за рамки простого раз-

мещения;

- преодоление нормативных и инфраструктурных барьеров через сотрудничество с органами власти;

- адаптация к глобальным трендам устойчивого туризма и цифровизации.

Как показывает международный и отечественный опыт, грамотное позиционирование туристического сервиса в формировании продукта аграрного и сельского туризма способно не только привлечь туристов и генерировать доход, но и стать драйвером комплексного развития сельских территорий, сохранения культурного наследия и природной среды.

В контексте стандарта качества «Туристический сервис», предлагается включение программы эмоционального вовлечения туристов в процессе предоставления услуг – WOW-сервис. Уникальность системы WOW-сервиса основывается на мелочах, которые усиливают общее впечатление гостеприимства:

- интерьер – удобная мебель, чистота и оригинальные элементы декора подчёркивают уникальность заведения;

- атмосфера – освещение, ароматы и музыка формируют впечатления гостей, правильное музыкальное сопровождение в событийном аспекте играет важную роль;

- обслуживание – быстрая реакция на запросы гостей, внимание к их комментариям и умение решать любые вопросы помогают сформировать доверие туристов.

Исследования показывают, что улучшение потребительского опыта повышает уровень удовлетворённости, доброжелательности и ожиданий туристов. Создание коллабораций и сетевых моделей в части формирования ассоциаций и лучших агротуристических хозяйств в Республике Башкортостан, объединение их в региональный агротуристический кластер, позволит создать более привлекательные и разнообразные туристические продукты с использованием широкой линейки гастрономической продукции местных сельскохозяйственных производителей для усиления позиционирования региона в целом.

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

Абдрахманова З. Р. Эффективное использование цифровых навыков в гостиничной сфере: исследования и выводы // Человеческий капитал. 2024. № 8 (188). С. 35–41. DOI: 10.25629/НС.2024.08.04.

Актуальные аспекты сервисной деятельности на предприятиях туристско-рекреационной сферы / А. А. Дорофеева, Е. А. Сергеева, Д. В. Горобец, Е. А. Пономаренко Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография „Ариал“», 2022. – 125 с. ISBN 978-5-907656-31-4.

Арсланов А. Ф. Стратегическое планирование развития туризма в Республике Башкортостан // Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий: сборник трудов участников Межрегионального круглого стола, Уфа, 15 июня 2022 года. Уфа: Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, 2023. С. 5–10.

Данилова Е. В., Файрушин Р. Н., Хабиров А. Ф. Перспективы развития конного туризма в Республике Башкортостан // Российский электронный научный журнал. 2025. № 2 (56). С. 169–177. DOI: 10.31563/2308-9644-2025-56-2-169-177.

Драйверы устойчивого развития туристских территорий / О. И. Беляева, Т. Г. Борисова, Т. Е. Гварлиани [и др.]. Москва: ООО «Директ-Медиа», 2023. – 276 с. ISBN 978-5-4499-4085-8. DOI: 10.23681/709220.

Комина А. И., Габидуллина Э. В. Перспективы и проблемы реализации стратегии устойчивого развития в сфере туризма на примере Республики Башкортостан // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: сборник научных статей по итогам XIX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 27 сентября 2023 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. С. 168–175.

Коростелева Н. В., Полонский Д. В. Обоснование создания многофункциональных зон дорожного сервиса на территории Волгоградской области // Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура. 2025. № 1(32). С. 89–97. DOI: 10.36622/2541-9110.2025.32.1.010.

Лесников А. И., Котова Т. П. Современная модель бизнес-экосистемы в условиях придорожной инфраструктуры региона // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17. № 7 (109). С. 202–213. DOI: 10.5281/zenodo.10562830.

Лесников А. И., Поподько Е. А., Поподько А. А. Методика оценки организационной системы менеджмента качества сервиса // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2025. № 4. С. 67–79. DOI: 10.25198/2077-7175-2025-4-67.

Лесников А. И., Поподько Е. А., Поподько А. А. Факторы качества сервиса и их влияние на поведение потребителей // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2025. № 1. С. 71–81. DOI: 10.25198/2077-7175-2025-1-71.

Маркелова Е. С., Хайретдинова О. А. Роль экскурсионного обслуживания в ассортименте услуг гостиниц // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2024. № 1(47). С. 45–52. DOI: 10.17122/2541-8904-2024-1-47-45-52.

Никулина Ю. Н. Современные технологии обеспечения и оценки качества услуг в туризме // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 7. С. 1901–1918. DOI: 10.18334/errp.12.7.114892.

Утягулов Э. М., Лесников А. И. Перспективы развития регионального автотуризма и караванинга // Наука сегодня: теория и практика: Сборник научных статей XIII Международной научно-практической конференции, Уфа, 14 апреля 2025 года. Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет. 2025. С. 141–146.

Юй И. Изменение государственной политики поддержки предпринимательства в туристической сфере Китая // Интернет-журнал Науковедение. 2014. № 2 (21). С. 91.

Gogoi, B. J. (2020), “Service quality measures: How it impacts customer satisfaction and loyalty”, *International Journal of Management (IJM)*, Vol. 11, 3, pp. 354–365.

Parasuraman, A., Berry, L. and Zeithaml, V. (1994), “Alternative scales for measuring Service

Quality; A comprehensive assessment based on psychometric and diagnostic criteria”, *Journal of Retailing*, Vol. 70, 3, pp. 201–230.

Papa, G., Negri, I., Maier, R. [et al.] (2022), “The Honey Bee *Apis mellifera*: An Insect at the Interface between Human and Ecosystem Health”, *Biology*, Vol. 11, 2, DOI: 10.3390/biology11020233.

References

Abdrakhmanova, Z. R. (2024), “Effective use of digital skills in the hotel industry: research and conclusions”, *Chelovecheskiy kapital*, 8 (188), pp. 35–41, DOI: 10.25629/HC.2024.08.04. (in Russ.).

Arslanov, A. F. (2023), “Strategic planning of tourism development in the Republic of Bashkortostan”, *Strategicheskoe planirovanie sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya territoriy: sbornik trudov uchastnikov Mezhhregionalnogo kruglogo stola [Strategic planning of socio-economic development of territories: collection of works of participants of the Interregional round table]*, Bashkirskaya akademiya gosudarstvennoy sluzhby i upravleniya pri Glave Respubliki Bashkortostan, Ufa, Russia, pp. 5–10. (in Russ.).

Belyaeva, O. I., Borisova, T. G., Gvarliani, T. E. et al. (2023), *Drayvery ustoychivogo razvitiya turistskikh territoriy [Drivers of sustainable development of tourist territories]*, Direkt-Media, Moscow. (in Russ.).

Danilova, E. V., Fayrushin, R. N. and Khabirov, A. F. (2025), “Prospects for the development of equestrian tourism in the Republic of Bashkortostan”, *Rossiyskiy elektronnyy nauchnyy zhurnal*, 2 (56), pp. 169–177, DOI: 10.31563/2308-9644-2025-56-2-169-177. (in Russ.).

Dorofeeva, A. A., Sergeyeva, E. A., Gorobets, D. V. and Ponomarenko, E. (2022), *Aktualnye aspekty servisnoy deyatel'nosti na predpriyatiyakh turistsko-rekreatsionnoy sfery [Important aspects of service activity at enterprises of the tourist and recreational sphere]*, Arial, Simferopol. (in Russ.).

Gogoi, B. J. (2020), “Service quality measures: How it impacts customer satisfaction and loyalty”, *International Journal of Management (IJM)*, 11 (3), pp. 354–365.

Komina, A. I. and Gabidullina, E. V. (2024), “Prospects and problems of implementing a sustainable development strategy in the tourism sector on the example of the Republic of Bashkor-

tostan”, *Aktual'nye problemy razvitiya industrii gostepriimstva: sbornik nauchnykh statey po itogam XIX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Actual problems of the development of the hospitality industry: collection of scientific articles based on the results of the XIX International Scientific and Practical Conference]*, Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy ekonomicheskii universitet, St. Petersburg, Russia, pp. 168–175 (in Russ.).

Korosteleva, N. V. and Polonskiy, D. V. (2025), “Justification for the creation of multifunctional road service zones in the Volgograd region”, *Zhilishchnoe khozyaystvo i kommunalnaya infrastruktura*, 1 (32), pp. 89–97, DOI: 10.36622/2541-9110.2025.32.1.010 (in Russ.).

Lesnikov, A. I. and Kotova, T. P. (2023), “Modern model of a business ecosystem in the conditions of roadside infrastructure of the region”, *Servis v Rossii i za rubezhom*, T. 17, 7(109), pp. 202–213, DOI: 10.5281/zenodo.10562830. (in Russ.).

Lesnikov, A. I., Popodko, E. A. and Popodko, A. A. (2025), “Factors of service quality and their impact on consumer behavior”, *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*, 1, pp. 71–81, DOI: 10.25198/2077-7175-2025-1-71. (in Russ.).

Lesnikov, A. I., Popodko, E. A. and Popodko, A. A. (2025), “Methodology for assessing the organizational system of service quality management”, *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*, 4, pp. 67–79, DOI: 10.25198/2077-7175-2025-4-67. (in Russ.).

Markelova, E. S. and Khayretdinova, O. A. (2024), “The role of excursion services in the range of hotel services”, *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika*, 1(47), pp. 45–52, DOI: 10.17122/2541-8904-2024-1-47-45-52. (in Russ.).

Nikulina, Yu. N. (2022), “Modern technologies for ensuring and assessing the quality of services in tourism”, *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 12 (7), pp. 1901–1918, DOI: 10.18334/epp.12.7.114892. (in Russ.).

Papa, G., Negri, I., Maier, R. et al. (2022), “The Honey Bee *Apis mellifera*: An Insect at the Interface between Human and Ecosystem Health”, *Biology*, 11(2), DOI: 10.3390/biology11020233.

Parasuraman, A., Berry, L. and Zeithaml, V. (1994), “Alternative scales for measuring Service Quality; A comprehensive assessment based on psychometric and diagnostic criteria”, *Journal of Retailing*, 70 (3), pp. 201–230.

Utiagulov, E. M. and Lesnikov, A. I. (2025), "Prospects for the development of regional auto tourism and caravanning", *Nauka segodnya: teoriya i praktika: Sbornik nauchnykh statey XIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Science today: theory and practice: Collection of scientific articles of the XIII International Scientific and Practical Conference]*, Ufimskiy gosudarstvennyy neftyanoy tekhnicheskii universitet, Ufa, Russia, pp. 141–146 (in Russ.).

Yu, Y. (2014), "Changes in state policy to support entrepreneurship in the tourism sector in China", *Internet-zhurnal Naukovedenie*, 2 (21), p. 91 (in Russ.).

Данные об авторах

Лесников Анатолий Ильич, доцент кафедры «Туризм, гостиничный и ресторанный сервис», доцент, кандидат экономических наук

Утягулов Эрик Маратович, магистрант по направлению подготовки «Туризм», специальность «Проектирование и комплексное управление туристскими территориями»

Information about the authors

Anatoly I. Lesnikov, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Services, Candidate of Economic Sciences.

Erik M. Utiagulov, Master's Degree Student in the field of Tourism, Specialty "Design and integrated management of tourist territories".

Оригинальная статья
Original article

УДК [338.48-6:39] (470.312): 338.483.12:338.48-2 DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-3

Пономарева И. Ю.¹
Черкасов Н. Р.²

Этнический туризм Тульской области:
объекты показа и целевая аудитория

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»,
пр. Ленина, 92, Тула 300012, Россия

¹*e-mail: iup05@yandex.ru*

²*e-mail: nicitatcherckasov@gmail.com*

¹ORCID 0000-0001-5096-6514

²ORCID 0009-0006-5558-7234

*Статья поступила 23 сентября 2025 г.; принята 14 октября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. На рынке туризма в России и, в частности, в Тульской области набирают популярность внутренние направления, в том числе, этнический туризм. Обзор работ российских исследователей за последние десять лет позволил сделать вывод о многогранности понятия «этнический туризм». Анализ публикаций подтвердил тенденцию роста данного сегмента на российском туристическом рынке. Тульская область обладает значительным потенциалом для развития этнического туризма, однако этот потенциал реализован не в полной мере: недостаточно изучены и популяризированы объекты данного направления, нет четкого представления о предпочтениях потенциальных потребителей турпродукта этого вида. В работе проводится исследование, направленное на выявление, анализ существующих объектов этнического туризма в тульском крае и на определение маркетингового профиля целевой аудитории. Результаты работы показали, что регион имеет разнообразные ресурсы: здесь сохранились уникальные памятники архитектуры, ремесленные производства, фольклорные традиции и гастрономические особенности, представляющие интерес для туристов. Большая часть объектов имеет высокую этнокультурную ценность, и каждый предлагает посетителям уникальный опыт погружения в мир народной культуры. Исследование потенциальных туристов, проведенное путем анкетирования в социальных сетях с использованием инструмента Google Forms, позволило выявить предпочтения целевой аудитории. Результаты исследования могут быть использованы туроператорскими компаниями при разработке конкурентоспособного продукта этнического туризма на территории Тульской области.

Ключевые слова: этнический туризм; объекты показа; целевая аудитория; Тульская область

Для цитирования: Пономарева И. Ю., Черкасов Н. Р. Этнический туризм Тульской области: объекты показа и целевая аудитория // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 32-44. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-3

Исследование выполнено в рамках госбюджетной НИР № 02-23 «Развитие специальных видов туризма в Тульской области»

UDC [338.48-6:39] (470.312): 338.483.12:338.48-2

Irina Yu. Ponomareva¹
Nikita R. Cherkasov²

**Ethnic Tourism in the Tula Region:
Attractions and Target Audience**

Tula State University,
92 Lenin Ave., Tula 300012, Russia

¹e-mail: iup05@yandex.ru

²e-mail: nicitatcherckasov@gmail.com

¹ORCID 0000-0001-5096-6514

²ORCID 0009-0006-5558-7234

Abstract. Domestic tourism, including ethnic tourism, is gaining popularity in the Russian tourism market, particularly in the Tula region. A review of Russian researchers' work over the past ten years has revealed the multifaceted nature of the concept of "ethnic tourism." An analysis of publications confirmed the growth trend of this segment in the Russian tourism market. The Tula region has significant potential for the development of ethnic tourism, but this potential has not been fully realized: the sites in this area have not been sufficiently studied and promoted, and there is no clear understanding of the preferences of potential consumers of this type of tourism product. The paper presents a study aimed at identifying and analyzing existing ethnic tourism facilities in the Tula region and determining the marketing profile of the target audience. The results of the study showed that the region possesses a variety of resources of interest to tourists, including unique architectural monuments, handicrafts, folklore traditions and gastronomic specialties. Most of the sites have high ethnocultural value and offer visitors a unique immersive experience in the world of folk culture. A survey conducted on social networks using the Google Forms tool revealed the preferences of the target audience of potential tourists. Tour operators can use the results of the study to develop a competitive ethnic tourism product in the Tula region.

Keywords: ethnic tourism; attractions; target audience; Tula region

For citation: Ponomareva, I. Yu., Cherkasov, N. R. (2025), "Ethnic Tourism in the Tula Region: Attractions and Target Audience", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 32-44, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-3

The study was carried out within the framework of the state budget research project No. 02-23 "Development of special types of tourism in the Tula region"

Введение (Introduction). Этнический туризм – это вид культурно-познавательного туризма, основанный на историко-культурных ценностях различных народностей. Этнический туризм в современном мире выступает не просто как способ организации досуга, но и как важный инструмент сохранения и популяризации культурного наследия народов, проживающих на определенной террито-

рии. В условиях глобализации и унификации культурных ценностей, интерес к уникальным традициям, обычаям, ремеслам и образу жизни различных этносов приобретает особую актуальность. Развитие этнического туризма способствует не только экономическому росту регионов, но и формированию толерантного отношения к другим культурам, укреплению нацио-

нальной идентичности и сохранению исторической памяти.

Актуальность данного исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, наблюдается устойчивый рост интереса к этническому туризму как со стороны отечественных, так и иностранных туристов. Люди стремятся к аутентичному опыту, погружению в культуру, общению с носителями традиций и знакомству с уникальными ремеслами. Во-вторых, Тульская область обладает значительным потенциалом для развития этнического туризма. Регион, расположенный в центре России, исторически формировался под влиянием различных культурных традиций, что отразилось в его богатом историко-культурном наследии. Здесь сохранились уникальные памятники архитектуры, ремесленные производства, фольклорные традиции и гастрономические особенности, представляющие интерес для туристов, увлекающихся этнической культурой. Ежегодно на территории региона проходит множество интересных творческих и очень познавательных мероприятий по исследованию этнической истории, быта, культурной жизни народов, населяющих тульский край.

Однако потенциал этнического туризма в Тульской области реализован не в полной мере. Существующие объекты показа этнического туризма часто недостаточно известны широкой публике, а предлагаемые туристические продукты не всегда соответствуют потребностям и ожиданиям целевой аудитории. Для эффективного развития этнического туризма в регионе необходимо комплексное исследование, направленное на выявление и анализ существующих объектов показа, которые можно будет включить в туристические маршруты, а также определение маркетингового профиля целевой аудитории путешественников данного вида.

Этнический туризм пользуется популярностью не только среди путешественников. Данный вид деятельности в России активно изучается отечественными исследователями еще с конца прошлого века.

Среди проблем этнического туризма, затронутых в работах российских авторов можно выделить следующие.

1. Отсутствие официального и общепринятого определения термина «этнический туризм». Эту проблему затронули Исаченко Т.Е., Адаева Т.О., Старкова И.И., Мантатова А.В., Дагбаев Б.В., Фёдорова С.Н. и другие (Исаченко Т.Е., 2014; Адаева Д.О., 2016; Старкова И.И., Мантатова А.В., Дагбаев Б.В., 2016; Фёдорова С.Н., 2019; Дегтяренко К.А., Колесник М.А., Ситникова А.А., 2023; Поветкина А.А., 2024; Гудкова И.Н., 2015; Колодезникова С.И., Тимофеев В.С., 2019). Авторы отмечают расхождения в трактовке этого понятия, выявляя противоречия в ряде определений.

2. Отсутствие официальной классификации этнического туризма. Святоха Н.Ю., Филимонова И.Ю., Логвина Е.В., Петрова Е.В. и Савицкая Е.А. в своих статьях освещают проблему отсутствия четкого перечня разновидностей этнического туризма, делая вывод о целесообразности введения общепринятой классификации (Святоха Н.Ю., Филимонова И.Ю., 2014; Логвина Е.В., 2017; Петрова Е.В., Савицкая Е.А., 2021).

3. Проблема межкультурной коммуникации в контексте этнических туров исследуется в работах Поляковой Н.В., Максимова Д.В., Плешканёва П.С., Михаловой Н.В., Вергун Т.В., Гришина Д.В. Авторы рассматривают этнические туры не только как фактор социально-экономического развития регионов и укрепления межнациональных отношений, но и как некую угрозу аутентичности, окружающей среде, как риск возникновения социального напряжения между туристами и местным населением (Полякова Н.В., Максимов Д.В., 2014; Плешканёв П.С., 2016; Михайлова Н.В., 2019, 2020; Vergun T., Grishin D., 2020).

4. Этнический туризм как способ сохранения самобытной культуры и естественной среды проживания, а также как фактор развития малых коренных народов

рассматривается в работах Тихоновой Т.Ю., Смержок И.П., Поспеловой С.В., Кутыевой Э.Р., Чибилёвой В.П. и Чибилёва А.А., Вергун Т.В. (Тихонова Т.Ю., 2017; Смержок И.П., 2019; Поспелова С.В., Кутыева Э.Р., 2022; Чибилёва В.П., Чибилёв А.А., 2018; Vergun T., 2019).

5. Проблему этнического туризма как инструмента получения новых знаний и личностного развития поднимают в своих статьях Федорова С.Н., Константинова В.В., Алексеева Е.В., Чистякова О.В., Редькин А.Г. Авторы изучают вопросы использования этнических туров для формирования этнокультурной компетенции и национального самосознания (Федорова С.Н., Константинова В.В., Алексеева Е.В., 2015; Chistyakova O.V., 2020; Чистякова О.В., 2021; Редькин А.Г., 2015).

6. В числе основных факторов, негативно влияющих на развитие этнического туризма, в работах Шалагиной Г.Э., Пономаревой И.Ю., Черкасова Н.Р., Хетагуровой В.Ш., Крюковой Е.М., Волошиновой М.В. были названы вопросы плохо развитой туристической инфраструктуры, недостаточной осведомленности и заинтересованности потенциальных потребителей турпродукта этого вида (Шалагина Г.Э., 2019; Пономарева И.Ю., Черкасов Н.Р., 2024; Khetagurova V.Sh., Kryukova E.M., 2021; Волошинова М.В., 2023).

Проведенный обзор показывает многогранность понятия «этнический туризм». Авторы сходятся во мнении, что развитие этнического туризма способствует социально-экономическому развитию регионов, укреплению межнациональных отношений и уважению к традиционной культуре различных народов России. Отраженные в рассмотренных работах негативные факторы, способные тормозить развитие

этнического туризма, перекрываются широким спектром предлагаемых авторами решений, что подтверждает тенденцию роста данного сегмента на российском туристическом рынке.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования являлось выявление и анализ объектов этнического туризма Тульской области, а также изучение целевой аудитории и ее предпочтений для создания конкурентоспособного регионального турпродукта.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Методология статьи базируется на системном подходе. При проведении исследования использовались как общенаучные методы, основанные на анализе, синтезе, обобщении и сравнении, так и специализированные. Анализ целевой аудитории проводился с использованием инструментария социологических исследований и методов графической обработки данных. Теоретическую базу составили публикации авторов, размещенные в наукометрических базах данных, а также материалы о туристических объектах Тульской области, размещенные на специализированных ресурсах сети Интернет.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Тульская область, обладающая богатым историческим и культурным наследием, представляет собой перспективный регион для развития этнического туризма. Туристические объекты этого направления в Тульской области разнообразны и отражают различные аспекты народной культуры, истории и ремесел. Результаты анализа объектов этнического туризма региона представлены в табл. 1.

Таблица 1

Объекты этнического туризма Тульской области (составлено авторами)

Table 1

Ethnic tourism sites in the Tula region (compiled by the authors)

Название	Местоположение	Назначение (использование) в этнотуризме	Аутентичность	Этнокультурная ценность
1. Государственный музей-заповедник «Куликово поле»	Тульская область, Куркинский район, деревня Ивановка, ул. Центральная, 1А	Реконструкция быта и культуры русских воинов и жителей средневековой Руси. Этнографические фестивали и интерактивные программы, погружающие в атмосферу того времени	Частичная. Сохранение подлинных артефактов, реконструированных элементов с современными экспозициями.	Исключительно высокая. Объект является символом русской истории, воинской славы, национальной идентичности.
2. Музей-усадьба Л. Н. Толстого «Ясная Поляна»	Тульская область, Щёкинский район, сельское поселение Яснополянское, деревня Ясная Поляна	Воссоздание атмосферы русской усадьбы и традиционно-бытовой культуры русского народа. Проведение экскурсий, выставок, фестивалей, мастер-классов, обрядовых и др. мероприятий.	Высокая. Большинство объектов сохранено в том виде, в котором они были при жизни Толстого	Высокая. Отражает быт и культуру русской усадьбы XIX в., ее традиции и связь с крестьянской культурой (в кучерской – воссоздана атмосфера традиционно-бытовой крестьянской культуры того времени).
Ремесленный двор «Добродей»	г. Тула, ул. 9 Мая, 1а, б.	Сохранение, возрождение и популяризация ремесленных традиций Тульской области. Проведение фестивалей, ярмарок, мастер-классов и других мероприятий, посвященных народному творчеству	Средняя степень аутентичности. Сочетает исторические элементы (слободы с мастерскими и выставочными зонами) с современными технологиями, но в то же время не является уникальным этнокультурным объектом	Средняя. Объект возрождает традиционные ремесла мастеров Тульской области и традиционный быт жителей региона, но в то же время не является памятником истории или культуры и местной этнической группы

Название	Местоположение	Назначение (использование) в этнотуризме	Аутентичность	Этнокультурная ценность
Музей «Филимоновская игрушка»	Тульская область, п.г.т. Одо-ев. ул. Карла Маркса, 52	Сохранение и популяризация народного промысла. Проведение экскурсий, мастер-классов и др. интерактивных программ	и не несет принципиально новой идеи. Высокая. Уникальные экспонаты музея отражают традиционную технологию и стиль одной из известнейших глиняных игрушек России	Высокая. Филимоновская игрушка – уникальный элемент русской народной культуры, отражает традиции и быт крестьянской жизни.
Тульский областной краеведческий музей	г. Тула, ул. Советская, д. 68	Сохранение и популяризация истории и культуры Тульского края. Проведение экскурсий, выставок.	Высокая. Представлены оригинальные предметы и документы, отражающие историю региона.	Высокая. Отражает историю и культуру региона, традиции и быт местных жителей
Этнодвор «Тульский Левша»	г. Тула, ул. 9 Мая, 1А	Демонстрация традиционных ремесел края. Проведение мастер-классов, интерактивных занятий, сувенирная торговля, организация праздников и мероприятий.	Средняя. Стилизация под старину, но с использованием современных технологий и подходов.	Средняя. Популяризация ремесел, но без глубокого исторического контекста.
Фабрика-музей «Старые традиции»	Тульская область, г. Белёв, Привокзальная улица, 23А.	Воссоздание интерьеров и уклада жизни прошлых лет. Сохранение и популяризация традиционных промыслов (изготовление яблочной пастилы и клюквенное кружево-воплетение).	Высокая. Экспозиция включает подлинные предметы быта и культуры Белевского района, собранные у местных жителей.	Высокая. Музей знакомит с традиционной культурой и бытом жителей Белевского района, способствует сохранению местного культурного наследия.

К объектам этнического туризма Тульской области, помимо представленных в таблице 1, можно также отнести Центр народной культуры и ремесла (г. Богородицк), МБУК «Одоев – город музеев» (г. Одоев), центр культурного развития «Верховье Дона» (п. Епифань Кимовского района), Тульский государственный музей оружия, музей «Тульские самовары», музей «Тульский пряник» и др.

Таким образом, объекты этнического туризма в Тульской области представляют собой разнообразный и богатый комплекс, отражающий различные аспекты истории, культуры и традиций региона: от грандиозного музея-заповедника «Куликово поле» до небольших мастерских народных ремесел. Большая часть объектов имеет высокую этнокультурную ценность, и каждый из них предлагает посетителям уникальный опыт погружения в мир народной культуры.

Проведенный анализ объектов позволил сделать вывод, что Тульская область имеет ресурсы и значительный потенциал для развития этнического туризма.

С целью определения потенциальных потребителей программ этнического туризма по территории Тульской области было проведено анкетирование, участниками которого выступило 100 чел. Анкета размещалась в социальных сетях, таких как Вконтакте («Школа спортивного туризма в Туле» и «Туристический клуб «Авантюра» сплав | походы | Тула), в канале мессенджера Телеграмм (Туристик / Тула). Опрос распространялся на стенах и в комментариях тематических сообществ и группах, связанных с Тульской областью и с этническим туризмом. Фиксирование ответов производилось с помощью инструмента Google Forms.

В анкетировании приняло участие 56 мужчин и 44 женщины. Большая часть респондентов (32 %) была представлена возрастной категорией 25 – 35 лет, 25 % составила возрастная категория 18 – 25 лет, 17 % – 14 – 18 лет, возрастные категории 25 – 45 лет и 45 – 60 лет составили по 11 %, а люди старше 60 лет – 4 % (рис. 1).

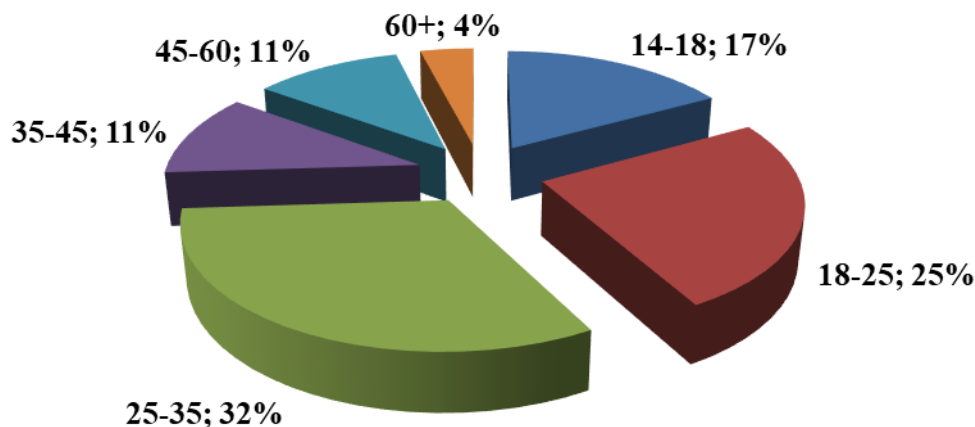


Рис. 1. Распределение респондентов по возрасту
Fig. 1. Distribution of respondents by age

Основная часть респондентов (81 %) заявила о наличии высшего образования, 19 % – среднего специального; вариант со средним образованием не был выбран.

Результаты ответов на вопрос о рабочем статусе респондентов представлены на диаграмме рис. 2.

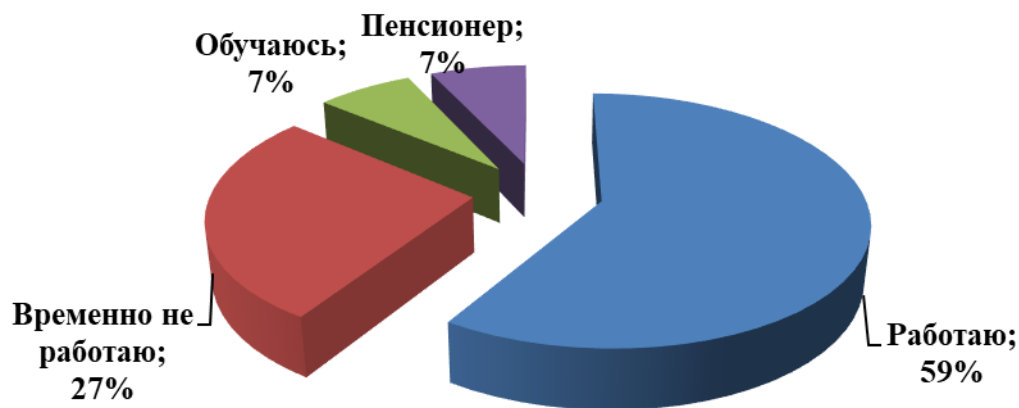


Рис. 2. Распределение респондентов в соответствии с рабочим статусом
Fig. 2. Distribution of respondents according to their work status

Как показывают данные диаграммы рисунка 2, работает 59% респондентов, 27% обучается, по 7% опрошенных временно не работает или находится в статусе пенсионеров.

Большую часть опрошенных составили жители Москвы и Московской области (45%), 35% респондентов проживает в Тульской области, остальные 20% из других регионов России.

На вопрос: «Как часто Вы путешествуете?» 57% респондентов ответили, что путешествуют раз в год, 31% – несколько раз в год, 8% – раз в несколько лет и 4% опрошенных выбрали вариант «не путешествую». Причем большинство респондентов (41%) предпочитают экскурсионный культурно-познавательный туризм, 30% опрошенных – этнический туризм, 11% – отдых на пляже, 10% – гастрономические туры, 5% – отдых на природе, а 3% респондентов выбрали активный туризм.

В ответах на вопрос: «Какие источники информации Вы используете при планировании путешествий?» большинство респондентов (43%) назвали социальные сети, 20% опираются на рекомендации друзей, по 15% опрошенных используют интернет-сайты или обращаются за помощью в туристические агентства, 7% ре-

спондентов используют в качестве источников информации телевизионные передачи и туристические журналы.

Планируя путешествие, связанное с этническим туризмом, 70% респондентов считают оптимальной длительностью поездки 2 – 3 дня, 19% готовы потратить на путешествие только 1 день, 11% опрошенных – от 4 до 7 дней; вариант ответа «более 7 дней» не был выбран.

Диаграмма рис. 3 иллюстрирует результаты ответов респондентов на вопрос: «Какую сумму Вы готовы потратить (на одного человека) на поездку, связанную с этническим туризмом?».

Как видно из диаграммы, большая часть (51%) опрошенных готова вложить в этническое путешествие от 5 до 10 тыс. руб. на человека.

Дальнейшее исследование показало, что 41% респондентов предпочли бы путешествие с семьей, 22% выбирали бы компанию друзей, 20% поехали бы с партнером, 15% – в одиночку и только 2% отправились бы в поездку с коллегами.

На вопрос: «Какие мероприятия в этническом туре Вас привлекли бы больше всего?» можно было дать несколько вариантов ответов (рис. 4).

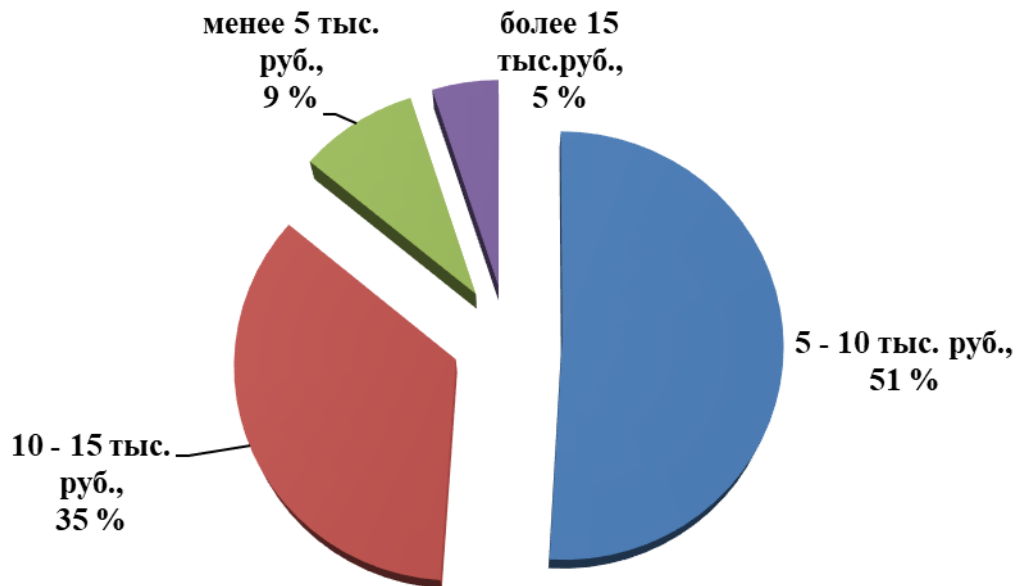


Рис. 3. Распределение респондентов по возможным тратам на этнический тур

Fig. 3. Distribution of respondents by potential spending on an ethnic tour

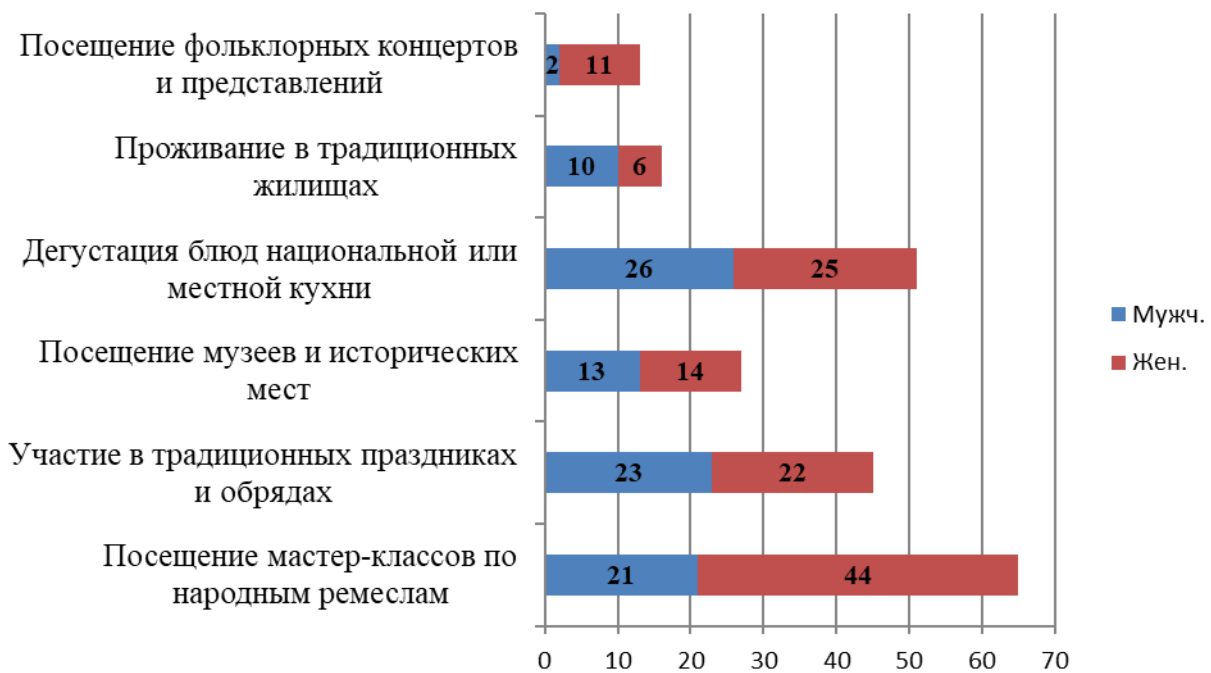


Рис. 4. Результаты выбора наиболее привлекательных элементов этнического тура

Fig. 4. Results of the selection of the most attractive elements of the ethnic tour

Как видно из диаграммы, самым привлекательным для респондентов стало посещение мастер-классов по народным ремеслам (65%), на втором месте – дегу-

стация блюд национальной или аутентичной кухни (51%), 45% опрошенных выбрало участие в традиционных праздниках и обрядах. Причем, если дегустация блюд и

участие в традиционных праздниках привлекает мужчин и женщин практически в равной степени, то посещение мастер-классов по народным ремеслам предпочли в основном женщины, что также желательно учитывать при проектировании турпродукта.

В анкете также присутствовал вопрос о способе планирования путешествий, на который большинство респондентов (67%) ответили, что предпочитают готовые решения для своих поездок, 19% хотят самостоятельно контролировать свои маршруты, а 14% респондентов имеют нейтральное отношение к данному вопросу.

Заключение (Conclusions). В работе дано определение этнического туризма и обоснована актуальность проведенного исследования.

Обзор степени изученности вопросов этнического туризма показал, что за последние годы было проведено множество исследований проблем, связанных с этим видом путешествий, анализ которых позволил сделать вывод о многогранности понятия «этнический туризм», о его способности удовлетворить различные потребности туристов, благодаря разнообразию функций. Авторы сходятся во мнении, что развитие этнического туризма способствует социально-экономическому развитию регионов, укреплению межнациональных отношений и уважению к традиционной культуре различных народов России. Отраженные в рассмотренных работах негативные факторы, способные тормозить развитие этнического туризма, перекрываются широким спектром предлагаемых авторами решений, что подтверждает тенденцию роста данного сегмента на российском туристическом рынке.

В работе были выделены объекты этнического туризма Тульской области, которые представляют собой разнообразный и богатый комплекс и отражают различные аспекты истории, культуры и традиций региона: от грандиозного музея-заповедника «Куликово поле» до небольших мастерских народных ремесел. Боль-

шая часть объектов имеет высокую этнокультурную ценность, и каждый из них предлагает посетителям уникальный опыт погружения в мир народной культуры. Проведенный анализ объектов показал, что Тульская область имеет ресурсы и значительный потенциал для развития этнического туризма.

Исследование потенциальных потребителей программ этнического туризма позволило сделать вывод, что целевая аудитория ориентирована на путешествия продолжительностью 2 – 3 дня, при этом основная часть опрошенных не готова тратить на поездку больше 10 тыс. руб. на человека. Значительная часть туристов (41%) выбирает путешествия с семьей или в компании друзей (22%). Основное предпочтение отдается готовым туристическим продуктам, включающим мастер-классы по народным ремеслам и участие в дегустации блюд национальной или аутентичной кухни. Эффективным каналом для популяризации и продвижения этнических туров целевая аудитория считает социальные сети.

Результаты работы могут быть использованы туроператорскими компаниями для разработки конкурентоспособного продукта этнического туризма на территории Тульской области.

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

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

Список литературы

Адаева Д.О. Этнический туризм – вид или разновидность? // Научный форум. Сибирь. 2016. № 3. С. 26–27.

Волошинова М.В. Инфраструктурные проблемы развития этнического туризма в Республике Саха (Якутия) // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2023. № 6 (133). С. 93–96.

Гудкова И.Н. Этнический туризм и его особенности в Республике Бурятия // Культура и цивилизация. 2015. № 4–5. С. 9–16.

Дегтяренко К.А., Колесник М.А., Ситникова А.А. Экологический и этнический туризм – новые виды традиционной экономики коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока // Северные архивы и экспедиции. 2023. Т.7, № 3. С. 123–134.

Исаченко Т.Е. Этнический туризм как фактор деградации и сохранения традиционного культурного ландшафта // Современные проблемы сервиса и туризма. 2014. № 1. С. 61–68.

Колодезникова С.И., Тимофеев В.С. Особенности развития этнического туризма в Республике Саха (Якутия) // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2019. № 10 (176). С. 173–176.

Логвина Е.В. Развитие этнического туризма в российской федерации и Республике Крым // Ученые записки Крымского Федерального университета им. В.И. Вернадского. География. Геология. 2017. № 2. С. 14–35.

Михайлова Н.В. Проблематика этнического туризма в современном мире // Вестник Московского Гуманитарно-экономического Института. 2019. № 4. С. 102–110.

Михайлова Н.В. Этнический туризм в контексте межкультурной коммуникации и межкультурного диалога // Гуманитарное пространство. 2020. № 1. С. 48–53.

Петрова Е.В., Савицкая Е.А. Этнический туризм в России: экспликация понятий // Вестник Тюменского Государственного Института культуры. 2021. № 4 (22). С. 116–119.

Плешканёв П.С. Этнический туризм как современный способ взаимодействия культур // Новая наука: от идеи к результату. 2016. № 9–2. С. 118–121.

Поветкина А.А. Этнический туризм: ценности и смыслы организации в российских регионах и за рубежом // Культурный код. 2024. № 1. С. 93–108.

Полякова Н.В., Максимов Д.В. Этнический туризм как форма межнациональных отношений // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. 2014. № 5–3. С. 259–261.

Пономарева И.Ю., Черкасов Н.Р. Этнический туризм в Карелии: мнение потребителей // Российские регионы: взгляд в будущее. 2024. Т. 11. № 3–4. С. 60–67.

Поспелова С.В., Кутыева Э.Р. Ресурсы развития этнического туризма на территории арктической части России // Международный

журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 3–3 (66). С. 211–214.

Редькин А.Г. Методологические подходы к составлению этнических карт региона в целях туризма // Социальная интеграция и развитие этнокультур в евразийском пространстве. 2015. № 3–2. С. 56–59.

Святоха Н.Ю., Филимонова И.Ю. Подходы к классификации этнического туризма // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. № 6 (167). С. 179–183.

Сморжок И.П. Этнический туризм как одно из важных направлений культурно-познавательного туризма // Синергия наук. 2019. № 36. С. 96–102.

Старкова И.И., Мантатова А.В., Дагбаев Б.В. Особенности управления развитием этнического туризма // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 12 (94). С. 25.

Тихонова Т.Ю. Опыт развития устойчивого туризма (sustainable tourism) для традиционных обществ как инструмент сохранения этнической идентичности малых народов севера РФ // Образование. Наука. Научные кадры. 2017. № 3. С. 132–137.

Фёдорова С.Н. Народные приметы как культурный ресурс развития этнического туризма // Концепт: философия, религия, культура. 2019. № 4 (12). С. 185–190.

Федорова С.Н., Константинова В.В., Алексеева Е.В. Формирование этнокультурной компетенции обучающихся средствами этнического туризма // Современные проблемы науки и образования. 2015. №4. С. 187.

Чибилёва В.П., Чибилёв А.А. Познавательные возможности этнического туризма Оренбургской области // Тенденции развития науки и образования. 2018. № 43–4. С. 85–89.

Чистякова О.В. Этнический туризм в контексте многообразия культур современного мира // Вестник Воронежского Государственного Университета. Серия: философия. 2021. № 2 (40). С. 118–127.

Шалагина Г.Э. Фейкlorизация в этническом туризме: риски и альтернативы // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: общественные науки. 2019. № 3. С. 69–76.

Chistyakova, O.V. (2020), "Ethnic tourism as knowing other", *RUDN journal of philosophy*, 4, pp. 720 – 729.

Khetagurova, V.SH. and Kryukova, E.M. (2021), "Complex development of ethno-

gastronomic tourism in Russia as a factor of preserving ethnic identity", *Service and Tourism: Current Challenges*, 4, pp. 50 – 61.

Vergun, T. (2019), "Ethnic villages as a factor of the development of ethnic tourism", *Science almanac of Black sea region countries*, 4 (20), pp. 29 – 35.

Vergun, T. and Grishin, D. (2020), "Impact of ethnic tourism on inter-ethnic relations", *Science almanac of Black sea region countries*, 1 (21), pp. 17 – 23.

References

Adayeva, D.O. (2016), "Ethnic tourism – type or variety?", *Scientific forum. Siberia*, 3, pp. 26 – 27. (In Russ.).

Chibileva, V.P. and Chibilev, A.A. (2018), "Cognitive possibilities of ethnic tourism in the Orenburg region", *Trends in the development of science and education*, 43(4), pp. 85 – 89. (In Russ.).

Chistyakova, O.V. (2020), "Ethnic tourism as knowing other", *RUDN journal of philosophy*, 4, pp. 720 – 729.

Chistyakova, O.V. (2021), "Ethnic tourism in the context of the diversity of cultures of the modern world", *Proceedings of Voronezh State University. Series: Philosophy*, 2 (40), pp. 118 – 127. (In Russ.).

Degtyarenko, K.A., Kolesnik, M.A. and Sitnikova, A.A. (2023), "Ecological and ethnic tourism – new types of traditional economy of the indigenous peoples of the North, Siberia and the Far East", *Northern Archives and Expeditions*, 7(3), pp. 123 – 134. (In Russ.).

Fedorova, S.N. (2019), "Folk signs as a cultural resource for the development of ethnic tourism", *Concept: philosophy, religion, culture*, 4 (12), pp. 185 – 190. (In Russ.).

Fedorova, S.N., Konstantinova, V.V. and Alekseeva, E.V. (2015), "Formation of ethnic and cultural competence of students by means of ethnic tourism", *Modern problems of science and education*, 4, p. 187. (In Russ.).

Gudkova, I.N. (2015), "Ethnic tourism and its features in the Republic of Buryatia", *Culture and Civilization*, 4(5), pp. 9 – 16. (In Russ.).

Isachenko, T.E. (2014), "Ethnic tourism as a factor of degradation and preservation of the traditional cultural landscape", *Service and Tourism: Current Challenges*, 1, pp. 61 – 68. (In Russ.).

Khetagurova, V.S.H. and Kryukova, E.M. (2021), "Complex development of ethno-gastronomic tourism in Russia as a factor of preserving ethnic identity", *Service and Tourism: Current Challenges*, 4, pp. 50 – 61.

Kolodeznikova, S.I. and Timofeev, V.S. (2019), "Features of the development of ethnic tourism in the Republic of Sakha (Yakutia)", *Scientific notes of the P.F. Lesgaft University*, 10(176), pp. 173 – 176. (In Russ.).

Logvina, E.V. (2017), "The development of ethnic tourism in the Russian Federation and the Republic of Crimea", *Scientific Notes of the V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Geography. Geology*, 2, pp. 14 – 35. (In Russ.).

Mikhailova, N.V. (2019), "The problems of ethnic tourism in the modern world", *Bulletin of the Moscow Humanitarian and Economic Institute*, 4, pp. 102-110. (In Russ.).

Mikhailova, N.V. (2020), "Ethnic tourism in the context of intercultural communication and intercultural dialogue", *Humanitarian space*, 1, pp. 48 – 53. (In Russ.).

Petrova, E.V. and Savitskaya, E.A. (2021), "Ethnic tourism in Russia: Explication of concepts", *Bulletin of the Tyumen State Institute of Culture*, 4(22), pp. 116 – 119. (In Russ.).

Pleshkanev, P.S. (2016), "Ethnic tourism as a modern way of interaction of cultures", *New Science: from Idea to Result*, 9-2, pp. 118 – 121. (In Russ.).

Polyakova, N.V. and Maksimov, D.V. (2014), "Ethnic tourism as a form of interethnic relations", *Theoretical and applied aspects of modern science*, 5 (3), pp. 259 – 261. (In Russ.).

Ponomareva, I.Yu. and Cherkasov, N.R. (2024), "Ethnic tourism in Karelia: consumer opinion", *Russian regions: looking into the future*, 11 (3-4), pp. 60 – 67. (In Russ.).

Pospelova, S.V. and Kuttyeva, E.R. (2022), "Resources for the development of ethnic tourism in the Arctic part of Russia", *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 3-3 (66), pp. 211 – 214. (In Russ.).

Povetkina, A.A. (2024), "Ethnic tourism: values and meanings of organization in Russian regions and abroad", *Cultural code*, 1, pp. 93 – 108. (In Russ.).

Redkin, A.G. (2015), "Methodological approaches to the compilation of ethnic maps of the region for tourism purposes", *Social integration and development of ethnocultures in the Eurasian space*, 3 (2), pp. 56 – 59. (In Russ.).

Shalagina, G.E. (2019), "FakelORIZATION in ethnic tourism: risks and alternatives", *Herald of Dagestan State University. Series 3: Social Sciences*, 3, pp. 69 – 76. (In Russ.).

Smorzhok, I.P. (2019), "Ethnic tourism as one of the important directions of cultural and educational tourism", *Sinergiya nauk*, 36, pp. 96 – 102. (In Russ.).

Starkova, I.I., Mantatova, A.V. and Dagbaev, B.V. (2016), "Features of management of ethnic tourism development", *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal*, 12 (94), pp. 25 – 20. (In Russ.).

Svyatokha, N.Y. and Filimonova, I.Y. (2014), "Approaches to the classification of ethnic tourism", *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 6 (167), pp. 179 – 183. (In Russ.).

Tikhonova, T.Y. (2017), "The experience of developing sustainable tourism for traditional societies as a tool for preserving the ethnic identity of the small peoples of the North of the Russian Federation", *Education. Science. Scientific personnel*, 3, pp. 132 – 137. (In Russ.).

Vergun, T. (2019), "Ethnic villages as a factor of the development of ethnic tourism", *Science almanac of the Black Sea region countries*, 4 (20), pp. 29 – 35.

Vergun, T. and Grishin, D. (2020), "Impact of ethnic tourism on inter-ethnic relations", *Science almanac of the Black Sea region countries*, 1 (21), pp. 17 – 23.

Voloshinova, M.V. (2023), "Infrastructural problems of ethnic tourism development in the Republic of Sakha (Yakutia)", *The Humanities and Social-Economic Sciences*, 6 (133), pp. 93 – 96. (In Russ.).

Данные об авторах

Пономарева Ирина Юрьевна, кандидат технических наук, доцент, профессор ТулГУ, заведующий кафедрой «Туризм и индустрия гостеприимства»

Черкасов Никита Романович, студент 2 курса магистратуры кафедры «Туризм и индустрия гостеприимства»

Information about authors

Irina Yu. Ponomareva, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Professor of Tula State University, Head of the Department of Tourism and Hospitality Industry

Nikita R. Cherkasov, 2nd year Master's Degree Student, Department of Tourism and Hospitality Industry

Обзор
Review

УДК 338.47; 614.2; 332.12

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

Тарасенко Э. В.

**Сравнительный анализ экономических, социальных
и институциональных аспектов развития
медицинского туризма в разных странах
на примере Юго-Восточной и Южной Азии**

Финансовый Университет при Правительстве РФ,
ул. Кибальчича, 1, Москва 129164, Россия
ФГБОУ ВО «Российский Экономический Университет им Г. В. Плеханова»,
Стремянный переулок, 36, Москва 115054, Россия
e-mail: elviratarasenko@yandex.ru
e-mail: evtarasenko@fa.ru,
e-mail: tarasenko.ev@rea.ru
ORCID 0000-0001-9233-593X

*Статья поступила 18 сентября 2025 г.; принята 27 октября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. Настоящая статья направлена на сравнительный анализ экономических, социальных и институциональных аспектов развития медицинского туризма в различных странах с использованием примеров из Юго-Восточной и Южной Азии. Исследуются тенденции формирования и преобразования медицинского туризма, начиная с середины XX века, выделяются проблемы и характерные черты рынков медицинского туризма с точки зрения культурных различий и специфики национального регулирования. Особый акцент делается на анализе положительных и негативных сторон процесса медицинского туризма, исследуется динамика изменения предпочтений пациентов, географии перемещений и экономического вклада медицинского туризма в национальные экономики. Медицинский туризм оказывает значительное влияние на мировую экономику и здравоохранение, вызывая потребности в совершенствовании нормативной базы и управлении качеством медицинских услуг. Используется сравнительный анализ тенденций и практик медицинского туризма, особенно в Индии, Таиланде и Малайзии, а также оценка преимуществ и недостатков государственного регулирования и рыночных механизмов. Показано, что эффективное развитие медицинского туризма зависит от четких юридических норм, прозрачности информационной среды и интеграции цифровых технологий. Обращается внимание на влияние государства на формирование отраслевых стандартов и продвижение национальных брендов медицинского туризма на мировом рынке. Выявляется потребность в создании нормативных актов и унифицированных критериев оценки качества медицинских услуг для повышения доверия иностранных пациентов и укрепления международной конкурентоспособности российских медицинских учреждений. Рассматриваются негативные явления в медицинском туризме, приводящие к риску снижения эффективности локальной системы здравоохранения, нарушению правовых норм и возникно-

вению коммуникационных барьеров. Автор обосновывает необходимость совершенствования нормативной базы и государственных инициатив, направленных на интеграцию передовых методов менеджмента и цифрового взаимодействия с пациентами, а также внедрение международных стандартов в российскую систему медицинского туризма. Обозначаются перспективы активного вовлечения в процесс медицинского туризма различных регионов России, что должно привести к снижению нагрузки на центральные города и увеличению конкурентоспособности медицинских туристических услуг на мировых рынках.

Ключевые слова: медицинский туризм; лечебно-оздоровительный туризм; кросс-культурные аспекты медицинского туризма; экономика туризма; экономика здравоохранения; сервис и гостеприимство; стандарты медицинского туризма

Для цитирования: Тарасенко Э. В. Сравнительный анализ экономических, социальных и институциональных аспектов развития медицинского туризма в разных странах на примере Юго-Восточной и Южной Азии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 45-61. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-4

UDC 338.47; 614.2; 332.12

Elvira V. Tarasenko

A comparative analysis of the economic, social and institutional aspects of the development of medical tourism in different countries, using examples from Southeast and South Asia

Financial University under the Government of the Russian Federation,

1 Kibalchicha St., Moscow 129164, Russia

Plekhanov Russian University of Economics,

36 Stremyanny Ln., Moscow 115054, Russia

e-mail: elviratarasenko@yandex.ru

e-mail: evtarasenko@fa.ru,

e-mail: tarasenko.ev@rea.ru

ORCID 0000-0001-9233-593X

Abstract. This article aims to conduct a comparative analysis of the economic, social and institutional dimensions of the development of medical tourism in various countries, using examples from Southeast and South Asia. It examines trends in the development of medical tourism since the mid-20th century and identifies the challenges and distinctive characteristics of medical tourism markets in relation to cultural diversity and national regulatory peculiarities. Particular focus is given to exploring the positive and negative aspects of medical tourism, examining the dynamic changes in patient preferences and geographic mobility patterns, as well as the economic contribution of medical tourism to national economies. Medical tourism significantly influences the global economy and healthcare systems, thus necessitating improvements in regulatory frameworks and quality control of medical services. The article conducts a comparative analysis of medical tourism trends and practices, particularly in India, Thailand, and Malaysia, and evaluates the pros and cons of state regulation and market mechanisms. The findings demonstrate that the efficient development of medical tourism hinges on clear legal norms, transparent

information dissemination and the integration of digital technologies. The importance of government influence on setting professional standards and promoting national medical tourism brands on the global stage is emphasised. There is a need to enact legislative acts and uniform criteria for assessing the quality of medical services in order to increase confidence among foreign patients and strengthen the international competitiveness of Russian medical institutions. The negative phenomena associated with medical tourism are examined, including the risk of reducing the efficiency of local healthcare systems, breaching legal norms and creating communication barriers. The author argues for advancing regulatory frameworks and state-supported initiatives that focus on integrating innovative management approaches and digital interactions with patients, as well as introducing international standards into the Russian medical tourism system. The potential for involving different regions of Russia in medical tourism is discussed, with the aim of alleviating pressure on major urban centres and enhancing the competitiveness of medical tourism services in global markets.

Keywords: medical tourism; wellness tourism; economic impact of medical tourism; cross-cultural aspects of medical tourism; tourism economy; healthcare economics; hospitality and services; standards of medical tourism

For citation: Tarasenko, E. V. (2025), "A comparative analysis of the economic, social and institutional aspects of the development of medical tourism in different countries, using examples from Southeast and South Asia", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 45-61, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-4

Введение (Introduction). С середины 1950-х годов XX века по настоящее время концепция медицинского туризма прошла путь серьезных преобразований, возникли новые классы и формы медицинского и оздоровительного туризма, были выявлены проблемы и роли участников рынка, связанные с культурными различиями и экономической спецификой разных стран. По данным Международной ассоциации медицинского туризма (ИМТА) за 2024 г. ежегодные темпы роста отрасли медицинского туризма составляют 15-25%, среди востребованных направлений медицинского туризма Таиланд, Мексика, Индия, Турция, Малайзия, Коста-Рика и Сингапур. Основные страны-поставщики медицинских туристов – США, Канада, Великобритания и Западная Европа, медицинская индустрия туризма ежегодно приносит более \$100 млрд мировой экономике.¹ Медицинский и лечебно-оздоровительный туризм как от-

расль региональной экономики в Российской Федерации находятся в стадии развития. Со стороны государственных структур и частных инвесторов наблюдается устойчивый рост интереса к проектированию и внедрению инициатив в данной сфере, обусловленный значительным потенциалом для расширения рынка экспортных услуг и увеличения доходной составляющей федерального бюджета. Наблюдается расширение предложений крупных игроков гостиничного и девелоперского секторов посредством интеграции комплексов медицинского назначения и инфраструктуры оздоровительно-восстановительной и гостиничной направленности, например, проект Lee Prime Medical от гостиничного девелопера Lee Prime Group. Среди основных участников рынка медицинского туризма выделяются АО «Медскан» и «ВТБ Медицина». АО «Медскан» объединяет сеть лечебных учреждений (65 центров, 15 лабораторий, 452 офис-лаборатории) в 105 городах и 31 регионе. Ведущим подразделением служит филиал известного госпи-

¹ URL:

<https://www.medicaltourismassociation.com/>

тая Hadassah в инновационном центре «Сколково». Программа «Медицинский туризм» группы компаний «Медскан» предусматривает оказание комплекса услуг иностранным и межрегиональным пациентам, включающего: консультации с использованием телемедицины, предварительную оценку истории болезни и запросы необходимых обследований; получение второго мнения специалиста, выбор врача и запись на прием; организацию перелёта, бронирования отелей, получение виз и сопровождение на всех этапах путешествия; поддержку пациента во время нахождения в клинике и после выписки; профессиональный письменный и устный перевод; предоставление сим-карты и возможности VIP-обслуживания; дальнейшее наблюдение и поддержку после завершения лечения и периода восстановления.

Проект «ВТБ Медицина» обеспечивает сопровождение иностранного пациента на всех этапах медицинского туризма, включая информационную консультацию, логистическую поддержку, перевод медицинской документации, медицинское страхование и непосредственное сопровождение в медицинских учреждениях. Основной целевой аудиторией являются граждане стран СНГ и дружественных государств. Проект направлен на улучшение восприятия российской системы здравоохранения иностранными пациентами и продвижение отечественных медицинских организаций за счёт внедрения цифровых платформ, таких как платформа медицинского туризма RUSSIAMEDTRAVEL Министерства здравоохранения РФ. Важно отметить, что в современной практике российского здравоохранения до 2020 г. понятие медицинского туризма (в том числе и превентивного медицинского туризма, профилактических осмотров) преимущественно ассоциировалось с направлением пациентов за пределы страны для прохождения обследования и лечения в ведущих зарубежных клиниках, однако вследствие изменений геополитической обстановки возросла значимость внутреннего въездно-

го и межрегионального медицинского туризма. «Туристы-пациенты» или «гости-пациенты» (Тарасенко, 2025) осуществляют перемещения между регионами страны: из центральных субъектов направляются в регионы с целью воспользоваться уникальными специализированными процедурами или лечебно-оздоровительными ресурсами природного происхождения, тогда как жители удалённых областей зачастую отправляются в крупные мегаполисы для доступа к инновационным медицинским технологиям и редким специалистам высшей квалификации. По нашему мнению, гость-пациент или турист-пациент – это не обычный потребитель услуг санатория или пациент клиники, а медицинский турист, для эффективного обслуживания которого необходим клиентоориентированный подход, учитывающий кросс-культурные особенности, международные стандарты медицинского сервиса и стандарты сервиса, аналогичные стандартам, применяемым международными гостиничными группами.

К одному из аспектов медицинского туризма относится практика «гостевых визитов», когда врачи из федеральных или коммерческих медицинских центров выезжают в партнерские медицинские центры в регионах для проведения консультаций и операций. Зачастую региональные подразделения медицинской сети возглавляются специалистами высокого уровня, выдающимися учёными в определённой области медицины, участвующими в разрешении клинических ситуаций повышенной сложности посредством регулярных визитов в филиалы организации. Однако в настоящее время в российском законодательстве отсутствуют нормативно-правовые положения, устанавливающие порядок предоставления медицинских и сопутствующих услуг в рамках медицинского туризма, равно как и юридическое определение самого понятия «медицинский туризм». До завершения 2025 г. рабочей группой экспертов при Государственной Думе РФ планируется внести на обсуждение законопро-

ект, регламентирующий сферу медицинского туризма в Российской Федерации. Принятие федерального закона позволит сформировать прозрачные условия функционирования для субъектов рынка и обеспечит возможность привлечения государственной поддержки. В июне 2025 г. регистрацию в Росстандарте прошел стандарт Medical Tourism Friendly². Данный стандарт, представленный Ассоциацией медицинского и академического туризма, разработан как система добровольной сертификации, упрощающая выход медицинских учреждений на международный рынок и повышающая их конкурентоспособность путем установления единых требований к качеству предоставляемых услуг.

Несмотря на очевидные выгоды цифровой трансформации и технологий искусственного интеллекта, повышающих эффективность медицинского туризма и ведущих к появлению гибридного туризма (совмещение Интернета медицинских вещей, носимых устройств, телемедицины), ключевыми проблемами остаются кросс-культурные аспекты. Во-первых, отмечается значительная проблема коммуникативного взаимодействия между пациентами и медицинскими сотрудниками, координаторами сопровождения международного медицинского туризма, возникающая вследствие культурных различий, таких как представления о комфортности условий (роскоши), стандартах качества медицинских и сопутствующих услуг, ожиданиях от уровня сервиса, позитивное или негативное отношение к агентам медицинского туризма как к посредникам между «туристом-пациентом» или «гостем-пациентом» и медицинским учреждением. Во-вторых, существуют расхождения в разных странах в восприятии медицинского туризма на государственном уровне, что выражается в неоднородном понимании экономического значения медицинского туризма, различных статистических подходах к оценке потоков медицинских и лечебно-

оздоровительных туристов, утверждении различных стандартов как медицинского, так и лечебно-оздоровительного туризма, а также в законодательных аспектах регулирования данных сфер и мерах инвестиционной и налоговой поддержки.

Постпандемийный этап в развитии медицинского туризма характеризуется изменением глобальных центров медицинского туризма и смещением потока пациентов от традиционно популярных стран Западной Европы и Северной Америки к новым игрокам – государствам объединения БРИКС и региона Глобального Юга. Лидерами медицинского туризма в 2024 г. стали страны Азиатско-Тихоокеанского региона, такие как Индия, Таиланд и Сингапур, благодаря соотношению стоимости и качества медицинских услуг, высоким технологиям и комфортным условиям для пациентов. Развивающимися направлениями становятся Турция, Мексика и Малайзия. Основными движущими факторами для выбора в пользу зарубежного лечения в вышеуказанных странах продолжают оставаться высокая стоимость медицинских услуг в странах Западной Европы, продолжительные периоды ожидания необходимого лечения в домашнем регионе пациентов, а также стремление пациентов минимизировать административные барьеры и финансовые расходы.

Географическая структура въездных потоков медицинских туристов в Российскую Федерацию характеризуется преобладанием стран СНГ, представляющих более 80% общего объема (лидер – Узбекистан). Оставшаяся доля приходится на граждан стран БРИКС, Западной Европы, Турции и США (лидер – КНР). По данным официальной статистики Министерства здравоохранения Российской Федерации за период с 2021 по 2025 гг., отечественными медицинскими учреждениями было обслужено порядка 21,5 млн иностранных граждан. Применяемые статистические методы учёта не позволяют точно разделить категории медицинских туристов, трудовых мигрантов и иных категорий

² URL: <https://www.rst.gov.ru/portal/gost>

иностранцев, пользующихся бесплатной медицинской помощью в рамках Федерального закона № 323 и в том числе оплачивающих за какие-то дополнительные плановые услуги вне рамок оказания экстренной помощи. В 2024 г. объем доходов от предоставления лечебно-медицинских услуг иностранным гражданам составил около 1 млрд долларов США, однако доля медицинского туризма в структуре валового внутреннего продукта Российской Федерации остается незначительной, составляя менее 0,01%, что уступает показателям стран-лидеров, таких как Турция и Малайзия, приступивших к активному формированию соответствующей инфраструктуры практически с нулевого уровня³. Несмотря на относительную неразвитость сектора, внутренний потенциал спроса значительно превышает уровень текущего предложения, свидетельствуя о формирующемся устойчивом интересе к медицинским услугам, предлагаемым российскими учреждениями.

Приезд в Россию туристов из Юго-Восточной Азии, Южной Азии, Латинской Америки, Ближнего Востока предъявляет повышенные требования к мультикультурной компетентности сотрудников сферы медицинского туризма (Никольская, 2023). Внутренний рынок отличается этнокультурной разнородностью, поскольку Россия обладает большим количеством этнических групп и субкультур. Такое наложение факторов создает дополнительные вызовы для эффективного решения кросс-культурных вопросов в условиях медицинского туризма. Существуют различные подходы к понятийному аппарату «медицинского туризма» и «лечебно-оздоровительного туризма». Некоторые ученые расширяют рамки медицинского туризма, относя его к общей концепции оздоровительного туризма, в которую включаются санаторно-курортные и велнес-программы. Другие авторы подчер-

кивают разделение оздоровительного туризма на два основных вида: «wellness-туризм» (ориентированный на поддержание и укрепление здоровья, включающий нетрадиционную медицину, например, аюрведу, а также натуропатию) и собственно «медицинский туризм» (включающий диагностику, лечение и оперативные вмешательства различной степени сложности) (Chen et al., 2023; Chuang et al., 2014; De la Hoz-Correa et al., 2018). Транснациональный медицинский туризм рассматривается как временное перемещение пациентов за рубеж для получения медицинской помощи, считающейся недоступной или неудовлетворительной в стране проживания (Ormond et al., 2020). Два последних определения наиболее подходят для целей нашего исследования. В настоящем исследовании уделено внимание анализу подходов к «медицинскому туризму» в различных странах с учетом кросс-культурных факторов, влияющих на экономические, социальные и нормативные аспекты стандартизации медицинского туризма.

Цель исследования (The aim of the work). Цель исследования – проанализировать современные подходы к развитию медицинского туризма в выбранных «странах-бенчмарках» медицинского туризма с учётом кросс-культурных аспектов, экономических, социальных и регулятивных факторов; систематизировать наилучшие практики с целью разработки эффективной модели медицинского туризма в России, способной обеспечить её выход на ведущие мировые позиции экспортера медицинских и туристических услуг.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование основано на комплексном анализе проблем медицинского туризма, включает рассмотрение междисциплинарных аспектов, обусловленных культурными и региональными различиями. Оно опирается на труды

³ URL: <https://sber.pro/publication/meditsinskii-turizm-v-rossii-kak-on-razvivaetsya-i-chto-ego-zhdyot/>

отечественных исследователей, среди которых работы Никольской Е.Ю., Игнатъева А.А. (2023 г.) и Тарасенко Э.В. (2025 г.). Дополнительно учитываются исследования зарубежных авторов, отражающих специфику методологии и формулирующих практические рекомендации по межкультурному взаимодействию в сфере медицинского туризма. (Akin Akpur, 2024; Beladi et al., 2015; Chang et al., 2015; Chuang et al., 2014; Grudtsyn and Chistobaev, 2024; De la Hoz-Correa et al., 2018; Klímová and Kuča, 2020; Medhekar, 2013; Moghavvemi et al., 2017; Noree et al., 2016; Ormond and Sulianti, 2014; Sirivadhanawaravachara, 2024; Whittaker and Chee, 2015; Wiyati et al., 2025; Zailani et al., 2016). Методы исследования включали методы анализа научной литературы, сравнительный и системный анализ, обобщение теоретических концепций и эмпирических данных, касающихся влияния медицинского туризма на национальную экономику.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Автором был проведён анализ кросс-культурных подходов к медицинскому туризму на основании выбранных научных публикаций с высоким уровнем цитируемости за последние 10 лет, представленных в открытых наукометрических базах данных, с целью изучения опыта стран Южной и Юго-Восточной Азии и решения поставленных исследовательских задач. Особое научное значение приобретает сдвиг парадигмы медицинского туризма от традиционных направлений в развитых странах Европы и Северной Америки, характеризующихся доминирующими протестантскими ценностями и влиянием англосаксонской культуры, к новым направлениям в развитых и развивающихся регионах мира, в частности, в странах Южной, Восточной и Юго-Восточной Азии и Турецкой Республике, отличающихся многообразной этнокультурной спецификой населения.

По данным 2024-2025 гг. Таиланд, Сингапур и Индия занимают лидирующие

позиции на азиатском рынке медицинских услуг и активно продвигают медицинский туризм как стратегию экономического роста (Wiyati et al., 2025).

В исследованиях 2015-2017 гг. (Moghavvemi et al., 2017, Beladi et al., 2015) фокус был сделан на медицинский туризм в развивающихся направлениях – Индии, Малайзии, Таиланде. Три рассматриваемых государства используют организационные, экономические и маркетинговые механизмы предоставления медицинских услуг, ориентированные на привлечение большего числа иностранных пациентов и повышение конкурентоспособности национальной экономики благодаря увеличению поступлений от индустрии медицинского туризма. Несмотря на различия в подходах, каждая из стран сумела достичь успехов в экспорте медицинских услуг и привлечении международных «гостей-пациентов», включая граждан приграничных государств, ЕС и США.

Официальное признание правительством Индии экономического потенциала медицинского туризма состоялось в 2002 г., когда оно приступило к реализации программы превращения страны в глобальную «здравницу» с доступными ценами и высокоспециализированными медицинскими услугами (Medhekar, 2014). Медицинская туристическая индустрия Индии демонстрирует высокую привлекательность для гостей из зарубежных территорий, включая такие регионы, как Бангладеш, Великобритания, США, Канада, страны Ближневосточного региона и Африканского континента (Medhekar, 2014). Формирование и развитие индустрии осуществляется благодаря усилиям отдельных медицинских учреждений, крупных государственных субъектов и муниципалитетов, в частности, городов Ченнаи, Бангалора, штатов Гоа и Махараштра, Керала. В Индии отсутствовала единая координационная структура, регулирующая сферу медицинского туризма, что стало причиной обоснованной критики со стороны Федеральной

торговой палаты и промышленных ассоциаций Индии относительно недостаточности стандартизированных механизмов продвижения сектора. В 2016 г. была создана Национальная комиссия по туризму, которая учредила специализированный Совет по вопросам медицинского и оздоровительного туризма (IMTJ). Этот орган включает представителей органов власти, профессиональных сообществ медиков, владельцев гостиничного бизнеса, профильных компаний и специализированных организаций медицинской помощи. Основной задачей Совета является реализация мер по повышению эффективности маркетинговых кампаний, улучшению качества сервиса и расширению инвестиционной привлекательности Индии как мирового лидера в сфере медицинского туризма. В состав Совета входят представители Министерства AYUSH (поддержка традиционных медицинских систем), Совета по качеству Индии и Национального совета по аккредитации больниц и поставщиков медицинских услуг (NABH). В 2024 г. при поддержке этих организаций проводился восьмой международный саммит по медицинскому туризму Advantage Healthcare India 2024.

Развитие медицинского туризма в Таиланде началось в первой половине 1990-х годов, однако заметный рост был отмечен после резкого повышения геополитической неопределённости в ряде традиционных центров медицинского туризма, таких как США, вызванных событиями 11 сентября 2001 г. (Whittaker et al., 2015). Согласно статистическим данным уже в 2013 г. количество иностранных пациентов достигло примерно 1,8 млн человек, причем около двух третей составляли граждане стран Азиатско-Тихоокеанского региона, таких как Япония и Малайзия, в то время как оставшиеся потребители были выходцами из Великобритании, Германии, Скандинавии, США и ближневосточных

государств (Tourist Authority of Thailand, 2013). К концу 2017 г. по данным правительства Таиланда доходы от медицинского туризма были увеличены до шести миллиардов долларов ежегодно. Развитие медицинского туризма в Таиланде определяется совокупностью уникальных факторов, обеспечивающих стране конкурентные преимущества на международной арене. Ценовой диапазон на лечение в Таиланде находится в пределах 10–30% от стоимости аналогичных процедур в западных странах, что обеспечивает экономические выгоды для пациентов из таких регионов, как Северная Америка и Западная Европа (Noree et al., 2016). Главные центры медицинского туризма сосредоточены в крупных мегаполисах с развитой инфраструктурой и туристических центрах, включая Бангкок, Пхукет и Чианг Май, среди которых особую роль играет Международная больница Бумрунград, принимающая почти четверть общего потока медицинских туристов (Connell, 2013). Современная инфраструктура специализированных клиник и больниц способствует удовлетворению различных потребностей пациентов. Лидирующие тайские больницы, такие как Bumrungrad International Hospital, Samitivej Hospitals и Vejthani Hospital предлагают высокотехнологичные медицинские услуги широкого спектра – от сердечно-сосудистых операций до стоматологического лечения и эстетической хирургии. Аккредитация ведущих международных организаций, таких как Joint Commission International (JCI), дополнительно усиливает доверие пациентов к качеству медицинских услуг.

Несмотря на многообразие структур, занимающихся продвижением направления, отмечалось отставание рекламных инициатив тайских частных клиник от конкурентов, таких как Сингапур, Индия и Малайзия (Rerkrujipimol & Assenov, 2011, Grudtsyn et al., 2024, Sirivadhanawaravacha-

га, 2024). Одним из ключевых препятствий было отсутствие перевода рекламно-информационной продукции на международные языки. В стране отсутствовал единый ресурс для координации деятельности в области медицинского туризма, однако в 2010 г. Туристическое управление Таиланда инициировало создание специального веб-сайта, позиционирующего государство как азиатский центр медицинских услуг («Medical Hub Asia»). Целью проекта стала помощь иностранцам в получении актуальной информации о возможностях лечения в стране. Дополнительным преимуществом является комфортный климат и культурная привлекательность страны, позволяющие сочетать лечение с полноценным отдыхом. Пациенты совмещают не требующее длительной реабилитации лечение с путешествиями. Комбинированные туры включают медицинские консультации, диагностику и процедуры наряду с пляжным отдыхом и экскурсиями. Такое уникальное предложение позволяет формировать новые сегменты на рынке медицинского туризма. Активная государственная поддержка проявляется в разработке специальных визовых режимов и программ продвижения медицинского туризма. Среди них – специальная медицинская виза типа «О-А», позволяющая длительное пребывание в стране для прохождения лечения и восстановления здоровья, а также программа электронного оформления виз (eVisa), облегчающая оформление необходимых документов для приезда в страну (Akpur, Enes, 2024). Правительство поощряет приток иностранных пациентов посредством организации международных мероприятий и сотрудничества с ведущими мировыми медицинскими страховыми компаниями.

Эффект медицинского туризма на экономику страны значителен – иностранные туристы обеспечивают поступление средств, эквивалентных примерно 10%

ВВП Таиланда (Sirivadhanawaravachara, 2024). Успехи Таиланда в развитии медицинского туризма объясняются взаимодействием доступности медицинских услуг, качественной инфраструктуры, культурного разнообразия и активной государственной политики.

Малайзия наряду с Таиландом становится одним из новых лидеров рынка медицинского туризма в мире. Правительство Малайзии приступило к активному стимулированию медицинского туризма вскоре после Азиатского финансового кризиса 1998 г., направляя свою политику на диверсификацию отраслей здравоохранения и туризма (Ormond, 2014). Примечательно, что из страны-поставщика медицинских туристов в другие страны региона (Таиланд), Малайзия стала развиваться как экспортер медицинских услуг для зарубежных туристов. Участники медицинского рынка стали ориентироваться не только на соседние регионы, такие как Индонезия, но на динамично развивающиеся государства Юго-Восточной Азии, богатые нефтью ближневосточные страны и англоязычные территории с высоким уровнем доходов населения (США, Великобритания, Канада) (Zailani et.al., 2016). Параллельно государство сняло жёсткие ограничения на рекламу медицинских услуг, позволив множеству частных компаний свободно проводить маркетинговую деятельность как внутри страны, так и за её пределами, используя как традиционные, так и цифровые коммуникационные каналы. Одним из ключевых институтов государственного регулирования стал созданный в 2009 г. Совет по медицинскому туризму Малайзии (МНТС), пришедший на смену Национальному комитету по поддержке медицинского и оздоровительного туризма. Совет занимается продвижением больниц и клиник, соответствующих стандартам МНТС, оказывая специализированную помощь и финансовую поддержку (гранты,

налоговые льготы) для улучшения оснащения и квалификации персонала. (Ormond, 2013). После создания профильного совета число аккредитованных больниц и клиник за период с 2009 по 2013 гг. превысило 72 единицы, увеличившись более чем вдвое по сравнению с показателями 2009 г. Большая часть профильных учреждений принадлежит крупным международным группам и сетевым медицинским группам, таким как сеть больниц KPJ и Pantai, расположенных преимущественно в столице Куала-Лумпуре и крупнейших городах страны (Selangor, Penang, Malacca, Johore). Согласно данным Министерства туризма Малайзии, в 2013 г. медицинскую помощь в стране получили более 881 тысячи иностранных граждан, причем около половины из них прибыли из Индонезии, а остальные – из Японии, Европы, Индии, Китая, Северной и Южной Америки, Австралии, Сингапура и Южной Кореи. В исследовании (Ormond et al., 2014) противопоставляются Индонезия и Малайзия как две контрастирующие страны. Индонезия характеризуется массовым оттоком граждан за границу (в частности, в соседнюю Малайзию) в поиске качественного медицинского обслуживания. Малайзия выделяется активным развитием собственного медицинского туризма. Авторы отмечают важные сопутствующие условия развития медицинского туризма в Малайзии, среди которых ключевое значение имеет качественная транспортная инфраструктура:

1. Трансграничные транспортные потоки: потоки медицинских туристов из Индонезии в Малайзию увеличиваются благодаря наличию доступной инфраструктуры международного наземного и воздушного транспорта. Удобные дороги, регулярные авиарейсы и доступные автобусы увеличивают доступность медицинских услуг;

2. Организационные различия: в Индонезии отсутствуют официальные ка-

налы и структуры, облегчающие перемещение пациентов, тогда как в Малайзии действуют разнообразные агентства медицинского туризма и ассистанс-службы, предоставляющие помощь пациентам и упрощающие процедуру пересечения границы;

3. Физический и психоэмоциональный опыт: пациенты сталкиваются с рядом трудностей, таких как длительное прохождение пограничного контроля, усталость от длительных поездок и неуверенность в качестве оказываемых услуг. Это негативно сказывается на восприятии медицинского туризма и снижает удовлетворенность пациентов. Однако именно понимание этих проблем позволило Малайзии значительно повысить уровень комфорта для приезжих пациентов;

4. Различия в политике и регуляции: страны демонстрируют различный подход к правовому регулированию перевозки пациентов. Так, в Индонезии остро стоит проблема неконтролируемых действий нелегальных транспортных операторов, создающая риски для качества и безопасности медицинской перевозки. Напротив, Малайзия реализует комплекс мер, направленных на оптимизацию и стандартизацию процессов транспортировки маломобильных международных пациентов, включая разработку специальных норм и стандартов.

Одним из ключевых моментов является выявление двух типов барьеров в Индонезии: внутренние факторы, связанные с качеством человеческих ресурсов, непрозрачным и неконкурентоспособным ценообразованием, технологическим отставанием, плохим управлением и ограниченными возможностями продвижения; и внешние факторы, включающие законодательные препятствия, экономическое состояние и интенсивную конкуренцию между странами. Отдельно рассматривается роль межсекторальной интеграции и взаи-

модействия между различными агентствами и институтами, поддерживающими медицинский туризм, указывается на важность наличия доступной информации и механизмов рекламы, позволяющих привлекать больше иностранных пациентов. Рекомендуются применение инновационных технологий, таких как телемедицина и цифровые платформы, которые помогают пациентам выбирать лучшие варианты лечения и планировать поездку заранее.

Итак, анализ показывает, что медицинская туристская политика каждой из рассмотренных стран отличается своими особенностями. Индия развивает медицинскую индустрию через региональную инициативу и систему государственных советов, направленных на улучшение маркетингового сопровождения и сервисного уровня предоставления медицинских услуг. Таиланд предпринял значительные шаги по созданию цифровой платформы для упрощенного взаимодействия с международными клиентами, несмотря на сохраняющиеся проблемы в области эффективного продвижения своей медицинской инфраструктуры (Chang et al., 2015). Наконец, Малайзия для расширения круга потенциальных медицинских туристов применяет комплексный подход, сочетающий правительственную поддержку, высокий уровень квалификации врачей и высокотехнологичное медицинское оборудование с развитием рыночных инструментов и внедрением стандартов медицинского туризма. Каждая страна формирует уникальную стратегию, учитывающую внутренние ресурсы и внешние условия, определяющие перспективы дальнейшего роста медицинского туризма.

Помимо общей положительной динамики развития индустрии медицинского туризма в азиатском регионе отмечались случаи проявления негативных явлений. На примере Непала раскрывается проблематика медицинского туризма, отличающе-

гося от традиционного подхода, связанного с миграцией пациентов между странами или регионами, анализируется негативное воздействие медицинского туризма на развитие здравоохранения и туристический имидж страны (Bishop, 2000). Медицинский туризм в рассматриваемом исследовании понимается как практика, когда западные врачи путешествуют в экзотические места с яркой местной культурой, например, в горы Непала как туристы или для временного проживания. Под медицинским туризмом в таком негативном контексте понимаются эпизодические визиты врачей из развитых стран Запада, предлагающих медицинские услуги в местах, где отсутствует полноценная инфраструктура здравоохранения или где жители сталкиваются с труднодоступностью основных медицинских учреждений. Подобные путешествия становятся формой «экзотической благотворительности», позволяя медикам приобретать уникальный профессиональный опыт, практикуясь в непривычных условиях и обстоятельствах. Несмотря на то, что о существовании лицензированной больницы хорошо известно местным жителям, значительная доля иностранных врачей, посещающих регион в туристических целях, проводит самостоятельные диагностические обследования и назначает лечение непосредственно вблизи пешеходных маршрутов, пользующихся популярностью среди туристов и специально подготовленных и маркированных для пешего туризма и трекинга. Такие маршруты популярны среди любителей горных походов и приключений, желающих исследовать природные ландшафты, посетить исторические достопримечательности и насладиться живописными видами местности. В частности, речь идет о пеших прогулках по знаменитым маршрутам в районе горы Эверест в Непале, таким как трек вокруг Аннапурны или знаменитый путь к базовому лагерю Эвереста (Everest

Base Camp Trek). Данный вид медицинского туризма ставит под сомнение эффективность действующей системы здравоохранения, снижая доверие к местным специалистам и формируя ложное представление о компетентности иностранных докторов, чьи профессиональные компетенции могут оказаться недостаточными для конкретных ситуаций. Существует значительный риск вреда, связанный с отсутствием комплексного подхода и ограниченной осведомлённостью западных медиков о местных заболеваниях, методах профилактики и характере проявления симптомов. Многие врачи, находящиеся в регионе кратковременно, принимают решение оказывать помощь, основываясь лишь на своем опыте, приобретенном в иных условиях, независимо от особенностей распространенности заболеваний в конкретном регионе, культурных традиций и коммуникативных барьеров. Так, случайное назначение антибиотика может спровоцировать устойчивость микроорганизмов к препаратам, неправильное лечение хронических состояний способно осложнить дальнейшую терапию, а не предоставление возможности для последующих консультаций в отсутствие возможностей для телемедицины затрудняет контроль состояния пациента. Кроме того, подобная форма медицинской помощи находится вне правового поля. Законодательство Непала обязывает всех практикующих врачей проходить официальную регистрацию, подтверждающую наличие необходимых сертификатов и соблюдение установленных профессиональных норм. Непрофессиональные и необдуманные действия западных врачей наносят ущерб местному здравоохранению, одновременно подчёркивая необходимость осознания границ собственной ответственности и обязательного соблюдения юридических и этических норм. Вместо временного «туризма» и краткосрочных волонтерских

миссий предлагается интеграция в существующие системы здравоохранения путем взаимовыгодного сотрудничества, которое обеспечит реальные преимущества и принесет пользу местному населению (Bezruchka, 2000).

Таким образом, хотя медицинская деятельность врачей из развитых государств в беднейших странах позиционируется как благотворительная миссия, на практике она нередко приносит ущерб принимающим государствам. Причинами являются распространение недостаточно эффективных методов лечения, пренебрежение местными условиями и традициями, навязывание западного подхода и неверное распределение ресурсов. Следует подчеркнуть, что медицинские учреждения Российской Федерации, обеспечивающие оказание специализированной помощи в рамках медицинского туризма, систематически используют сервис получения второго врачебного мнения и осуществляют телемедицинские консультации с участием профильных специалистов из различных регионов России и зарубежных стран.

Обобщение лучших и худших практик развития медицинского туризма в различных странах позволило выявить ключевые рекомендации для России: использование регионального потенциала; создание единой централизованной структуры (комиссии, совета), координирующей деятельность в сфере медицинского туризма; разработка регуляторных норм и стандартов; интеграция инновационных технологий (создание цифровых платформ с внедрением ИИ и применением методов машинного обучения); поддержка государством медицинских организаций, занимающихся развитием медицинского туризма (гранты, компенсация затрат на рекламу и продвижение в регионах и странах с высоким потенциалом привлечения пациентов) (рисунок).

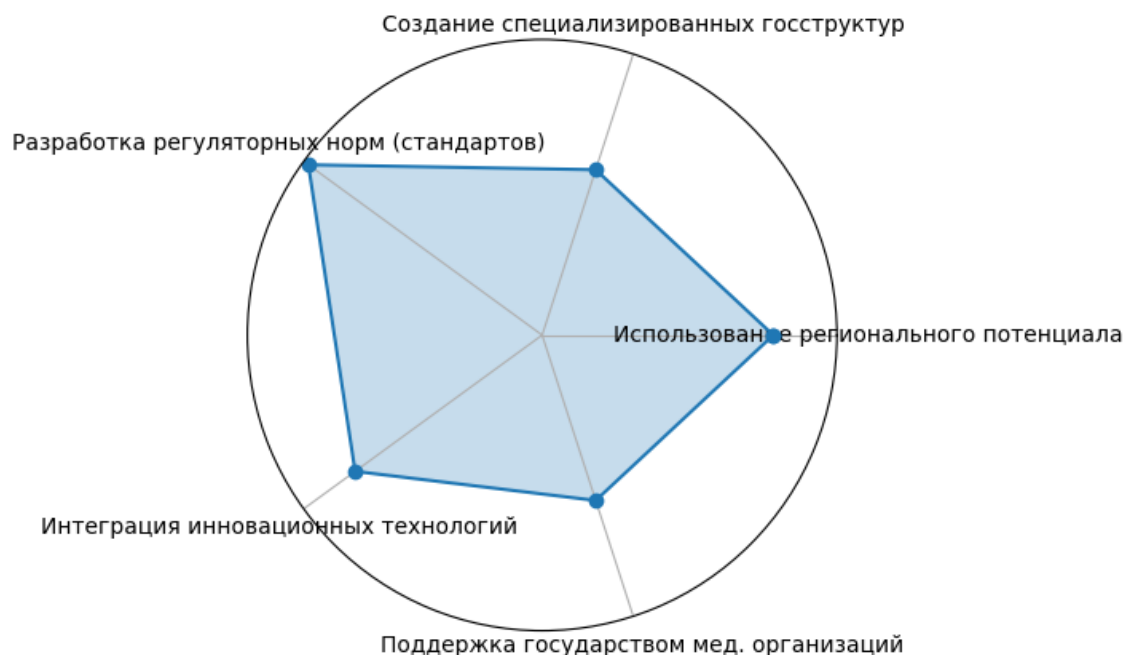


Рис. Векторы развития медицинского туризма в России
(составлено автором)

Fig. Development Vectors of Medical Tourism in Russia
(compiled by the author)

Заключение (Conclusions). Анализ опыта стран Юго-Восточной Азии выявил ряд полезных рекомендаций, которые могут способствовать развитию российского экспорта медицинских услуг.

1. Использование регионального потенциала: опыт Индии демонстрирует эффективность развития медицинского обслуживания через реализацию региональных инициатив и деятельность государственных консультативных органов, ориентированных на совершенствование маркетинговой стратегии и повышение качества предоставляемых услуг. Этот подход мог бы послужить примером для России, учитывая значительные масштабы страны и необходимость учета региональных особенностей. Важно отметить, что в отличие от опыта Таиланда, направление потоков медицинских туристов в России могло бы перераспределяться таким образом, чтобы снизить нагрузку на федеральные центры и увеличить её на другие крупные городские агломерации и регионы. Центральный фе-

деральный округ, проявляя признаки лидерства в медицинском туризме и располагая развитой гостинично-туристической инфраструктурой, обладает потенциалом для дальнейшего распространения успешных практик на окружающие субъекты Федерации. В качестве примера выступает город Воронеж, где функционирует первый региональный кардиологический медицинский центр «Широких Сердец», работающий по принципам интегральной системы диагностики и лечения взрослых и детей. Особого внимания заслуживает опыт Рязанской области, известной развитием стоматологического туризма, привлекающим значительное число пациентов из Москвы. Значимый вклад в развитие медицинского туризма вносят ведущие образовательные учреждения регионов, такие как Рязанский государственный медицинский университет имени академика И.П. Павлова и Воронежский государственный медицинский университет имени Н.Н. Бурденко, которые обеспечивают высокий уровень подготовки

медицинских специалистов и способствуют привлечению квалифицированного персонала в медицинские учреждения.

2. Создание специальных комиссий и советов, координирующих деятельность в сфере медицинского туризма: Малайзия создала Совет по медицинскому туризму (МНТС), который эффективно продвигает страну в роли лидера отрасли, выступая связующим звеном между коммерческими организациями и государственными институтами. В России в настоящее время действуют различные ассоциации и объединения, занимающиеся медицинским и лечебно-оздоровительным туризмом, действующие независимо друг от друга, что усложняет согласование общих законодательных инициатив и выработку унифицированных подходов к развитию отрасли.

3. Разработка регуляторных норм и стандартов: регулирование рекламы медицинских услуг и создание единого информационного портала медицинского туризма существенно усиливают международную репутацию страны как центра качественного медицинского туризма. Примером служит созданный в Таиланде специализированный сайт «Medical Hub Asia», подчеркивающий статус страны как ведущего поставщика медицинских услуг в Азии.

4. Интеграция инновационных технологий: использование современных цифровых платформ и технологий искусственного интеллекта улучшает взаимодействие с клиентами и привлекает новых пациентов (Klimova et al, 2020). Это актуально и для России, где цифровизация становится ключевым фактором конкурентоспособности. Важно не ограничиваться созданием электронных каталогов медицинских учреждений, а внедрять современные интеллектуальные технологии, включая искусственный интеллект и методы машинного обучения, в проектирование цифровых платформ, действующих на государственном уровне (Wiyati et al., 2025). Данные платформы должны учитывать широкий спектр потребностей пациентов, включая межкультурные различия, определяе-

мые параметрами (индексами) Г. Хофстеде, религиозные предпочтения и значимость фактора срочности оказания медицинских услуг и платежеспособности медицинских туристов.

5. Поддержка государством медицинских организаций: государственная поддержка помогает частным медицинским организациям привлекать иностранных пациентов. Малайзия создает благоприятные условия для аккредитации больниц и стимулирует привлечение иностранных клиентов налоговыми льготами и финансовыми стимулами. Российским аналогом аккредитации по международным стандартам Joint Commission International (JCI) является процедура сертификационного аудита в рамках системы добровольной сертификации «Качество и безопасность медицинской деятельности», реализуемая Федеральной службой по надзору в сфере здравоохранения (Росздравнадзор). Помимо стандарта Medical Travel Friendly, зарегистрированного в Росстандарте, который может рассматриваться как дополнительный инструмент добровольной сертификации медицинских учреждений, необходимо разработать и ввести обязательные государственные критерии оценки медицинских организаций, участвующих в медицинском туризме, а также рассмотреть перспективу внедрения единых международных стандартов на межгосударственном уровне в рамках многосторонних соглашений (ШОС, БРИКС и т.д.).

Среди возможных рисков при внедрении предложенных инициатив в российских условиях можно выделить:

- недостаточную готовность национальной инфраструктуры к обслуживанию значительного числа иностранных гостей-пациентов;
- отсутствие единой нормативной базы и сертифицированных стандартов качества медицинских услуг;
- необходимость адаптации отечественных медицинских учреждений к международным требованиям и стандартам или разработка альтернативных стан-

дартов, признаваемых на международном уровне;

- возможные культурные барьеры, возникающие при взаимодействии с иностранными пациентами;

- ограниченная информированность россиян о преимуществах медицинского туризма внутри страны.

Эффективное преодоление обозначенных трудностей предполагает совместное участие государства, профессионального сообщества и бизнеса, а также меры по укреплению кадрового потенциала и поддержке стартапов в сфере медицинских технологий. Таким образом, выполненное исследование выявляет значимость анализа как позитивного, так и негативного опыта функционирования медицинского туризма за рубежом, что позволяет внедрять передовые практики и оптимизировать процессы развития медицинского и лечебно-оздоровительного туризма в РФ (см. рисунок).

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

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

Список литературы

Грудцына Н.А., Чистобаев А.И. Маркетинговые стратегии продвижения глобального и регионального рынка медицинского туризма // Географический вестник. 2024. № 3 (70). С. 162–177. doi: 10.17072/2079-7877-2024-3-162-177.

Никольская Е.Ю., Игнатьев А.А. Тенденции развития и продвижения медицинского туризма в России. Монография. Москва: КноРус, 2023. – 94 с. ISBN: 546602760X, ISBN-13(EAN): 9785466027600.

Тарасенко Э.В. Влияние кросс-культурного аспекта на клиентоцентричность и конкурентоспособность при работе с «гостями-пациентами» в сфере медицинского туризма: практический опыт международных гостиничных групп // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2025. № 1. С. 129–135. ISSN: 1560-8816.

Akın Akpur, K.E. (2024), "Evaluating ChatGPT's Role in Assessing Turkey's Medical Tourism Trends," *Jordan Medical Journal*, Supplement

1, vol. 58, pp. 292–310, DOI: <https://doi.org/10.35516/jmj.v58i4.3142>.

Beladi, H., Chao, C.-C., Ee, M.S. & Hollas, D. (2015), "Medical Tourism and Health Worker Migration in Developing Countries", *Economic Modelling*, Vol. 46, Apr., pp. 391–396. doi: 10.1016/j.econmod.2014.12.045.

Bezruchka, S. (2000), "Medical Tourism as Medical Harm to the Third World: Why? For Whom?", *Wilderness and Environmental Medicine*, Vol. 11, pp. 77–78.

Bishop, R.A. & Litch, J.A. (2000), "Medical Tourism Can Do Harm", *BMJ (British Medical Journal)*, Vol. 320, Apr. 8.

Chang, I.-C., Chou, P.-C., Yeh, R.K. & Tseng, H.-T. (2015), "An Exploratory Study on Factors Influencing Chinese Tourists' Intention to Use the Taiwan Medical Travel App", *Telematics and Informatics*, doi: 10.1016/j.tele.2015.09.007.

Chen, I.-A.O., Zuo, Y., Xu, S., Law, R. & Zhang, M. (2023), "Dimensions of the Health Benefits of Wellness Tourism: A Review", *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 1071578 p. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1071578.

Chuang, T.C., Liu, J.S., Lu, L.Y.Y. & Lee, Y. (2014), "The Main Paths of Medical Tourism: From Transplantation to Beautification", *Tourism Management*, Vol. 45, pp. 49–58.

De la Hoz-Correa, A., Muñoz-Leiva, F. & Bakucz, M. (2018), "Past Themes and Future Trends in Medical Tourism Research: A Co-Word Analysis", *Tourism Management*, Vol. 65, pp. 200–211.

Klímová, B. & Kuča, K. (2020), "Medical Tourism: Its Research and Implications for Public Health", *Central European Journal of Public Health*, Vol. 28, Iss. 3, pp. 226–229. doi: 10.21101/cejph.a5744.

Medhekar, A. (2013), *Government Initiatives for Developing Medical Tourism: India, Singapore, and Australia*, Proceedings of the 2nd Annual International Conference on Tourism and Hospitality Research (THoR 2013), July. DOI: 10.5176/2251-3426_THoR13.04.

Moghavvemi, S., Ormond, M., Musa, G., Mohamed Isa, C.R., Thirumoorthi, T., Bin Mustapha, M.Z., Kanapathy, K.A. & Chiremel Chandu, J.J. (2017), "Connecting with Prospective Medical Tourists Online: A Cross-Sectional Analysis of Private Hospital Websites Promoting Medical Tourism in India, Malaysia and Thailand", *Tourism Management*, Vol. 58, pp. 154–163. doi: 10.1016/j.tourman.2016.10.010.

Noree, T., Hanefeld, J. & Smith, R. (2016), "Medical Tourism in Thailand: A Cross-Sectional Study", *Bulletin of the World Health Organization*, Vol. 94, Jan., pp. 30–36. doi: 10.2471/BLT.14.152165.

Ormond, M. & Lunt, N. (2020), "Transnational Medical Travel: Patient Mobility, Shifting Health System Entitlements and Attachments", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol. 46, Iss. 20, pp. 4179–4192. doi: 10.1080/1369183X.2019.1597465.

Ormond, M. & Sulianti, D. (2014), "More than Medical Tourism: Lessons from Indonesia and Malaysia on South-South Intra-Regional Medical Travel", *Current Issues in Tourism*, doi: 10.1080/13683500.2014.937324.

Sirivadhanawaravachara, A. (2024), "Medical Tourism and Healthcare Trends in Thailand", *World Journal of Advanced Research and Reviews*, doi: 10.30574/wjarr.2024.24.1.3188.

Whittaker, A. & Chee, H.L. (2015), "Perceptions of an "International Hospital" in Thailand by Medical Travel Patients: Cross-Cultural Tensions in a Transnational Space", *Social Science & Medicine*, Vol. 124, Feb., pp. 290–297.

Wiyati, E.R., Ayuningtyas, D., Sjaaf, A.C. & Sulistiadi, W. (2025), "Barriers to the Development of Medical Tourism: A Scoping Review from a Global Perspective and Lessons Learned for Indonesia", *Healthcare in Low Resource Settings*, doi: 10.4081/hls.2025.13475.

Zailani, S., Ali, S.M., Iranmanesh, M., Moghavvemi, S. & Musa, G. (2016), "Predicting Muslim Medical Tourists' Satisfaction with Malaysian Islamic-Friendly Hospitals", *Tourism Management*, Vol. 57, Oct., pp. 159–167.

References

Akın Akpur, K.E. (2024), "Evaluating ChatGPT's Role in Assessing Turkey's Medical Tourism Trends," *Jordan Medical Journal*, Supplement 1, vol. 58, pp. 292-310, DOI: <https://doi.org/10.35516/jmj.v58i4.3142>.

Beladi, H., Chao, C.-C., Ee, M.S. & Hollas, D. (2015), "Medical Tourism and Health Worker Migration in Developing Countries", *Economic Modelling*, Vol. 46, Apr., pp. 391–396. doi: 10.1016/j.econmod.2014.12.045.

Bezruchka, S. (2000), "Medical Tourism as Medical Harm to the Third World: Why? For Whom?", *Wilderness and Environmental Medicine*, Vol. 11, pp. 77–78.

Bishop, R.A. & Litch, J.A. (2000), "Medical Tourism Can Do Harm", *BMJ (British Medical Journal)*, Vol. 320, Apr. 8.

Chang, I.-C., Chou, P.-C., Yeh, R.K. & Tseng, H.-T. (2015), "An Exploratory Study on Factors Influencing Chinese Tourists' Intention to Use the Taiwan Medical Travel App", *Telematics and Informatics*, doi: 10.1016/j.tele.2015.09.007.

Chen, I.-A.O., Zuo, Y., Xu, S., Law, R. & Zhang, M. (2023), "Dimensions of the Health Benefits of Wellness Tourism: A Review", *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 1071578 p. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1071578.

Chuang, T.C., Liu, J.S., Lu, L.Y.Y. & Lee, Y. (2014), "The Main Paths of Medical Tourism: From Transplantation to Beautification", *Tourism Management*, Vol. 45, pp. 49–58.

De la Hoz-Correa, A., Muñoz-Leiva, F. & Bakucz, M. (2018), "Past Themes and Future Trends in Medical Tourism Research: A Co-Word Analysis", *Tourism Management*, Vol. 65, pp. 200–211.

Grudtsyna, N.A. & Chistobaev, A.I. (2024), "Marketing Strategies for Promoting Global and Regional Medical Tourism Markets", *Geographical Bulletin*, 3(70), pp. 162–177, doi: 10.17072/2079-7877-2024-3-162-177.

Klímová, B. & Kuča, K. (2020), "Medical Tourism: Its Research and Implications for Public Health", *Central European Journal of Public Health*, Vol. 28, Iss. 3, pp. 226–229. doi: 10.21101/cejph.a5744.

Medhekar, A. (2013), *Government Initiatives for Developing Medical Tourism: India, Singapore, and Australia*, Proceedings of the 2nd Annual International Conference on Tourism and Hospitality Research (THoR 2013), July. DOI: 10.5176/2251-3426_THoR13.04.

Moghavvemi, S., Ormond, M., Musa, G., Mohamed Isa, C.R., Thirumoorthi, T., Bin Mustapha, M.Z., Kanapathy, K.A. & Chiremel Chandu, J.J. (2017), "Connecting with Prospective Medical Tourists Online: A Cross-Sectional Analysis of Private Hospital Websites Promoting Medical Tourism in India, Malaysia and Thailand", *Tourism Management*, Vol. 58, pp. 154–163. doi: 10.1016/j.tourman.2016.10.010.

Nikolskaya, E.Yu. & Ignatyev, A.A. (2023), *Trends in Development and Promotion of Medical Tourism in Russia*, Monograph, Moscow, Knorus Publishing House, 94 p., ISBN: 546602760X, ISBN-13(EAN): 9785466027600. (In Russ.).

Noree, T., Hanefeld, J. & Smith, R. (2016), “Medical Tourism in Thailand: A Cross-Sectional Study”, *Bulletin of the World Health Organization*, Vol. 94, Jan., pp. 30–36. doi: 10.2471/BLT.14.152165.

Ormond, M. & Lunt, N. (2020), “Transnational Medical Travel: Patient Mobility, Shifting Health System Entitlements and Attachments”, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol. 46, Iss. 20, pp. 4179–4192. doi: 10.1080/1369183X.2019.1597465.

Ormond, M. & Sulianti, D. (2014), “More than Medical Tourism: Lessons from Indonesia and Malaysia on South-South Intra-Regional Medical Travel”, *Current Issues in Tourism*, doi: 10.1080/13683500.2014.937324.

Sirivadhanawaravachara, A. (2024), “Medical Tourism and Healthcare Trends in Thailand”, *World Journal of Advanced Research and Reviews*, doi: 10.30574/wjarr.2024.24.1.3188.

Tarasenko, E.V. (2025), “Impact of Cross-cultural Aspects on Customer-centricity and Competitiveness when Working with Guest-Patients in Medical Tourism: Practical Experience of International Hotel Groups”, *Risk: Resources, Information, Supply Chain, Competition*, 1, pp. 129–135, ISSN: 1560-8816.

Whittaker, A. & Chee, H.L. (2015), “Perceptions of an “International Hospital” in Thailand by Medical Travel Patients: Cross-Cultural

Tensions in a Transnational Space”, *Social Science & Medicine*, Vol. 124, Feb., pp. 290–297.

Wiyati, E.R., Ayuningtyas, D., Sjaaf, A.C. & Sulistiadi, W. (2025), “Barriers to the Development of Medical Tourism: A Scoping Review from a Global Perspective and Lessons Learned for Indonesia”, *Healthcare in Low Resource Settings*, doi: 10.4081/hls.2025.13475.

Zailani, S., Ali, S.M., Iranmanesh, M., Moghavvemi, S. & Musa, G. (2016), “Predicting Muslim Medical Tourists’ Satisfaction with Malaysian Islamic-Friendly Hospitals”, *Tourism Management*, Vol. 57, Oct., pp. 159–167.

Данные об авторе

Тарасенко Эльвира Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма и гостиничного бизнеса Финансового Университета при Правительстве Российской Федерации, доцент кафедры гостиничного и туристического менеджмента Российского Университета имени Г.В. Плеханова

Information about the author

Elvira V. Tarasenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Hotel and Tourism Management, Plekhanov Russian University; Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel Business, Financial University under the Government of the Russian Federation

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-5

Тлепбаева Е.С.

Определяющие факторы выбора маршрутов
в студенческом туризме

ФГБОУ ВО Уфимский государственный нефтяной технический университет,
ул. Космонавтов, 1, Уфа 450064, Россия
e-mail: e.tlepbaeva@mail.ru
ORCID 0009-0005-7646-1131

*Статья поступила 19 октября 2025 г.; принята 17 ноября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. Проблема исследования заключается в необходимости выявления факторов, влияющих на выбор маршрутов в студенческом туризме. Поскольку студенческий туризм в современных реалиях становится не просто формой проведения досуга, но также и эффективной формой проведения воспитательной, патриотической работы, инструментом самоопределения и социализации. Актуальность подтверждается не только растущим интересом ко внутреннему туризму студентов, но также и активной позицией государства, стремящаяся дать студентам возможности для доступного, познавательного и привлекательного туристического маршрута. Целью исследования ставится выявление факторов, побуждающих студентов выбирать определенный маршрут, на основе анализа деятельности федеральной программы «Студтуризм» и деятельности Центра молодежного туризма УГНТУ в рамках реализуемых ими проектов и мероприятий. В качестве метода исследования был выбран и проведен анализ мотивации студентов, их предпочтений, уровня востребованности и вовлеченности в разные формы туризма: выездные, городские, промышленные, научно-популярные или экологические экскурсии. Результаты исследования отражают ряд факторов, оказывающих влияние на выбор, среди которых учитывается доступность поездок, наличие организованного транспорта и сопровождения, привлекательность мероприятия, направленность, а также сезонные условия. Выводы исследования показывают, что наибольшим спросом среди студентов УГНТУ пользуются выездные экскурсии к природным достопримечательностям, организуемые Центром молодежного туризма, сочетающие в себе сразу несколько преимущественных факторов.

Ключевые слова: туризм; студенческий туризм; молодежный туризм; выбор маршрутов; виды туризма

Для цитирования: Тлепбаева Е.С. Определяющие факторы выбора маршрутов в студенческом туризме // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 62-71. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-5

UDC 338.48

Evgeniya S. Tlepbaeva | Determining Factors of Route Selection in Student Tourism

Ufa State Petroleum Technological University,
1 Kosmonavtov St., Ufa 450064, Russia
e-mail: e.tlepbaeva@mail.ru
ORCID 0009-0005-7646-1131

Abstract. The problem of the research lies in the need to identify the factors influencing the choice of routes in student tourism. This is because student tourism is not just a form of leisure nowadays, but also an effective form of education and patriotism, as well as a tool for self-determination and socialisation. The relevance is confirmed not only by the growing interest of students in domestic tourism, but also by the active position of the state, which strives to provide students with opportunities for an accessible, informative and attractive tourist route. The purpose of the study is to identify the factors that encourage students to choose a particular route based on an analysis of the activities of the Studtourism Federal Program and the activities of the Youth Tourism Center within the framework of their projects and activities. The research method chosen and analyzed was the motivation of students, their preferences, level of demand, and involvement in various forms of tourism: outbound, urban, industrial, popular science, or ecological excursions. The results of the study reflect a number of influencing factors, including accessibility, organised transport and support availability, event attractiveness, focus and seasonal conditions. The findings of the study show that field trips to natural attractions organized by the Youth Tourism Center, combining several advantageous factors, are in the greatest demand among students.

Keywords: tourism; student tourism; youth tourism; choice of routes; types of tourism

For citation: Tlepbaeva, E.S. (2025), "Determining Factors of Route Selection in Student Tourism", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 62-71, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-5

Введение (Introduction). Развитие молодежного туризма является одним из приоритетных направлений государственной политики.

На тематику развития данного направления уже написаны работы разных авторов. Один из авторов: А. В. Ханина в своей работе «Современный студенческий туризм: особенности и перспективы развития» говорит о необходимости развития студенческого туризма путем привлечения самих студентов к организациям путешествий (Ханина, 2022). В другой ее работе совместно с Д. Т. Козловым «Ретроспективный анализ понятия «студенческий туризм» говорится о зарождении студенче-

ского туризма еще во времена Ивана Грозного (Ханина, Козлов, 2024).

В статье «Студенческий туризм как составляющая молодежного туризма» (Верна, Скараннык, Сорока, 2023) проведен анализ мотивов путешествий студентов и факторы, определяющие выбор места путешествия. Обоснована взаимосвязь между развитием студенческого туризма и приоритетами молодежной политики РФ.

В статье «Молодежный и студенческий туризм как вектор в развитии туристической и образовательной индустрии: опыт реализации программы на региональном уровне» анализируется, как программа «Студтуризм» влияет на развитие туротрасли и способ-

ствуется повышению качества образования (Зайцева, Красильникова, 2023).

Немаловажный аспект изучения – это история развития студенческого туризма, которая исследуется в статье «Историогенез молодежного туризма в России» (Васильцов, Коноплёва, Ахатов, 2019).

В статье «Регионально-территориальная миссия молодежного и студенческого туризма: пространство воспитания взрослого человека» В. П. Голованов рассматривает процессы подготовки программ для студенческих путешествий (Голованов, 2023).

Е. И. Охрименко в статье «Условия развития студенческого туризма в регионах» рассматривает влияние развития студенческого туризма на внутренний туризм (Охрименко, 2024).

В статье «Студенческий туризм в структуре формирования человеческого потенциала как фактор развития новых регионов РФ» рассматривается человеческий потенциал молодежи как двигатель развития туризма и анализируются программы стратегического развития студенческого туризма в регионах (Анопченко, Воронина, 2024).

В статье «Студенческий туризм как форма международного сотрудничества высших учебных заведений» рассматривается взаимодействие между вузами в рамках студенческого туризма (Иванова, Ноговицын, 2021).

В статье «Студенческий и молодежный туризм как социально-значимый и образовательный инструмент развития туристических дестинаций России и Калининградской области как эксклавной территории» рассматриваются способы продвижения студенческого туризма (Митрофанова, Белова, Горбунов, Проданцов, 2023). Однако тема студенческого туризма не исчерпала себя и остается актуальной.

Цель исследования (The aim of the work). Понятие «студенческий туризм» не имеет четкого определения. Чаще всего авторы связывают это понятия с путешествиями с образовательными, познава-

тельными или научно-популярными целями, поскольку понятие неразрывно от университетов.

В рамках данного исследования ставится цель выявить факторы, побуждающие студентов выбрать тот или иной маршрут для своего путешествия.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В ходе данного исследования использовались эмпирические методы. Были проанализированы различные литературные источники, а также государственные программы и деятельность структурных подразделений вузов, работающих в данном направлении.

В «Положении о программе молодежного и студенческого туризма», которое утверждено Минобрнауки, понятия студенческого и молодежного туризма объединены между собой. Это «путешествия обучающихся и молодых специалистов в пределах территории Российской Федерации с целью участия в событиях научной, образовательной и профориентационной направленности, получения доступа к объектам научно-исследовательской инфраструктуры, обмена научным и практическим опытом в течение учебного года и отдыха в каникулярный период, в том числе с использованием инфраструктуры кампусов, общежитий и иных подходящих для проживания, обучения и проведения научных исследований инфраструктурных объектов образовательных организаций в субъектах Российской Федерации» (Положение о программе «Студтуризм», 2022).

Планирование туристических маршрутов с целью минимизации затрат и времени туристов очень важно для повышения качества туристических услуг (Ци, Ван, 2022). Особенно, если учитывать ограниченные ресурсы целевой аудитории – студентов, эта задача осложняется, но очень важно сохранить как качество услуг, так и минимальные затраты с продуманной логистикой.

Государство активно поддерживает путешествия молодежи, создавая для этого

всевозможные условия. Например, для студентов имеется возможность оплаты льготного проезда по студенческим билетам на железнодорожном транспорте, что способствует развитию туристических поездок молодежи как минимум внутри региона. Еще одним примером является Пушкинская карта или скидки по студенческим билетам на вход в музеи. Это делает посещение музейных экскурсий более доступным и стимулирует студентов путешествовать и изучать историю и культуру своей страны.

Так же одной из возможностей путешествия по стране и объектом нашего исследования является Федеральная программа «Студтуризм».

Программа «Студтуризм» направлена на распространение молодежного и студенческого туризма, стимулирование внутреннего туризма и обмена опытом между студентами и молодыми учеными. В программе участвует 80 субъектов РФ, 111 городов и более 195 вузов. Программа утверждена Министерством науки и высшего образования в рамках реализации поручения президента РФ (Федеральная программа «Студтуризм», 2022).

В рамках программы у молодых людей, обучающихся или работающих в вузах в возрасте до 35 лет имеется возможность заселяться в кампусы университетов, присоединенных к программе, и участвовать в мероприятиях, проводимых данными вузами. Статистика показывает, что деятельность в рамках программы осуществляется очень активно: за 4 года существования программы количество путешествующих увеличилось в 12 раз (Интернет-журнал «Объясняем РФ», 2024). В программе «Студтуризм» выделяют туристические поездки по таким направлениям, как:

- научно-популярное направление – предлагает посещение научной инфраструктуры вузов: научно-исследовательские лаборатории, научно-образовательные центры, технопарки, центры коллективного пользования научным

оборудованием. Чаще такое путешествие выбирают ребята, интересующиеся наукой: оно помогает обмениваться опытом с другими молодыми учеными, делиться научными материалами и создавать межуниверситетские и междисциплинарные работы и, что немаловажно, популяризировать науку среди молодых людей;

- профориентационное направление – помогает познакомиться с программами обучения в других вузах России, выбрать университет для поступления в магистратуру/аспирантуру или найти интересную для себя программу дополнительного образования. Также это направление позволяет проходить практическую подготовку на базе вузов-партнеров программы;

- культурно-познавательное направление – в первую очередь, предполагает знакомство с культурно-историческими объектами регионов, их традициями и обычаями. Можно посетить различные экскурсии, которые организуют вузы-партнеры, чаще всего это экскурсии от студентов для студентов;

- активное направление туризма – предполагает путешествия по природным достопримечательностям с студенческими турклубами. Это направление ориентировано на спортивный туризм и студенты могут приехать в другой регион и пойти в поход с ребятами со всей России, используя оборудование и в сопровождении гида-инструктора студенческого турклуба вуза-партнера. Направление предлагает отличную возможность для знакомства с природными красотами страны. Участники могут выбрать категорию маршрута, вид маршрута (хайкинг, трекинг, сплав, велосипедный) под свои возможности и желания.

К программе также на сегодняшний день подключены более 230 вузов, в том числе вузы на пространстве ЕАЭС и СНГ.

Для того, чтобы программа эффективно функционировала и позволяла получать студентам все эти выгоды и предложения, у присоединенных к программе университетов есть структуры, отвечающие за данное направление.

Чаще всего на местах в университетах работают Центры туризма, студенческие турклубы или профильные по туризму кафедры.

Так, в Уфимском государственном нефтяном техническом университете есть Центр молодежного туризма и турклуб «Урал», которые включены в программу «Студтуризм».

В ведение турклуба «Урал» входят организация спортивного туризма, участия в соревнованиях по спортивному туризму, а также организация и проведение однодневных и многодневных походов. Участниками клуба в основном является активное студенческое сообщество, любящее отдых на природе.

Центр молодежного туризма УГНТУ занимается организацией экскурсионной программы как в пределах города, так и на выездах к природным достопримечательностям. Также Центр занимается приемом туристов по программе «Студтуризм» и экскурсионным сопровождением гостей университета.

Центр молодежного туризма начал свое существование при кафедре «Туризм, гостиничный и ресторанный сервис» УГНТУ как клуб экскурсий и путешествий еще в 2016 году. Основными членами ЦМТ являются студенты кафедры «Туризм, гостиничный и ресторанный сервис» Уфимского государственного нефтяного технического университета, которые отрабатывают на базе центра свои профессиональные навыки, полученные во время обучения.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Активная деятельность Центра молодежного туризма началась с 2022 года, когда был выигран грант Росмолодежи на реализацию проекта «Поделись Россией». Проект был направлен на популяризацию Республики Башкортостан и обучение студентов навыкам тревел-блогинга. За период проекта по программе «Студтуризм» вуз посетили 160 активных ребят, которые смогли бесплатно поехать по природным достопримечательностям

Башкортостана и получить дополнительные soft-skills.

В 2023 и 2024 годах был осуществлен еще ряд проектов, поддержанных грантом «Приоритет-2030». «Приоритет-2030» — государственная программа поддержки российских высших учебных заведений, направленная на формирование к 2030 году группы университетов, которые станут центрами научно-технологического и социально-экономического развития России (Государственная программа поддержки «Приоритет 2030», 2021).

В рамках «Приоритета» в Уфимском государственном нефтяном техническом университете было реализовано несколько проектов, которые рассмотрим далее.

«Промтуризм в Нефтяном». Проект направлен на вовлечение обучающихся в социально ориентированные проекты, удовлетворение познавательных и профессиональных потребностей студентов посредством организации посещения действующих предприятий Республики Башкортостан, а также на популяризацию промышленного и ремесленного потенциала региона среди студентов.

«Эко-квест в геопарке Торатау». Предусматривает проведение экологического квеста в уникальном природном комплексе геопарка Торатау. Цель — приобщение студентов к активному отдыху и популяризации туристических объектов Республики Башкортостан, а также формирование модели осознанного отдыха через игровые форматы.

«Научно-популярный туризм в Нефтяном». Проект направлен на удовлетворение познавательных и научных потребностей студентов посредством организации посещения объектов, представляющих научный интерес и расположенных в Республике Башкортостан, с участием приглашенных экспертов, а также на популяризацию научного потенциала региона среди обучающихся УГНТУ. Поскольку это еще одно из направлений интереса программы «Студтуризм», данный проект был очень востребован и нашел отклик и интерес аудитории.

«Эко-квест «Башкирские легенды»». Проект направлен на вовлечение студентов в социально ориентированные проекты, приобщение их к активному отдыху и популяризацию туристических объектов Южного Урала, связанных с башкирскими легендами.

«Промтуризм в Нефтяном 2.0». Проект направлен на популяризацию промышленных объектов Республики Башкортостан как перспективных мест для трудоустройства студентов посредством организации посещения действующих предприятий Республики Башкортостан.

«Сервис подбора промышленных экскурсий». Проект направлен на создание и апробацию интерактивного сервиса по подбору промышленных экскурсий в Республике Башкортостан с учётом пользовательских предпочтений.

«Летняя школа «Городские сказители»». Проект реализован совместно с администрацией городского округа города Уфы Республики Башкортостан, в рамках соглашения о сотрудничестве и совместной деятельности, направлен на продвижение и популяризацию историко-культурного наследия города Уфы с целью формирования базовых навыков и умений по проведению обзорных исторических экскурсий с использованием передовых методологических практик у обучающихся старших классов и студентов начальных курсов вузов города Уфы.

За 2024 год ЦМТ провел 32 мероприятия с охватом в 530 человек. Самыми масштабными стали: выездная научно-популярная экскурсия в геопарк «Янгантау», инклюзивная экскурсия в геопарк «Торатау», проведение совместно с кафедрой ТГРС проекта Летней школы «Городские сказители», а также организация и проведение научно-популярных экскурсий, разработанных вузами города совместно с Евразийским НОЦ. В 2025 году продолжила работа летняя школа «Городские сказители 2.0», было реализовано 2 проекта: туристский поход на водопад Атыш и двухдневная программа «СВОя история. СВОя земля».

Выезды, предлагаемые турклубом «Урал» в УГНТУ имеет конкретную целевую аудиторию: студенты, любящие активные отдых, готовые к проживанию в диких условиях и долгим пешим походам, а также ребята, занимающиеся спортивным туризмом. Некоторые маршруты турклуба могут быть не доступны всем студентам, поскольку необходимы определенные навыки для их прохождения, но турклуб занимается обучением своих членов и помощью в сдаче определённых зачетов для присвоения спортивных категорий. Но всё же можно сказать, что такой вид досуга выбирает небольшое количество студентов, в связи со строгими требованиями.

Мероприятия Центра молодежного туризма более доступны для широкой аудитории. В перечень этих мероприятий входят городские экскурсии, а также выездные к загородным достопримечательностям и на промышленные предприятия.

В первую очередь, студентов привлекают мероприятия, на которых рассказывается о возможностях путешествовать по программе «Студтуризм», а также выездные экскурсии.

Организация промышленных экскурсий в большинстве своем привлекает студентов-профильников младших курсов, в связи с тем, что на такой экскурсии у них появляется возможность посмотреть предприятия изнутри и понять специфику будущей работы, а также заранее выбрать место практики.

Самый большой отзыв среди студентов набирают выездные экскурсии к природным достопримечательностям. Этому фактору есть несколько объяснений:

- во-первых, такие поездки, организованные вузом, позволяют студентам посетить места за городом, куда не всегда есть возможность добраться на общественном транспорте;

- во-вторых, у студентов нет необходимости тратить на дорогу, поскольку поездка осуществляется на автобусе университета;

- в-третьих, группу всегда сопровождает экскурсовод, что позволяет больше узнать о месте пребывания, а не только посетить природную достопримечательность.

Вместимость автобуса – 30 человек. Чаще всего запросы на подобные выезды превышают максимальную вместимость минимум в два раза, в связи чем проводится отбор студентов.

Качество контента в социальных сетях очень влияет на охват новостей о выездных экскурсиях. Чем более яркие фотографии будут отображены, тем больше внимание такая информация привлечет внимания. В таком случае срабатывают не только анонсы о предстоящих мероприятиях, но и посты после мероприятий с красивыми фотографиями участников и интересные видеоролики. Под такими постами чаще задаются вопросы о следующих поездках.

То есть целевая аудитория, которая возможно и видела информацию о проводимом мероприятии, но не записалась на нее, охотнее запишется на следующую экскурсию и будет ждать анонсов в том случае, если увидит итоги предыдущего мероприятия с визуальным контентом.

Городские пешие экскурсии собирают меньшие аудитории, хотя не имеют ограничений в количестве. В среднем посещаемость на них варьируется от 3 до 20 человек. Спрос на экскурсии зависит от загруженности студентов, погодных условий, а также тематики экскурсии.

Обзорные экскурсии привлекают ребят, впервые попавших в город. Это, в первую очередь, приезжие из других городов первокурсники и иностранные студенты. На обзорных экскурсиях у них появляется возможность ближе познакомиться с городом, узнать его историю, узнать людей-единомышленников и лучше ориентироваться в новом месте. Для иностранных студентов – это также возможность познакомиться с культурой края, традициями и обычаями.

По программе «Студтуризм» у путешественников есть возможность не просто

бюджетно путешествовать и останавливаться на базе общежитий университетов-партнеров, но и посещать мероприятия, проводимые в рамках программы. Поэтому студенты, путешествующие в рамках программы, активнее посещают обзорные экскурсии по городу, если посещают его впервые.

Для более искушенных студентов, которые уже знакомы с городом, будут интересны тематические экскурсии. Они помогают взглянуть на город с другой стороны, узнать более узкую информацию по какой-то из тематик.

Заключение (Conclusions). Из проведенного анализа можно выявить ряд взаимосвязанных факторов, связанных как с содержанием программ, так и с возможностями и интересами студентов, которые влияют на выбор маршрута в студенческом туризме. В их числе:

1. Доступность поездок. Большое внимание уделяется финансовой составляющей поездок. Требуют ли они каких-то личных финансовых вложений, если да, то насколько они велики. Предпочтения отдаются бесплатным поездкам на транспорте университета или оплате транспорта за счет университета;

2. Информационная привлекательность. Большую роль играет визуальная и текстовая составляющая контента о поездках, стимулирующая интерес к последующим мероприятиям;

3. Профессиональная и познавательная направленность. Тут играет роль знакомство с возможностями для будущего роста: посещение предприятий для потенциальной работы, знакомство с научными достижениями для выбора пути развития;

4. Социальная вовлеченность. Участие в коллективных мероприятиях помогает знакомиться с новыми людьми, но чаще предпочтительнее поездки минимум с одним знакомым;

5. Тематика маршрута. Выбор маршрута по своему собственному интересу;

6. Организационная простота. Отсутствие необходимости в подписании дополнительных документов для поездки в случае, если этим полностью занимается организатор;

7. Сезонные и погодные условия. Погодные условия являются определяющим фактором во многих видах туризма, но для студентов есть еще один дополнительный фактор, оказывающий влияние на сезонность – это сессия и загруженность аудиторной нагрузкой.

Таким образом, выбор маршрутов в студенческом туризме формируется под воздействием как внешних факторов (организованность мероприятия, информированность, наличие бесплатного транспорта), так и внутренних факторов каждого студента (личный интерес, профессиональная польза). Наиболее востребованными маршрутами остаются поездки к природным достопримечательностям на транспорте вуза, которые полностью бесплатны для студентов и сочетают в себе познавательную, рекреационную и социальную составляющую.

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

Conflict of interest: the author has no conflict of interests to declare.

Список литературы

Анопоченко Т. Ю., Воронина Н. Ф. Студенческий туризм в структуре формирования человеческого потенциала как фактор развития новых регионов РФ // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2024. № 3 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/studencheskiy-turizm-v-strukture-formirovaniya-chelovecheskogo-potentsiala-kak-faktor-razvitiya-novyh-regionov-rf> (дата обращения: 20.09.2025).

Васильцов А. В., Коноплёва Д. В., Ахатов Д. С. Историогенез молодежного туризма в России // Казанский вестник молодых учёных. 2019. № 2 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriogenezmolodezhnogo-turizma-v-rossii> (дата обращения: 20.09.2025).

Верна В. В., Скараник С. С., Сорока А. В. Студенческий туризм как составляющая молодежного туризма // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/studencheskiy-turizm-kak-sostavlyayuschaya-molodezhnogo-turizma> (дата обращения: 20.09.2025).

Голованов В. П. Регионально-территориальная миссия молодежного и студенческого туризма: пространство воспитания взрослого человека // Вестник академии детско-юношеского туризма и краеведения. 2023. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalno-territorialnaya-missiya-molodezhnogo-i-studencheskogo-turizma-prostranstvo-vospitaniya-vzrosleyuschego-cheloveka> (дата обращения: 20.09.2025).

Государственная программа поддержки «Приоритет-2030». URL: <https://priority2030.ru/analytics> (дата обращения: 03.10.2025).

Зайцева Л. А., Красильникова Н. В. Молодежный и студенческий туризм как вектор в развитии туристической и образовательной индустрии: опыт реализации программы на региональном уровне // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2023. № 4. URL: <https://rtpedagogy.ru/journal/article/3286/> (дата обращения: 20.09.2025).

Иванова С.А., Ноговицын И.Н. Студенческий туризм как форма международного сотрудничества высших учебных заведений // Приоритеты в современном естественнонаучном образовании: проблемы и перспективы: Сб. мат. Всерос. науч.-образов. форума с междунар. уч. Якутск: Изд-во Сев.-Вост. фед. ун-та им. М.К. Аммосова, 2021. С. 332-338.

Интернет-журнал «Объясняем РФ». URL: <https://объясняем.рф/articles/news/za-trigoda-kolichestvo-puteshestvuyushchikh-po-programme-studturizm-uvelichilos-v-12-raz/> (дата обращения: 16.09.2025).

Охрименко Е. И. Условия развития студенческого туризма в регионах // Сервис в России и за рубежом. 2024. № 2 (111). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/usloviyarazvitiya-studencheskogo-turizma-v-regionah> (дата обращения: 20.09.2025).

Положение о программе молодежного и студенческого туризма (утв. Минобрнауки России 04.07.2022 г.). URL:

<https://студтуризм.рф/polozhenie.pdf>. (дата обращения: 20.09.2025).

Федеральная программа «Студтуризм». URL: <https://студтуризм.рф/> (дата обращения: 16.04.2025).

Ханина А. В. Современный студенческий туризм: особенности и перспективы развития // Сервис в России и за рубежом. 2022. № 4 (101). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-studencheskiy-turizm-osobennosti-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 01.04.2025).

Ханина А.В., Козлов Д. Т. Ретроспективный анализ понятия «студенческий туризм» // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2024. № 3 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/retrospektivnyy-analiz-ponyatiya-studencheskiy-turizm> (дата обращения: 16.04.2025).

Митрофанова А. В., Белова А. В., Горбунов А. А., Проданцов К. С. Студенческий и молодежный туризм как социально-значимый и образовательный инструмент развития туристических дестинаций России и Калининградской области как эксклавной территории // ПНиО. 2023. № 3 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/studencheskiy-i-molodezhnyy-turizm-kak-sotsialno-znachimyy-i-obrazovatelnyy-instrument-razvitiya-turisticheskikh-destinatsiy-rossii> (дата обращения: 20.09.2025).

Tszi, C. and Wan, C. (2022), "Tourism Route Selection Model for Tourism Sustainable Development Based on Improved Genetic Algorithm", *International journal "Power Systems"*, July, 1-10/ URL: https://www.researchgate.net/publication/363489006_Tourism_Route_Selection_Model_for_Tourism_Sustainable_Development_Based_on_Improved_Genetic_Algorithm (дата обращения: 20.09.2025).

References

Anopchenko, T.Yu. and Voronina, N.F. (2024), "Student tourism in the structure of human potential formation as a factor of development of new regions of the Russian Federation", *Professor's Journal, Series: Recreation and Tourism*, 3 (23). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/studencheskiy-turizm-v-strukture-formirovaniya-chelovecheskogo-potentsiala-kak-faktor-razvitiya>

[novyh-regionov-rf](https://cyberleninka.ru/article/n/studencheskiy-turizm-v-strukture-formirovaniya-chelovecheskogo-potentsiala-kak-faktor-razvitiya) (Accessed 20 September 2025). (In Russ.).

Federal Program "Studturizm". [Online], available at: <https://студтуризм.рф/> (Accessed 16.04.2025). (In Russ.).

Golovanov, V.P. (2023), "Regional-territorial mission of youth and student tourism: the space of education of a growing person", *Bulletin of the Academy of Children's and Youth Tourism and Local History*, 2. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalno-territorialnaya-missiya-molodezhnogo-i-studencheskogo-turizma-prostranstvo-vospitaniya-vzrosleyuschego-cheloveka> (Accessed 20 September 2025). (In Russ.).

Internet Magazine "Obyasnyаем RF". [Online], available at: <https://объясняем.рф/articles/news/za-tri-goda-kolichestvo-puteshestvuyushchikh-po-programme-studturizm-uvlechilos-v-12-raz/> (Accessed 16.09.2025). (In Russ.).

Ivanova, S.A. and Nogovitsyn, I.N. (2021), "Student tourism as a form of international cooperation of higher education institutions", *Priorities in Modern Natural Science Education: Problems and Prospects*, Collection of Materials of the All-Russian Scientific and Educational Forum with International Participation, Yakutsk, Publishing House of North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov, pp. 332–338. (In Russ.).

Khanina, A.V. (2022), "Modern student tourism: features and development prospects", *Service in Russia and Abroad*, 4 (101). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-studencheskiy-turizm-osobennosti-i-perspektivy-razvitiya> (Accessed 01.04.2025). (In Russ.).

Khanina, A.V. and Kozlov, D.T. (2024), "Retrospective analysis of the concept 'student tourism'", *Professor's Journal, Series: Recreation and Tourism*, 3 (23). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/retrospektivnyy-analiz-ponyatiya-studencheskiy-turizm> (Accessed 16.04.2025). (In Russ.).

Mitrofanova, A.V., Belova, A.V., Gorbunov, A.A. and Prodantsov, K.S. (2023), "Student and youth tourism as a socially significant and educational tool for the development of tourist destinations of Russia and the Kaliningrad region as an exclave territory", *PNiO*, 3 (63). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/studencheskiy-i-molodezhnyy-turizm-kak-sotsialno-znachimyy-i>

obrazovatelnyy-instrument-razvitiya-turisticheskikh-destinatsiy-rossii (Accessed 20 September 2025). (In Russ.).

Okhrimenko, E.I. (2024), "Conditions for the development of student tourism in the regions", *Service in Russia and Abroad*, 2 (111). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-razvitiya-studencheskogo-turizma-v-regionah> (Accessed 20 September 2025). (In Russ.).

Regulation on the Youth and Student Tourism Program (approved by the Ministry of Education and Science of Russia, 04.07.2022. [Online], available at: <https://студтуризм.рф/polozhenie.pdf> (Accessed 20 September 2025). (In Russ.).

State Support Program "Priority 2030". [Online], available at: <https://priority2030.ru/analytics> (Accessed 03.10.2025). (In Russ.).

Tszi, C. and Wan, C. (2022), "Tourism Route Selection Model for Tourism Sustainable Development Based on Improved Genetic Algorithm", *International Journal "Power Systems"*, July, 1-10. [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/363489006_Tourism_Route_Selection_Model_for_Tourism_Sustainable_Development_Based_on_Improved_Genetic_Algorithm (Accessed 20 September 2025).

Vasiltsov, A.V., Konopleva, D.V. and Akhatov, D.S. (2019), "Historiogenesis of youth

tourism in Russia", *Kazan Bulletin of Young Scientists*, 2 (10). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriogenezmolodezhnogo-turizma-v-rossii> (Accessed 20 September 2025). (In Russ.).

Verna, V.V., Skaranik, S.S. and Soroka, A.V. (2023), "Student tourism as a component of youth tourism", *Geopolitics and Ecogeodynamics of Regions*, 1. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/studencheskiy-turizm-kak-sostavlyayuschaya-molodezhnogo-turizma> (Accessed 15 November 2025). (In Russ.).

Zaytseva, L.A. and Krasilnikova, N.V. (2023), "Youth and student tourism as a vector for the development of the tourism industry and education: regional implementation experience", *Research Result. Pedagogy and Psychology of Education*, 4. [Online], available at: <https://rrpedagogy.ru/journal/article/3286/> (Accessed 20 September 2025). (In Russ.).

Данные об авторе

Тлепбаева Евгения Сергеевна, ассистент кафедры «Туризм, гостиничный и ресторанный сервис»

Information about the author

Evgeniya S. Tlepbaeva, Assistant Professor at the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Services

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-6

Чуваткин П. П.¹
Горбатов С. А.²

Платформенный подход к развитию молодёжного туризма

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Федеральный исследовательский центр «Субтропический научный центр Российской академии наук», ул. Яна Фабрициуса, 2/28, Сочи 354002, Россия

¹e-mail: lares@sochi.com

²e-mail: Legolas.vk@yandex.ru

¹ORCID 0000-0001-9203-933X

²ORCID 0000-0001-9830-0594

*Статья поступила 05 ноября 2025 г.; принята 30 ноября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. Становление и развитие платформенной экономики в Российской Федерации представляет собой системный процесс, детерминированный комплексом таких факторов, как появление государственных программ цифровой трансформации, повышение цифровой грамотности населения и изменение потребительского поведения в сторону цифровых каналов взаимодействия. Туристско-рекреационная отрасль закономерно вовлекается в общий процесс платформизации, в ней всё больше используются новые инструменты и возможности для построения целостных цифровых экосистем. Однако создание цифровых платформ, как правило, происходит в русле достаточно стандартизированных подходов, без дифференциации различных потребительских групп. В настоящем исследовании показана необходимость учёта специфических особенностей и уникальных черт молодёжного туризма при использовании платформенного подхода. В работе представлен обзор процесса реализации платформенного подхода в сфере туризма в России на примере структурных и функциональных характеристик, а также статистических данных о посещении Национального туристического портала; отмечены недостатки платформы «Russpass». Сформулированы основные цели и задачи цифровой платформы молодёжного туризма, продемонстрированы её системообразующие элементы. Обоснованы направления реализации интересов государства и молодёжи через цифровую туристскую платформу. Выделены некоторые особенности разработки и создания цифровой туристской платформы для молодых людей. Показано взаимовлияние цифровой платформы молодёжного туризма и ключевых национальных целей. Сделан вывод о том, что цифровая платформа молодёжного туризма может выступить средством вовлечения молодого поколения в социально значимые виды туризма культурно-образовательной и духовно-нравственной направленности при формировании специализированной цифровой архитектуры, направленной на удовлетворение туристских потребностей молодёжи.

Ключевые слова: социально-экономическая роль туризма; туристско-рекреационная отрасль; цифровая туристская платформа; платформенный подход; цифровая трансформация; молодёжный туризм; молодёжь; туризм

Для цитирования: Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Платформенный подход к развитию молодёжного туризма // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 72-85. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-6

Публикация подготовлена в рамках реализации государственного задания ФИЦ СНЦ РАН FGRW-2025-0003, № госрегистрации 125021202045-8

UDC 338.48

Piotr P. Chuvatkin¹

Svyatoslav A. Gorbatov²

A platform-based approach to youth tourism development

Subtropical Scientific Centre, Russian Academy of Sciences,
2/28 Jan Fabricius St., Sochi 354002, Russia

¹e-mail: lares@sochi.com

²e-mail: Legolas.vk@yandex.ru

¹ORCID 0000-0001-9203-933X

²ORCID 0000-0001-9830-0594

Abstract. The emergence and development of a platform economy in the Russian Federation is a systemic process driven by a combination of factors, including the emergence of government digital transformation programs, increased digital literacy, and shifts in consumer behavior toward digital channels. The tourism and recreation industry is naturally drawn into the overall process of platformization, increasingly utilizing new tools and capabilities to build integrated digital ecosystems. However, digital platforms are usually created using fairly standardised approaches that do not differentiate between different consumer groups. This study demonstrates the need to consider the specific characteristics and unique features of youth tourism when using a platform approach. This paper presents an overview of the implementation of a platform approach in tourism in Russia using structural and functional characteristics, as well as statistical data on visits to the National Tourism Portal, and highlights the shortcomings of the Russpass platform. The paper formulates the main goals and objectives of the digital youth tourism platform, demonstrating its system-forming elements. The paper substantiates the ways in which the interests of the state and youth can be realized through the digital tourism platform. Several aspects of the development and creation of a digital tourism platform for young people are highlighted. The research demonstrates the interaction between a digital youth tourism platform and key national goals. It is concluded that a digital youth tourism platform can serve as a means of engaging the younger generation in socially significant forms of tourism with cultural, educational, and spiritual and moral focus, while developing a specialized digital architecture aimed at meeting the tourism needs of young people.

Keywords: socio-economic role of tourism; tourism and recreation industry; digital tourism platform; platform approach; digital transformation; youth tourism; youth; tourism

For citation: Chuvatkin, P. P., Gorbatov, S. A. (2025), "A platform-based approach to youth tourism development", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 72-85, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-6

The study was funded by the state assignment research of FRC SSC of RAS FGRW-2025-0003, project No 125021202045-8

Введение (Introduction). В XXI веке произошло значительное усиление процессов взаимопроникновения и, как следствие, взаимовлияния различных сфер жизнедеятельности друг на друга. Трактовка и толкование явлений как строго социальных или исключительно экономических перестали отражать действительность с её интеграционными и глобализационными процессами. Системный подход обеспечил методологически обоснованный переход от моноаспектного рассмотрения объектов к пониманию и принятию их полиаспектности, в частности, дуалистическому восприятию целого пласта явлений, вбирающих в себя как социальные, так и экономические компоненты. Были пересмотрены взгляды на природу многих объектов и признана их дуалистическая социально-экономическая сущность (Maggino, Alaimo, 2022; Schatzki, 2025).

Молодёжный туризм, признаваемый необходимым в контексте академической и трудовой мобильности между странами, но вместе с тем существенно недооцениваемый в Европе в конце XX века (Schoenhammer, 1992; Jobs, Pomfret, 2015), получил научное обоснование в начале XXI столетия. С одной стороны, он был описан с позиции высокой экономической роли для местных сообществ ввиду разнообразных дополнительных трат, осуществляемых молодыми туристами (Horak, Weber, 2000), посещения ими малоизвестных туристских локаций (Reisinger, Mavondo, 2002) и их наибольшей устойчивости среди всех туристских возрастных групп к политическим, экологическим и иным катастрофам (Hunter-Jones, Jeffs, 2008). С другой стороны, молодёжный туризм был показан как важнейшее социальное явление для общества через его благоприятное воздействие на молодых людей: воспитание и социализация (Richards, 2008), просвещение и расширение кругозора (Irimias, 2023), вовлечение в научную и обществен-

но-полезную (волонтёрскую) деятельность (Han, Meng, 2018; Bora, 2025).

В отчётах Всемирной туристской организации можно чётко проследить, как молодёжный туризм из просто «продукта массового потребления» (Youth Outbound Travel, 2002: 3) в самом начале XXI века превратился в «рынок будущего», «жизненно важный ресурс для инновации и перемен» и «инструмент развития молодёжи всех стран» (The Power of Youth Travel, 2011: 6, 9, 10).

То есть, в европейской науке в настоящее время молодёжный туризм рассматривается как комплексное социально-экономическое явление с всё более усиливающимся акцентом на социальную составляющую.

В России имеет место быть ровно противоположная ситуация. В XX веке в годы существования СССР туризм среди молодёжи преследовал вполне конкретные спортивные (Обручев, 1949; Комовский, 1952) и образовательные (Котельников, 1940) цели, был направлен на «оздоровление трудящихся», «лучшее познание социалистической Родины» и, как отмечал первый секретарь ЦК ЛКСМ Армении С.Б. Багдасарян, «для воспитания патриотизма у нашей молодёжи» (Советский спорт, 1958: 8). Начавшаяся в 1920-ые годы пропаганда массового туризма среди молодёжи привела к тому, что в 1980 году только плановые туристские маршруты приняли 32 миллиона трудящейся и учащейся молодёжи (Советский спорт, 1981: 2).

Однако в XXI веке в Российской Федерации были полностью утрачены ориентиры развития молодёжного туризма (Чуваткин, Горбатов, Горбатова, 2022). Переход к рыночной организации экономики сосредоточил понимание туризма исключительно в рамки концепции экономического детерминизма на долгие годы. Только с появлением в России национального проектирования как воплощения систем-

ного подхода в стратегическом планировании молодёжный туризм постепенно стал восприниматься как дуалистическая социально-экономическая категория.

В настоящее время перед Российской Федерацией вновь стоят задачи по возрождению массового молодёжного туризма. Об этом свидетельствуют и межведомственные совещания в Государственной Думе РФ на тему «Детский и молодёжный туризм как инструмент здорового общества в будущем»¹, и поручения Президента Российской Федерации о включении в национальный проект «Молодёжь и дети» мероприятий по развитию молодёжного туризма, в частности, военно-патриотического характера², и реализация различных проектов, таких как «Больше, чем путешествие» и «Молодёжный и студенческий туризм».

Развитие сферы молодёжного туризма на основе платформенного подхода в Российской Федерации представляет собой закономерный ответ на процессы цифровой трансформации и соответствует ключевым поведенческим паттернам целевой аудитории. Однако анализ современного состояния научного знания позволяет утверждать, что существует лакуна в области исследования применения платформенного подхода к развитию молодёжного туризма. При накоплении значительного опыта в области цифровизации туризма в целом, практически отсутствуют научные работы, в которых рассматривались бы теоретические вопросы разработки цифровых платформ применительно к сектору молодёжного туризма. Можно выделить

только изучение используемых в туризме молодыми людьми цифровых технологий (Замятина, Збарская, 2021; Саидова, 2022; Потехина, 2024) и роли молодёжи в процессах цифровизации туризма (Гриненко С.В., 2025).

Цель исследования (The aim of the work). Целью настоящего исследования выступает выявление особенностей использования платформенного подхода к развитию молодёжного туризма с учётом его уникальных специфических черт на основе анализа структурных и функциональных характеристик современной платформенной модели в туризме.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Методологической основой исследования был выбран системный подход, который обеспечивает возможность рассмотрения молодёжного туризма как структурированной системы с присущими ей социально-экономическими компонентами и корреляциями между ними. Основу общенаучного инструментария исследования составили структурно-функциональный анализ, а также такие классические методы и приёмы, как индукция и дедукция, сравнение и сопоставление, абстрагирование и конкретизация, аналогия, идеализация.

Среди специальных методов исследования следует особенно отметить социологический опрос молодых туристов, методы математической статистики и институциональный анализ. Социологический опрос проводился в марте-сентябре 2025 года среди молодых людей возрастом от 18 до 35 лет в шести городах Российской Федерации: Сочи, Ростов-на-Дону, Иркутск, Владивосток, Новосибирск, Санкт-Петербург. Количество респондентов – 155; анкеты, признанные действительными – 137.

Теоретической базой исследования послужили работы ведущих зарубежных и российских учёных в области специфики потребительского поведения туристской молодёжи, современное законодательство Российской Федерации и стратегические

¹ 17 января в Государственной Думе Российской Федерации прошло межведомственное совещание «Детский и молодежный туризм как инструмент здорового общества в будущем» // Официальный сайт Российского союза Туриндустрии. URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizma>

² В нацпроект «Молодежи и дети» включают военно-патриотические мероприятия // Официальный сайт РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20240806/natsproekt-1964381615.html?ysclid=mhi13wgna3781679175>

документы федерального и регионального уровня, а также Интернет-ресурсы, которые являются цифровыми платформами или обладают признаками таковых.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Вначале представим обзор процесса реализации платформенного подхода в сфере туризма в России на сегодняшний день.

Одним из направлений реализации федерального проекта «Повышение доступности туристических продуктов» (завершился 31.12.2024 г.) являлось создание и внедрение цифровых решений. С 2021 года доступен для посещения Национальный туристический портал

(«Russia.travel» или «Путешествуем.рф»). В федеральном проекте представлено 2 показателя, призванных отражать эффективность работы портала: «число посещений» и «количество объектов, маршрутов, услуг и сервисов <...> на портале»³. Плановые и реальные значения показателей отражены в табл. 1.

Несмотря на то, что плановые значения по числу посещений выполнены (и даже перевыполнены к 2024 году), можно отметить, что интерес к portalу снизился в 2024 году относительно 2022 года. На основе имеющихся статистических данных выполним расчет и установим ежемесячную посещаемость портала в 2024 году (табл. 2).

Таблица 1

*Плановые и фактические значения показателей функционирования
Национального туристического портала*

Table 1

*Planned and actual values of the performance indicators
of the National Tourism Portal*

Показатель	Год			
	2021	2022	2023	2024
Число посещений, млн ед. (план)	2,18	4,20	4,83	5,55
Число посещений, млн ед. (факт)	-	11,03	6,09	>6,10
Количество объектов, маршрутов, услуг и сервисов, тыс. ед.	40,00	45,00	50,00	55,00

Источник: данные ЕМИСС. URL: fedstat.ru>indicator/61970

Таблица 2

Помесячная посещаемость Национального туристического портала в 2024 году

Table 2

Monthly traffic to the National Tourism Portal in 2024

Показатель	Месяц					
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Число посещений, млн ед.	0,31	0,19	0,27	0,33	0,67	1,01
Показатель	Месяц					
	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Число посещений, млн ед.	0,66	0,74	0,37	0,91	0,64	-

Источник: авторские расчеты, выполненные на основе данных, полученных на официальном сайте ЕМИСС. URL: fedstat.ru>indicator/61970

³ Паспорт федерального проекта «Повышение доступности туристических продуктов» // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: economy.gov.ru

Наиболее частое посещение портала фиксируется в летние месяцы, особенно в июне, когда число посещений превышает 1 миллион, и в октябре при планировании новогодних праздников.

Оценить степень выполнения второго показателя объективно не представляется возможным, особенно в связи с тем, что в декабре 2023 года на выставке-форуме

«Россия» было объявлено о «соединении потенциала двух Интернет-ресурсов»: национального портала и московской туристской цифровой платформы «RussPass»⁴. Однако можно выявить наполняемость ресурсов и спектр предоставляемых ими возможностей.

На рис. 1 представлена структура Национального туристического портала.



Рис. 1. Структура Национального туристического портала
Fig. 1. Structure of the National Tourism Portal

Источник: разработан авторами по данным Национального туристического портала.
URL: <https://xn--b1afab9anqfdfg9c.xn--p1ai/>

⁴ Минэкономразвития представило обновленный национальный туристический портал // Официальный сайт новостного портала ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19644605>

Национальный туристический портал предлагает осуществить поиск подходящего маршрута по большому числу критериев: время года (лето, зима, межсезонье или круглый год), тип отдыха (спокойный, активный, семейный, гастрономический), цель отдыха (экологические, научные, промышленные, патриотические и др.). Каждый маршрут сопровождается кратким описанием: как добраться, что посмотреть, где погулять, какие есть фотолокации, где остановиться, где поесть и пр. К середине 2025 года портал предлагал около 200 маршрутов по 49 регионам страны, из которых 169 классифицируются как «на выходные», 34 – «экологические», 66 – «автомобильные», 12 – «инклюзивные», 8 – «научные», 17 – «железнодорожные», 11 – «патриотические» и т.д. При этом подавляющее число маршрутов приходится на Южные и Центральные регионы страны. Например, если рассматривать маршруты выходного дня, то в Ярославской области их предложено 9, в Волгоградской области – 4, в Республике Хакасия – 1, в Чувашской республике – 2. На сегодняшний день портал явно недостаточно наполнен.

С целью верификации контента описаний маршрутов Национального туристического портала на соответствие запросам и языковым паттернам молодёжи был применён метод анкетного опроса, в котором приняло участие 155 респондентов возрастом от 18 до 35 лет из 6 городов России: Сочи, Ростов-на-Дону, Иркутск, Владивосток, Новосибирск, Санкт-Петербург. Опрос проводился с применением комбинированной стратегии сбора информации: часть респондентов была опрошена в ходе очного анкетирования, другая часть – при помощи онлайн-анкетирования. Некоторые анкеты в ходе проверки были отбракованы, в связи с чем полученные выводы основаны на анализе 137 анкет. Опрашиваемым предварительно предлагалось ознакомиться с содержанием портала, а затем по 10-балльной шкале оценить информационную наполняемость маршрутов, которая была разделена на несколько блоков.

Результаты оценки респондентами информационной наполняемости маршрутов на Национальном туристическом портале представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Оценка молодыми туристами описательной части маршрутов
на Национальном туристическом портале**

Table 3

Young tourists' evaluation of the route descriptions on the National Tourism Portal

Наименование блока	Оценка	Достоинства и недостатки
«Как добраться?»	3,4/10	– слишком кратко и без подробностей; – только из отдельно взятых городов (Москва, СПб).
«Что посмотреть?»	6,3/10	– красивые фотографии; оригинальное описание; – слишком обобщенная информация; – время работы и цены не соответствуют; – банальный перечень достопримечательностей.
«Где погулять?»	6,5/10	– красивые фотографии; оригинальное описание; – слишком обобщенная информация; – мало вариантов; – вопросы к расположению троп/экомаршрутов.
«Фотолокации»	8,1/10	– красивые места; описание расположения; – мало вариантов; не к каждому маршруту.
«Где остановиться?»	5,5/10	– слишком обобщенная информация; – мало вариантов.
«Где поесть?»	5,2/10	– слишком обобщенная информация; – мало вариантов.

Источник: составлено авторами на основе результатов авторского социологического опроса

Можно говорить о том, что в настоящее время Национальный туристический портал представляет собой слабо наполненный ресурс с возможностью получения наиболее общей информации об отдельно взятых маршрутах в ограниченном круге регионов. Его положительная черта – это визуальная часть и оригинальность описания маршрутов. В случае, если посетитель выбирает конкретно взятый регион или его достопримечательность, совершается переход на другую платформу «Russpass».

Не ставя целью подробно разбирать туристскую платформу «Russpass»⁵, отметим лишь следующие её черты:

- малое число готовых турпродуктов, большая часть из которых проходит по регионам Центральной и Южной части России;
- отсутствие информационных связей с мероприятиями, проводимыми в рамках реализации национальных проектов;
- приоритет городских пешеходных маршрутов при отсутствии экологических;
- высокая наполняемость информацией туристских городов (Москва, Сочи, Анапа, Новосибирск и т.д.) при низкой наполняемости других городов;
- отсутствие четкой типологизации маршрутов;
- неполнота информации о предоставляемых услугах, невозможность получения дополнительных сведений, невозможность бронирования многих услуг;
- отсутствие ориентированности на потребности молодежи в туризме.

Последний недостаток носит универсальный характер и присущ подавляющему числу исследуемых цифровых платформ. В настоящее время существует несогласованность между декларируемыми целями развития молодежного туризма и функциональными задачами, реализуемыми современными цифровыми туристскими платформами.

В связи с выявленными противоречиями, сформируем облик цифровой платформы молодежного туризма (ЦПМТ), основанный на определении её концептуальных основ: целевых ориентиров, ключевых функций, архитектурных принципов.

Цель цифровой платформы молодежного туризма (ЦПМТ) – повышение доступности и стимулирование спроса на туристские услуги для молодежи за счет совершенствования взаимодействия между всеми участниками.

Задачи цифровой платформы молодежного туризма:

- объединение всей информации по молодежному туризму на едином веб-сайте и/или приложении;
- объединение всех участников рынка молодежного туризма в единой цифровой системе;
- продвижение социально значимого для молодежи туристского продукта, а именно такого, который отвечает национальным целям в части поддержки и развития молодого поколения страны: духовно-нравственного и культурно-образовательного;
- обеспечение заинтересованности и вовлечение молодежи всех возрастов от 18 до 35 лет.

Таким образом, концептуальная идея цифровой платформы молодежного туризма заключается в привлечении внимания современной молодежи любого возраста к социально значимым туристским услугам при помощи создания системы интересных и удобных для молодого поколения процессов получения готового или формирования самостоятельного туристского продукта на основе платформенного подхода.

ЦПМТ состоит из 4 системообразующих составляющих (рис. 2):

- Ц – цифровая: возможность получения любой интересующей информации при помощи цифровых технологий (национальная цель – «цифровая экономика»);
- П – платформа: сосредоточение всей необходимой информации, всего набора услуг, поддерживаемых достаточ-

⁵ Официальный сайт туристической платформы «RUSSPASS». URL: russpass.ru

ным функционалом, в едином виртуальном пространстве;

– М – молодежная: применение специализированных технологий, практик, средств, учитывающих специфическое отношение молодежи к туризму как к приключению, способу самореализации и самоидентификации, формирование предло-

жения в соответствии с туристскими предпочтениями молодых людей;

– Т – туристская: охват всех стандартных этапов самостоятельного формирования туристского продукта и дополнение новыми; получение вариантов готовых туристских продуктов по индивидуальным предпочтениям и рекомендациям.

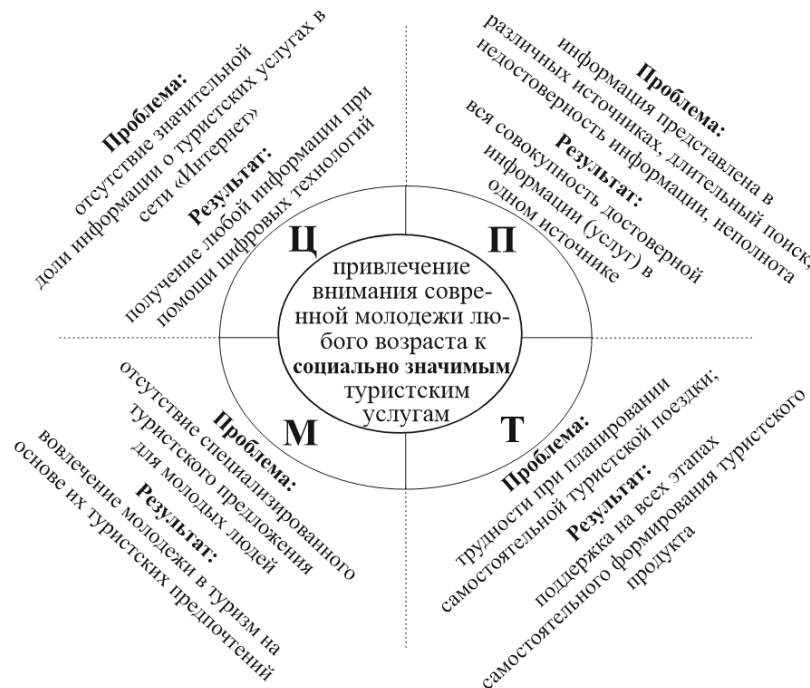


Рис. 2. Системообразующие элементы цифровой платформы молодёжного туризма

Fig. 2. System-forming elements of the digital platform for youth tourism

Источник: разработано авторами

Главное отличие ЦПМТ от существующих платформоподобных систем – это ориентация на потребности, интересы и нужды молодого поколения страны.

С позиции государства и общества, туризм для молодежи должен иметь социальную направленность: расширение кругозора, культурное просвещение, вовлечение в науку, патриотическое воспитание, популяризация активного образа жизни и спорта и т.д. Однако мировосприятие мо-

лодых людей таково, что каждая туристская поездка воспринимается ими как приключение; туризм для молодежи – форма приключения. Эти концептуальные особенности определяют сущность молодежной туристской платформы как системы, что проиллюстрировано на рис. 3.

Только при одновременной реализации интересов государства и молодежи ЦПМТ сможет эффективно функционировать и выполнять свои задачи (табл. 4).



Рис. 3. Специализированность цифровой платформы молодежного туризма
Fig. 3. Specialization of the digital platform for youth tourism

Источник: разработано авторами

Таблица 4

Реализация интересов государства и молодежи через ЦПМТ

Table 4

Fulfilling the interests of the state and youth through a digital youth tourism platform

Сторона	Реализация интересов
Государство	<ul style="list-style-type: none"> – большое разнообразие готовых маршрутов социальной направленности; – продвижение маршрутов социальной направленности популярными блогерами; – при самостоятельном выборе маршрута рекомендации системы к посещению культурных, исторических, патриотических объектов показа; – особые условия, скидки, льготы, акции при выборе маршрутов социальной направленности; – уведомления и оповещения о государственных программах и мероприятиях; – связь маршрутов (объектов показа) социальной направленности с историческими, литературными, политическими деятелями.
Молодежь	<ul style="list-style-type: none"> – насыщенное визуальное оформление, красивые фотографии, удобный интерфейс; – 3-D: туры, обзоры, экскурсии; – специализированные средства размещения, питания, места развлечений; – вовлеченность в каждый этап планирования путешествия, высокая степень самостоятельности; – нестандартное, интересное предложение: квесты, игры, мало популярные места; – встречи молодых туристов в различных городах; – рейтинги, награды; – возможность продвигать авторские маршруты, писать статьи, общаться с другими туристами (форум, онлайн-чат, совместное планирование путешествий).

Источник: разработано авторами

Цифровая платформа молодёжного туризма представляет собой не только инструмент минимизации транзакционных издержек в рамках классической экономической модели, но и многофункциональный механизм, направленный на достиже-

ние стратегических национальных приоритетов в экономической и социальной сферах. Модель взаимовлияния цифровой платформы молодёжного туризма и ключевых национальных целей представлена на рисунке 4.

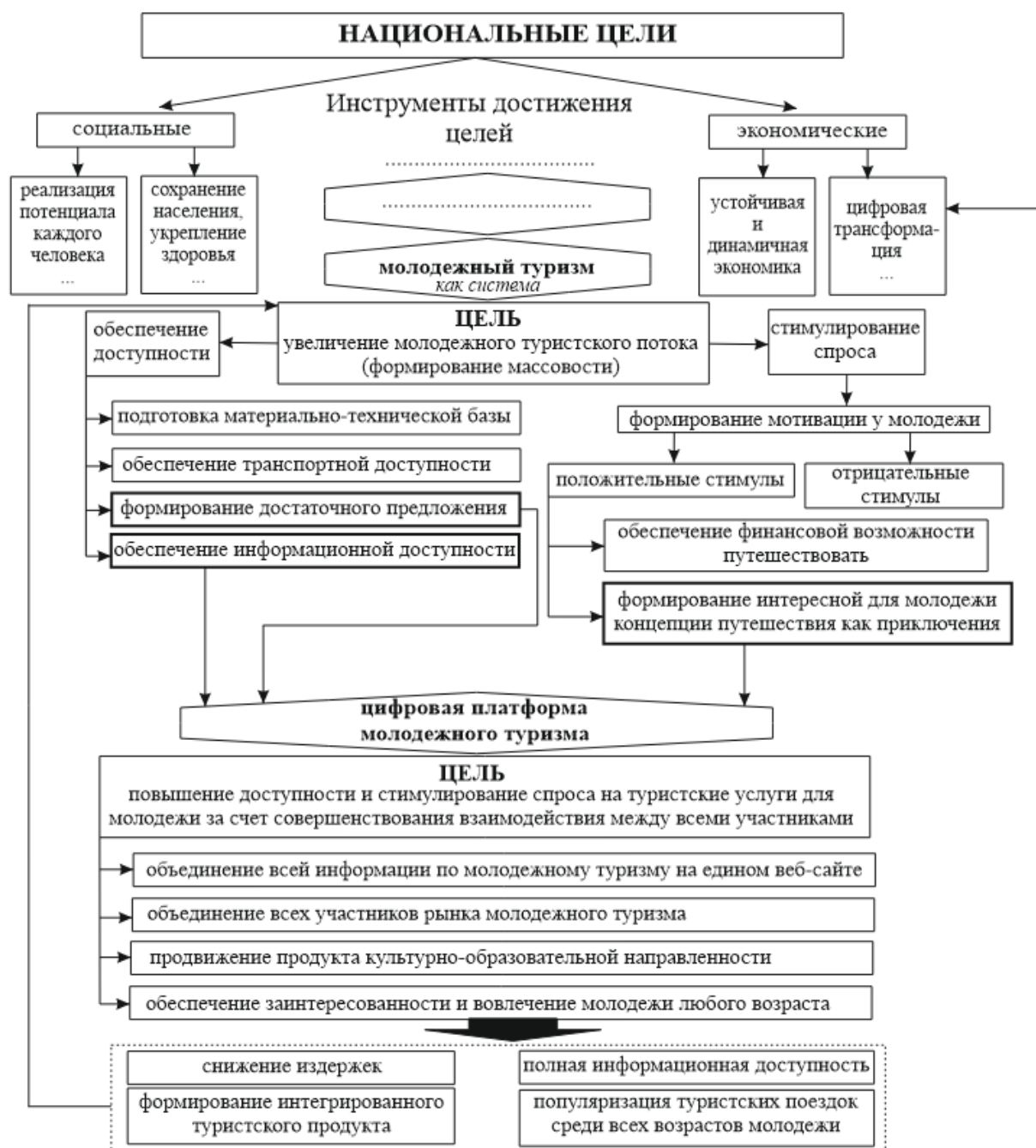


Рис. 4. Модель взаимовлияния цифровой платформы молодёжного туризма и ключевых национальных целей

Fig. 4. A model of the interaction between a digital youth tourism platform and key national goals

Источник: разработано авторами

Заключение (Conclusions). Одной из тенденций в современной российской экономике является платформизация, затрагивающая все отрасли, включая и туристско-рекреационную. Происходит поэтапный переход от традиционных линейных цепочек создания стоимости к сетевым структурам, организованным вокруг цифровых платформ. Однако в настоящее время их развитие осуществляется в рамках сугубо экономической парадигмы, потенциал туристских цифровых платформ как инструмента решения социальных задач практически не реализован.

Тем не менее платформенный подход является одним из важнейших элементов в построении эффективной модели достижения национальных целей через комплексную реализацию социально-экономических задач молодёжного туризма. Цифровая платформа молодёжного туризма может выступить средством вовлечения молодого поколения в социально значимые виды туризма культурно-образовательной и духовно-нравственной направленности при формировании специализированной цифровой архитектуры, направленной на удовлетворение туристских потребностей молодёжи.

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

В дорогу, туристы! // Советский спорт. 1958. № 262. С. 8.

Гриненко С.В. Цифровая трансформация туризма в условиях санкционных ограничений – фактор экономического роста // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм, 2025. № 26. С. 29-36.

Замятина Н.А., Збарская А.В. Молодёжные инициативы в туризме в эпоху цифровизации и пандемии // Вестник университета. 2021. № 2. С. 21-29.

Комовский А.Г. Спутник юного туриста / М.: Учпедгиз, 1952. – 91 с.

Котельников Б.Б. Спутник туриста / М.: Физкультура и Спорт, 1940. – 636 с.

Обручев С.В. Справочник путешественника и краеведа. Том I / М.: Государственное издательство географической литературы, 1949. – 561 с.

Потехина Д.С. Применение цифровых технологий в формировании туристского продукта для молодежи // Архивы и историческая наука: механизмы взаимодействия : материалы III Уральского историко-архивного форума (Екатеринбург, 18-19 октября 2024 г.). Екатеринбург : Издательство Уральского университета. 2024. С. 652-658.

Саидова Л.И. Цифровая молодежь и роль экологического туризма в преодолении рисков ее социализации // Вестник Южно-российского государственного технического университета. Серия: социально-экономические науки. 2022. № 6. С. 141-148.

Туризм для всех // Советский спорт. 1981. № 77. С. 2.

Bora, R. and Rout, H. (2025), "Travel to serve: mapping the landscape of volunteer tourism scholarship", *Tourism and hospitality research*, [Online], available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/14673584251392886> (Accessed 10.11.2025).

Han, H. and Meng, B. (2019), "International volunteer tourism and youth travelers – an emerging tourism trend", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36, pp. 549-562.

Horak, S. and Weber, S. (2000), "Youth tourism in Europe: problems and prospects", *Tourism recreation research*, 25, pp. 37-44.

Hunter-Jones, P. and Jeffs, A. (2008), "Backpacking your way into crisis: an exploratory study into perceived risk and tourist behavior among young people", *Journal of travel & tourism marketing*, 23, pp. 237-247.

Irimias, A. (2023), *The youth tourist: motives, experiences and travel behavior (The tourist experience*, Emerald publishing limited, Bingley, UK.

Jobs, R. and Pomfret, D. (2016), *Transnational histories of youth in the twentieth century*, Springer, Cham, Switzerland.

Maggiore, F. and Alaimo, L. (2022), "Measuring complex socio-economic phenomena. conceptual and methodological issues", *Interdisciplinary approaches to climate change for sustainable growth*, Springer, Cham, Switzerland.

Reisinger, Y. and Mavondo, F. (2002), "Determinants of youth travel markets' perceptions of tourism destinations", *Tourism analysis*, 7, pp. 55-66.

Richards, G. (2008), *Youth travel matters: understanding the global phenomenon of youth travel*, World Tourism Organization, Madrid, Spain.

Schatzki, T. R. (2025), "The changing forms of social phenomena today", *Philosophy. Technology*, 38, pp. 1-22.

Schoenhammer, R. (1992), "Youth tourism as appropriation of the world: a psychological perspective", *Phenomenology + pedagogy*, 10, pp. 19-27.

The power of youth travel (2011), UNWTO-WYSE, Madrid, Spain, URL: <https://www.untourism.int/archive/middle-east/publication/power-youth-travel> (Accessed 12.10.2025).

Youth outbound travel of the Germans, the British & the French (2002), WTO, Madrid, Spain.

References

Bora, R. and Rout, H. (2025), "Travel to serve: mapping the landscape of volunteer tourism scholarship", *Tourism and hospitality research*, [online], available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/14673584251392886> (Accessed 10.11.2025).

Grinenko, S. V. (2025), "Tsifrovaya transformatsiya turizma v usloviyah sanktsionnyh ogranicheniy – faktor ekonomicheskogo rosta" ["Digital transformation of tourism in the context of sanctions restrictions – a factor in economic growth"], *Professorsky zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm [Professor's Journal. Series: Recreation and Tourism]*, 26, pp. 29-36. (In Russ).

Han, H. and Meng, B. (2019), "International volunteer tourism and youth travelers – an emerging tourism trend", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36, pp. 549-562.

"Hit the Road, Tourists!" (1958), *Sovetskij sport [Soviet Sport]*, 262, 8. (In Russ).

Horak, S. and Weber, S. (2000), "Youth tourism in Europe: problems and prospects", *Tourism recreation research*, 25, pp. 37-44.

Hunter-Jones, P. and Jeffs, A. (2008), "Backpacking your way into crisis: an exploratory study into perceived risk and tourist behavior among young people", *Journal of travel & tourism marketing*, 23, pp. 237-247.

Irimias, A. (2023), *The youth tourist: motives, experiences and travel behavior (The tourist experience*, Emerald publishing limited, Bingley, UK.

Jobs, R. and Pomfret, D. (2016), *Transnational histories of youth in the twentieth century*, Springer, Cham, Switzerland.

Komovsky, A. G. (1952), *Sputnik yunogo turista [A Young Tourist's Companion]*, Uchpedgiz, Moscow, Russia. (In Russ).

Kotelnikov, B. B. (1940), *Sputnik turista [A Tourist's Companion]*, Physical Culture and Sport, Moscow, Russia. (In Russ).

Maggino, F. and Alaimo, L. (2022), "Measuring complex socio-economic phenomena. conceptual and methodological issues", *Interdisciplinary approaches to climate change for sustainable growth*, Springer, Cham, Switzerland.

Obruchev, S. V. (1949), *Spravochnik puteshestvennika i kraevedy [A traveler's and local history handbook]*, State publishing house of geographical literature, Moscow, Russia. (In Russ).

Potekhina, D. S. (2024), "Primenenie tsifrovyykh tekhnologiy v formirovaniy turistskogo produkta dlya molodezhi" ["The Use of Digital Technologies in the Development of a Tourism Product for Young People"], *Arhivy i istoricheskaya nauka: mekhanizmy vzaimodeystviya: materialy III Ural'skogo istoriko-arhivnogo foruma [Archives and Historical Science: Interaction Mechanisms: Proceedings of the III Ural Historical and Archival Forum]*, Ural University Publishing House, Yekaterinburg, Russia, pp. 652-658. (In Russ).

Reisinger, Y. and Mavondo, F. (2002), "Determinants of youth travel markets' perceptions of tourism destinations", *Tourism analysis*, 7, pp. 55-66.

Richards, G. (2008), *Youth travel matters: understanding the global phenomenon of youth travel*, World Tourism Organization, Madrid, Spain.

Saidova, L. I. (2022), "Tsifrovaya molodezh i rol ekologicheskogo turizma v preodolenii riskov ee sotsializatsii" ["Digital youth and the role of ecotourism in overcoming the risks of their socialization"], *Vestnik Yuzhno-rossiyskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: sotsialno-ekonomicheskie nauki [Bulletin of the South-Russian State Technical University. Series: Social and Economic Sciences]*, 6, pp. 141-148. (In Russ).

Schatzki, T. R. (2025), "The changing forms of social phenomena today", *Philosophy. Technology*, 38, pp. 1-22.

Schoenhammer, R. (1992), "Youth tourism as appropriation of the world: a psychological perspective", *Phenomenology + pedagogy*, 10, pp. 19-27.

The power of youth travel (2011), UN-WTO-WYSE, Madrid, Spain, [Online], available at: <https://www.untourism.int/archive/middle-east/publication/power-youth-travel> (Accessed 12 October 2025).

"Tourism for all" (1981), *Sovetsky sport [Soviet Sport]*, 77, p. 2. (In Russ).

Youth outbound travel of the Germans, the British & the French (2002), WTO, Madrid, Spain.

Zamyatina, N. A. and Zbarskaya, A. V. (2021), "Molodyozhnye initsiativy v turizme v epokhu tsifrovizatsii i pandemii" ["Youth Initiatives in Tourism in the Age of Digitalization and the Pandemic"], *Vestnik universiteta [University Bulletin]*, 2, pp. 21-29.

Данные об авторах

Чуваткин Пётр Петрович, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории экономики и управления туризмом Института пространственного развития регионов

Горбатов Святослав Александрович, кандидат экономических наук, научный сотрудник лаборатории экономики и управления туризмом Института пространственного развития регионов

Information about the authors

Petr P. Chuvatkin, Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher, Laboratory of Tourism Economics and Management, Institute of Spatial Development of Regions

Svyatoslav A. Gorbatov, Candidate of Economics, Researcher, Laboratory of Tourism Economics and Management, Institute of Spatial Development of Regions

**КАЧЕСТВО УСЛУГ И ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ
ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ
QUALITY OF SERVICES AND INCREASING THE VALUE
OF CUSTOMER SERVICE IN THE SERVICE ECONOMY**

Оригинальная статья
Original article

УДК 332.7

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-7

Калининская М. А.¹
Сергеева Е. А.²

**Интеграция сервисных технологий в управлении
недвижимостью: влияние искусственного интеллекта
и цифровых платформ на восприятие качества
обслуживания клиентов**

ФГБОУ ВО «Херсонский государственный
педагогический университет»,
ул. Университетская, 27, Херсон 273003, Россия

¹*e-mail:* azbykkr@inbox.ru

²*e-mail:* s-elene@ya.ru

¹ORCID 0009-0002-9088-3486

²ORCID 0000-0001-5530-7673

*Статья поступила 04 октября 2025 г.; принята 20 ноября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. Актуальность исследования определяется необходимостью адаптации сервисных моделей в сфере недвижимости к условиям стремительной цифровизации и растущим ожиданиям клиентов в отношении персонализированного и технологически оснащённого обслуживания. Проблема заключается в том, что при активном внедрении цифровых платформ и решений на основе искусственного интеллекта сохраняется дисбаланс между технологическим совершенствованием процессов и субъективным восприятием клиентом качества сервиса. Целью исследования является выявление влияния современных сервисных технологий – искусственного интеллекта, цифровых платформ и IoT-решений – на качество клиентского опыта в организациях недвижимости, а также определение направлений развития гибридных моделей обслуживания, сочетающих автоматизацию и человеческое взаимодействие. Методологическую основу составили системный и сравнительный анализ, методы контент-анализа и экспертной оценки, а также элементы поведенческой и цифровой экономики. Эмпирическая база опирается на российские и международные примеры внедрения цифровых сервисов в риелторскую деятельность и управление недвижимостью. В результате исследования определены ключевые параметры современного клиентского опыта – скорость, прозрачность, персонализация и доверие к цифровым инструментам. Выявлены риски утраты эмоциональной составляющей сервиса и сниженного уровня доверия к автоматизированным системам. Показано, что оптимизация процессов за счёт AI и цифро-

вых платформ повышает объективные показатели эффективности, однако субъективная удовлетворённость клиентов во многом зависит от сохранения человеческого участия в коммуникациях. Сформулированы выводы о необходимости формирования гибридной сервисной модели, основанной на сочетании технологических инструментов и эмпатического взаимодействия с клиентом. Рекомендовано развивать этические стандарты работы с персональными данными, обеспечивать прозрачность алгоритмов принятия решений и совершенствовать цифровую грамотность сотрудников сферы недвижимости.

Ключевые слова: сервис недвижимости; искусственный интеллект; цифровые платформы; качество обслуживания; клиентский опыт; доверие; гибридные модели; цифровая экономика

Для цитирования: Калининская М. А., Сергеева Е. А. Интеграция сервисных технологий в управлении недвижимостью: влияние искусственного интеллекта и цифровых платформ на восприятие качества обслуживания клиентов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 86-99. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-7

UDC 332.7

Margarita A. Kalininskaya¹
Elena A. Sergeeva²

**Integration of Service Technologies in Real Estate
Management: The Impact of Artificial Intelligence
and Digital Platforms on Customer Service Perception**

Kherson State Pedagogical University,
27 Universitetskaya St., Kherson 273003, Russia

¹e-mail: azbykakr@inbox.ru

²e-mail: s-elene@ya.ru

¹ORCID 0009-0002-9088-3486

²ORCID 0000-0001-5530-7673

Abstract. The relevance of the study lies in the need to adapt real estate service models to rapid digitalization and the increasing expectations of clients for personalized and technologically advanced service. The problem addressed is the imbalance between technological sophistication and the subjective perception of service quality by clients amid the widespread implementation of AI-driven and digital platforms. The purpose of the study is to identify how modern service technologies – artificial intelligence, digital platforms, and IoT solutions – affect customer experience quality in real estate organizations, and to define directions for developing hybrid models that integrate automation with human interaction. The methodological framework incorporated systematic and comparative analysis, content analysis, and expert assessment methods, as well as elements of behavioural and digital economics. The empirical base includes both Russian and international examples of AI and digital platform implementation in real estate management and brokerage services. The study identifies key parameters of contemporary customer experience – speed, transparency, personalization, and trust in digital tools. It also highlights the risks of losing the emotional dimension of service and the decline in trust toward automated systems. The findings demonstrate that while AI and digital platforms improve operational efficiency, overall client satisfaction depends significantly on maintaining a human-centered approach. The research concludes that hybrid service models combining

digital tools with empathetic communication are essential for sustainable development. Recommendations include developing ethical standards for data use, ensuring algorithmic transparency, and improving digital literacy among real estate professionals.

Keywords: real estate service; artificial intelligence; digital platforms; service quality; customer experience; trust; hybrid models; digital economy

For citation: Kalininskaya, M. A. Sergeeva, E. A. (2025), "Integration of Service Technologies in Real Estate Management: The Impact of Artificial Intelligence and Digital Platforms on Customer Service Perception", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 86-99, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-7

Введение (Introduction). Современный рынок недвижимости в 2025 году демонстрирует устойчивый тренд на цифровизацию сервисных процессов. Если ещё несколько лет назад ключевым инструментом взаимодействия с клиентами оставались традиционные формы риелторской поддержки, то сегодня ведущую роль начинают играть цифровые платформы и сервисные технологии, основанные на алгоритмах искусственного интеллекта. Сфера недвижимости, ранее ассоциировавшаяся преимущественно с материальными объектами и юридическими транзакциями, постепенно трансформируется в сервисно-ориентированную экосистему, где качество обслуживания становится не менее значимым фактором конкурентоспособности, чем стоимость квадратного метра.

Одним из ключевых аспектов этих преобразований выступает изменение структуры восприятия качества клиентом. Алгоритмы рекомендаций, чат-боты, системы предиктивной аналитики и виртуальные консультанты формируют новый тип взаимодействия, при котором оперативность и персонализация сервисного предложения начинают восприниматься как базовый стандарт, а не как дополнительная опция. В этом контексте критически важным становится понимание того, как именно искусственный интеллект и цифровые платформы влияют на субъективные оценки потребителей, какие параметры сервисного качества подвергаются переосмыслению и где пролегают границы доверия к автоматизированным системам.

Кроме того, цифровизация сервиса в недвижимости сопряжена с противоречиями. С одной стороны, технологии позволяют существенно повысить эффективность процессов: сократить время поиска и подбора объектов, автоматизировать документооборот, снизить вероятность ошибок при заключении сделок. С другой стороны, остаются открытыми вопросы о рисках обезличивания сервиса, о возможной утрате эмоциональной составляющей взаимодействия, которая традиционно играла важную роль в формировании доверительных отношений между клиентом и специалистом.

Таким образом, исследование механизмов интеграции сервисных технологий в управление недвижимостью представляет собой не только прикладную задачу, но и актуальную научную проблему, требующую междисциплинарного анализа на стыке менеджмента, сервисологии и цифровой экономики.

Целью исследования (The aim of the work) является выявление влияния сервисных технологий, основанных на искусственном интеллекте и цифровых платформах, на восприятие качества обслуживания клиентов в сфере недвижимости. В рамках данной цели предполагается не только анализ технологических инструментов, но и изучение их роли в трансформации клиентских ожиданий и практик взаимодействия между участниками рынка.

Научная новизна исследования заключается в том, что в рамках работы впервые акцентируется внимание не толь-

ко на технологических аспектах цифровизации сервисных процессов в сфере недвижимости, но и на изменении субъективных критериев восприятия качества обслуживания. Предлагается рассматривать искусственный интеллект и цифровые платформы не как инструментальную надстройку над существующими сервисными моделями, а как фактор глубокой трансформации самой логики клиентского опыта, включая такие параметры, как доверие, персонализация и эмоциональное восприятие взаимодействия.

Выводы и рекомендации смогут быть использованы управляющими компаниями, риелторскими агентствами и девелоперами для оптимизации сервисных процессов, повышения удовлетворённости клиентов и укрепления конкурентных преимуществ в условиях динамично меняющегося рынка.

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

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). *Теоретико-методологические основы исследования качества сервиса в сфере недвижимости.* В историческом развитии сферы недвижимости традиционно превалировала модель транзакционного обслуживания: акцент был на юридических и технических аспектах сделки – проверке документов, юридическом оформлении, оценке объекта, посреднической функции агента. Клиент воспринимался главным образом как покупатель/арендатор, задача сервиса – обеспечить успешное совершение сделки.

Со временем парадигма сместилась: всё больше внимания уделяется не просто завершению сделки, а опыту клиента до, во время и после неё – так называемому *клиентскому опыту* (customer experience). Этот опыт включает эмоциональные, коммуникативные и сервисные процессы, дизайн взаимодействия, цифровую доступ-

ность, ожидания, персонализацию. Особенно в коммерческой и арендной недвижимости (офисы, коворкинги, жилые комплексы с управляющей компанией) зрелые компании уже рассматривают жильцов или арендаторов как долгосрочных партнёров, где удовлетворённость, доверие, лояльность и репутация играют большую роль, чем исключительно цена и характеристики недвижимости.

Исходя из этого, представление о качестве сервиса в сфере недвижимости стало многогранным: оно включает не только соответствие объекта ожиданиям, но и качество взаимодействий, скорость реагирования, прозрачность, цифровизацию процессов, эмоциональную составляющую. Такие изменения делают необходимым пересмотр теоретических моделей качества сервиса с учётом новых технологий и потребительских ожиданий.

Среди классических моделей оценки качества сервиса часто упоминается SERVQUAL, сформулированная Parasuraman, Zeithaml и Berry (1985, 1988) модель, в которой выделяются пять основных измерений: *tangibles* (материальные аспекты), *reliability* (надежность), *responsiveness* (оперативность), *assurance* (гарантии, компетентность) и *empathy* (сочувствие, персонализированное отношение) (Parasuraman et al., 1988). Эта модель широко использовалась в разных областях, включая недвижимость, для измерения разницы между ожиданиями клиента и восприятием оказанной услуги.

Другой подход – Customer Satisfaction Index (CSI) – оценка удовлетворённости клиентов путём интеграции важности различных атрибутов и степени их фактического удовлетворения. Пример: исследование удовлетворённости арендаторов офисных помещений, где использовалась CSI-метрика, в которой выделялись такие факторы, как скорость решения проблем, прозрачность счетов, качество технической оснащённости, чистота и др. (Стажков, 2013).

Среди современных тенденций – появление цифровых метрик, связанных с качеством онлайн-сервисов: скорость загрузки сайтов, функциональность фильтров, качество визуального представления объектов (фотографии, VR-панорамы), отзывчивость чат-ботов, возможности самообслуживания через платформы. Так, в недавнем исследовании было показано, что применение глубокого обучения (deep learning) для анализа визуальных признаков объектов недвижимости и включение таких признаков в электронные интерфейсы повышают восприятие качества электронного сервиса E-SQ (electronic service quality) для пользователей сайтов недвижимости (Эльнагар, 2024).

Также методы анализа отзывов (online reviews), выделения ключевых характеристик через текстовые данные и машинное обучение становятся всё более популярными в оценке восприятия качества. Они позволяют фиксировать не только количественные показатели, но и эмоциональные реакции, темпы реагирования на жалобы, соответствие обещаний и реальности.

Для теоретической поддержки исследования важно опираться на несколько дисциплинарных подходов:

1. Сервисология – междисциплинарное направление, изучающее природу, структуру и управление услугами и сервисом. В контексте недвижимости сервисология позволяет рассматривать сервисинговую функцию как системную: включая процессы, взаимодействие людей, интерфейсы, стандарты качества, ожидания клиентов, ролей агента/управляющей компании. Важна категоризация: техническое качество, функциональное качество, имидж и др. (Глудкин, 2020);

2. Цифровая экономика – как рамка, в которой сервисные технологии (цифровые платформы, AI, PropTech) становятся частью экономических отношений. Цифровая экономика задаёт новые условия конкуренции, новые возможности, но также новые риски: дисбаланс между техно-

логичной автоматизацией и человеческим фактором, зависимость от платформ, вопросы конфиденциальности данных, кибербезопасности, цифрового доверия (Гребенщикова, 2019);

3. Поведенческая экономика – позволяет понимать, каким образом ожидания и восприятие клиента формируются не только в рациональных категориях, но и через когнитивные, эмоциональные, социальные влияния. Например, как наличие визуальных подсказок (фото, видео, виртуальных туров) влияет на принятие решения, как социальное доказательство (отзывы, рейтинги) формируют доверие, как ошибки восприятия могут усиливаться в цифровом взаимодействии. Эти аспекты особенно важно включать в анализ влияния AI и цифровых сервисов на восприятие качества (Котлер и др., 2024).

Современные сервисные технологии в управлении недвижимостью. Учеными предложены разные методы вычислительного интеллекта и выявлено их дальнейшее развитие с использованием гибридных технологий для управления Интернетом вещей. Новая парадигма Интернета вещей позволяет использовать различные объекты в более широком спектре задач (Cheterbok et al., 2023). На российском рынке недвижимости в последние годы интенсивно внедряются решения на базе искусственного интеллекта, призванные оптимизировать коммуникацию с клиентами, повысить скорость обработки запросов и повысить точность прогнозов. Например, согласно аналитике Sber.Pro, в 2024 году спрос на чат-боты вырос примерно в 10 раз, а на AI-ассистентов – в 7 раз. Чат-боты и виртуальные ассистенты используются в агентствах и у застройщиков для выполнения типовых задач: предоставление информации о планировках, ценах, условиях ипотеки; первичный контакт с клиентом; фильтрация запросов и направления их к нужному специалисту. Так, компания «Лиго» (Сахалинская область) с помощью AI-ассистента обработала 20% первоначальных обращений без

участия человека; в Татарстане фирма «Комфортное жильё» ускорила обработку лидов в 1,5 раза, что увеличило производительность отдела продаж на 25 %¹.

Предиктивная аналитика (прогнозирование спроса, вероятности закрытия сделки, времени простоя объектов и др.) в российских реалиях пока применяется ограниченно, чаще в сегментах коммерческой и элитной недвижимости, где объёмы данных и ресурсы позволяют инвестировать в качество таких систем. Один из примеров: исследование, посвящённое массовой оценке недвижимости в Приморье, показывает, что сочетание линейной регрессии и методов отбора правил (RuleFit) может давать интерпретируемые и практичные модели прогноза стоимости объектов.

Рекомендательные системы – системы, предлагающие объекты, исходя из предпочтений клиента, истории просмотров, поведения на сайтах и др. Несмотря на то, что в России в публичных источниках меньше примеров полноценных «рекомендателей», зарубежный опыт (см. модель RE-RecSys) показывает, что комбинирование контентных фильтров, коллаборативной фильтрации и правил на основе популярности у населения может значительно повысить эффективность подбора объекта для клиента (Танашкина и др., 2025).

Маркетплейсы и онлайн-платформы недвижимости уже давно являются базовой технологией в России – сайты-агрегаторы объявлений, платформы риэлторов, предложения первичного жилья. Новые тренды связаны с углублённой интеграцией сервисов: онлайн-сервисы оценки, кредитный калькулятор, виртуальные 3D-туры, видеопрезентации, цифровое оформление документов. Эти платформы становятся «экосистемными» тем, что

пользователю предлагается весь комплекс услуг: от поиска объекта до сделки, включая юридическое сопровождение и взаимодействие с управляющей компанией.

Экосистемы недвижимости в России начинают формироваться как результат взаимодействия девелоперов, управляющих компаний, PropTech-стартапов и финансовых институтов. Примером может служить ЖК бизнес-класса с собственным приложением: управление доступом, связь с управляющей компанией, заказ сервисов, аварийный вызов, контроль ресурсов и общедомовое управление. В проектах премиум-сегмента (например, ЖК «Лица» от Capital Group) эта модель уже частично реализована.

Блокчейн-сервисы в российской недвижимости пока развиваются более медленно, чем в некоторых зарубежных юрисдикциях, главным образом из-за нормативной и юридической неопределённости. Однако есть исследования и проекты, предлагающие использовать блокчейн для аренды (smart rent), безопасного хранения и передачи прав собственности, прозрачности транзакций. Например, зарубежная платформа «Blockchain Based Residential Smart Rent» показывает, как смарт-контракты могут упростить аренду, сделать её более прозрачной и снизить зависимость от посредников².

Интеграция IoT и «умных» решений в сервисное сопровождение объектов недвижимости в России находится на этапе становления массового спроса на IoT-решения в сфере недвижимости. По данным отчётов, сегменты «умного дома» и интернет вещей (IoT) всё ещё воспринимаются как опции премиум- или бизнес-класса³.

² Проблемы защиты персональных данных в мире искусственного интеллекта // Pro-Blockchain. 2023. URL: <https://pro-blockchain.com/problems-zashchity-personal-nykh-dannykh-v-mire-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 20.09.2025).

³ IoT на рынке жилья: на низком старте // СБЕРПро. 2025. URL: <https://sber.pro/publication/lot->

¹ Аналитика, сервис, персональные туры. AI для маркетинга и продаж в недвижимости // СБЕРПро. 2025. URL: <https://sber.pro/publication/analitika-servis-personalnie-turi-ai-dlya-marketinga-i-prodazh-v-nedvizhimosti/>

Типы решений, уже внедряемых:

- системы контроля доступа и видеонаблюдения, управление гостиными пространствами и подъездами;
- датчики безопасности: протечек, дыма, утечки газа;
- управление микроклиматом и освещением;
- интерфейсы через мобильные приложения для связи с управляющей компанией, отображения счётчиков, уведомлений и запросов на обслуживание.

Примеры российского опыта: ЖК «Лица» от Capital Group: здесь реализованы функции бесконтактного доступа в подъезды и паркинг, управление климатом, умные приложения управляющей компании⁴. Также девелоперы бизнес-сегмента всё чаще заявляют об «умной начинке» как конкурентном преимуществе, особенно в столичных и крупных городах, где покупатель готов заплатить за комфорт и технологический уровень.

Проблемы при интеграции IoT:

- высокая стоимость систем и их установки, особенно комплексных решений в уже построенных зданиях;
- отсутствие стандартов и совместимости устройств (протоколов, интерфейсов);
- низкая готовность массового покупателя платить за «умные» функции; потребитель часто воспринимает их как «фишки», не как необходимые сервисные компоненты;
- вопросы безопасности и конфиденциальности: IoT-устройства могут быть уязвимы, данные пользователей – плохо защищены; требования законодательства пока отстают от технологической реальности.

Современные технологии – ИИ, цифровые платформы, IoT – уже трансформи-

руют сервис недвижимости в России, особенно в премиум- и бизнес-сегментах. Тем не менее влияние этих технологий на восприятие качества обслуживания пока не равноценно их технологическому потенциалу: существует разрыв между ожиданиями клиентов, реальным предложением застройщиков/управляющих компаний и тем, что покупатель готов воспринимать как «стоимость сервиса».

Данная информация позволяет заложить базу для эмпирического анализа, в котором будут измеряться реальные показатели: скорость отклика чат-бота, точность рекомендаций, степень автоматизации IoT-сервисов, восприятие клиентами «умных» функций и др. Это также подчёркивает важность изучения факторов, замедляющих или ускоряющих внедрение, с учётом региональных особенностей, уровня дохода и технологической грамотности потребителей.

Влияние цифровых сервисов на восприятие качества обслуживания. Скорость ответа и обработки запросов через цифровые сервисы становится одним из ключевых параметров качества обслуживания в сфере недвижимости. В российской практике, особенно в сегменте управления жилыми комплексами, пользователи всё чаще ожидают, что обращение через мобильное приложение или чат-бот будет обрабатываться быстрее, чем по телефону или визиту лично. Исследование платформы Doma.ai показывает, что 21% жителей многоквартирных домов в России в 2025 году предпочитают решать вопросы с управляющей компанией через цифровые каналы, и значительной мотивацией для этого служит именно сокращение времени реагирования.

Прозрачность сервисных процессов также укрепляется в списке ожиданий клиентов: статус заявки, этапы её выполнения, информация об ответственности специалистов – всё это воспринимается как индикатор надёжности и добросовестности компании. Например, в опросе агентства KOROL MEDIA и Единого ресурса за-

na-rynke-zhilia-na-nizkom-starte/ (дата обращения 21.09.2025)

⁴ IoT на рынке жилья: на низком старте // СБЕРПро. 2025. URL: <https://sber.pro/publication/lot-na-rynke-zhilia-na-nizkom-starte/> (дата обращения 21.09.2025)

стройщиков более 80% респондентов отметили, что функционал «умного дома» в новостройке должен включать системы онлайн-уведомлений о состоянии инженерных систем и оперативном реагировании на проблемы. Персонализация проявляется в том, что клиенты ожидают, что сервис будет адаптироваться к их предпочтениям и условиям: подбор объектов, уведомлений и условий взаимодействия с управляющей компанией с учётом истории обращений, географии, образа жизни. В том же исследовании KOROL MEDIA 51% потенциальных покупателей выразили заинтересованность, чтобы «умный дом» позволял управлять климатом и освещением через мобильное приложение с учётом личных привычек, а не по стандартным шаблонам⁵.

Цифровизация сервиса неизбежно влечёт за собой вопрос доверия: как клиенты относятся к тому, что часть коммуникации или принятия решений переходит к ИИ или автоматизированным системам. В исследованиях российского контекста видно, что несмотря на рост использования чат-ботов и цифровых каналов, количество пользователей, которые доверяют этим инструментам полностью, остаётся невысоким. Например, согласно результатам опроса Росгосстрах Жизнь и ВТБ, 36% россиян хотя бы раз пользовались консультацией через чат-бот, но лишь 28% из них оценили опыт как положительный, и большинство (50%) – нейтрально. Недоверие связано с прошлым опытом, ошибками ботов, недостатком прозрачности по источникам информации⁶.

⁵ Первый чат-бот с искусственным интеллектом для застройщиков // Единый ресурс застройщиков. 2023. URL: <https://erzrf.ru/publikacii/pervyy-chat-bot-s-iskusstvennym-intellektom-dlya-zastroyschikov?costFrom=0.78&costTo=8.64&tag=Умный%20дом>

⁶ Чат-боты в России: тренды и препятствия. Что показало исследование от Росгосстрах-Жизнь и ВТБ // InfullBroker. 2024. URL: <https://www.infullbroker.ru/blog/rosgosstrah-zhizn-iipomoschniki-i-chat-boty-ispolzuyut-36-rossiyan/> (дата обращения: 21.09.2025)

Важную роль играет восприятие компетентности автоматизированной системы и её способность корректно справляться с нетривиальными запросами: чем выше сложность задачи, тем меньше доверия к решениям, основанным только на шаблонах или ограниченных алгоритмах. Это проявляется и в российской практике: компании, внедряя чат-ботов, обязаны предусмотреть механизмы повышения доверия – например, возможность переключения на живого специалиста, отображение уровня ответственности, откровенность о том, что часть действий выполняет ИИ. Исследования в других отраслях (финансы, услуги) показывают, что эмпатия и дружелюбие интерфейса чат-бота повышают доверие, особенно если бот способен вести диалог понятно и адекватно отвечать на запросы пользователя.

С внедрением цифровых каналов и ИИ-ассистентов возрастает риск того, что сервис станет восприниматься как механизированный, лишённый человеческого присутствия. В недвижимости, где часто важен элемент доверия, персональных отношений «лицо к лицу», такие утраты могут существенно снизить субъективную оценку качества.

Клиенты могут ощущать отсутствие эмпатии, невозможность выражения недовольства напрямую, либо чувствовать, что их уникальные потребности игнорируются. Российские пользователи уже высказываются, что чат-боты «слишком шаблонны» или «говорят от лица компании, а не человека» – что снижает их удовлетворённость. Например, исследование Marksw Webb показывает, что довольны чат-ботами лишь около 10% пользователей онлайн-сервисов, в основном из-за того, что бот не может выйти за рамки заранее заложенных сценариев, ответить на неожиданный вопрос или проявить гибкость в разговоре.

Феномен «обезличенного сервиса» может вести к снижению лояльности, даже если функциональные показатели (скорость, прозрачность) удовлетворяют клиента. Доверие к бренду и воспринимаемая

ответственность агента или управляющей компании часто формируются именно через личный контакт, возможность задать вопрос человеку, увидеть обратную реакцию. Когда все взаимодействие сжато до формализованных шагов или чатов, исчезает часть эмоциональной связи, что иногда компенсируется только избыточной автоматизацией, например, персональными уведомлениями, но это не всегда работает – эмоциональный отклик остаётся слабым.

Вырисовывается следующая логика: цифровые сервисы изменяют стандарты ожиданий клиентов, вводят новые параметры оценки качества – скорость, прозрачность, персонализация. Однако восприятие этих стандартов сильно зависит от психологической составляющей доверия и ощущения, что сервис остаётся «человечным». На российском рынке наблюдается баланс между технологическим прогрессом и осторожностью пользователей: готовностью пользоваться цифровыми каналами, но с условием, что автоматизация не заменит полностью живое взаимодействие.

Практический анализ примеров внедрения AI и цифровых платформ в сервис недвижимости (на международном и российском рынках). На международной арене множество примеров, где искусственный интеллект и цифровые платформы существенно повысили качество обслуживания в сфере недвижимости. Так, маркетплейс Zillow (США) использует алгоритмы машинного обучения, чтобы отбирать «горячие» лиды и предлагать объекты, максимально соответствующие предпочтениям пользователя, на основании его поведения на платформе.

В России имеются примеры, где цифровые решения уже реальны и масштабируются. В кейсе Meta Development и NF Group (бывший Knight Frank Russia) был реализован ИИ-сервис, который на основе загруженного пользователем изображения подбирает похожие объекты недвижимости из базы данных. Это позволяет пользователю получить релевантные

варианты менее чем за минуту, что заметно ускоряет поиск и повышает ощущение персонализации (Рыкунова, 2023).

Также российские девелоперы и управляющие компании постепенно вводят «экосистемные» приложения для жилых комплексов, где с помощью цифровых каналов реализованы функции: связь с управляющей компанией, вызов сервисов, уведомления о технических работах и состоянии инженерных систем. Эти решения демонстрируют, что клиентский опыт может быть улучшен не только через маркетинг и продажи, но и через удобство проживания (см. обзор PropTech в России: применение BIM и инновационных решений)⁷.

Несмотря на успешные кейсы, практика выявляет ряд значимых проблем, которые мешают полной реализации потенциала AI и цифровых платформ.

1. Нормативно-правовая неопределённость и стандарты. В российской сфере недвижимости отсутствуют чёткие стандарты, регулирующие работу рекомендательных систем, обработку персональных данных в ИИ-сервисах, ответственность при ошибках алгоритмов. Это создаёт риски юридических споров и недоверия клиентов. PropTech-обзор подчеркивает, что многие стартапы испытывают трудности при масштабировании решений из-за различий в региональных регуляциях и разной правоприменительной практике⁷.

2. Качество данных и их доступность. Алгоритмы, «рекомендатели» и предиктивные модели сильно зависят от объёмов и качества данных – описания объектов, фото, состоянии документов и инфраструктуры. В российских реалиях часто встречаются неполные и разноформатные данные, что снижает точность

⁷ PropTech в России: обзор практики применения BIM-технологий и инновационных решений в области проектирования // РОСКОНГРЕСС. 2020. URL: <https://roscongress.org/materials/proptech-v-rossii-obzor-praktiki-primeneniya-bim-tehnologiy-i-innovatsionnykh-resheniy-v-oblasti-pr/>

предсказаний и подборов, а также усложняет обучение моделей.

3. Инвестиционные и технологические издержки. Внедрение ИИ и комплексных цифровых платформ требует значительных вложений – не только в ПО, но и в инфраструктуру, подготовку кадров. Для многих региональных агентств и управляющих компаний эти затраты оказываются непропорционально высокими, особенно если объекты недвижимости имеют разный уровень технологической подготовки.

4. Сопротивление пользователей и внутренних структур. Некоторые сотрудники и клиенты испытывают скепсис по отношению к автоматизации – из страха потери рабочих мест, из-за неготовности доверять ИИ или из-за плохого опыта с некачественными решениями. Внутри компаний часто нет процессов адаптации, обучения и поддержки, что препятствует эффективному внедрению.

Для сравнения восприятия традиционного и цифрового сервисов в сфере недвижимости в России наиболее информативны следующие наблюдения:

1. Клиенты, особенно старшего возраста или из провинциальных городов, всё ещё предпочитают личный контакт на этапах, связанных с юридической безопасностью, визитами на объект и оформлением документов. Цифровой канал часто воспринимается как вспомогательный, особенно там, где личный осмотр важен (риск несоответствия фотографий реальности, качества ремонтов и др.);

2. Пользователи, активно применяющие цифровые инструменты (мобильные приложения ЖК-комплексов, платформы онлайн-просмотра) склонны оценивать сервис выше по таким параметрам, как удобство, скорость, прозрачность. Однако даже среди них сохраняется ожидание, что всегда есть возможность обратиться к «живому специалисту» в случае сложных вопросов;

3. В опросах видно, что, когда цифровой сервис не поддерживается адекват-

ными процессами (например, когда чат-боты не отвечают на все запросы, когда сроки реагирования цифровых каналов остаются длинными), восприятие качества падает ниже даже того, что было при традиционном взаимодействии, ибо ожидания выше. Это подчёркивает, что цифровые каналы создают новые стандарты обслуживания, а пользователи сравнивают данные виды сервиса.

Из рассмотренных кейсов и сравнительного анализа видно, что цифровые сервисы уже способны обеспечить значительный прирост в восприятии качества обслуживания – за счёт скорости, персонализации, прозрачности. Однако реализация этих преимуществ требует, чтобы технологии были интегрированы не как «фишки», а как часть сервисной модели с учётом пользовательских ожиданий, правовых рамок, качества данных и эмоциональной составляющей сервиса.

Проблемы и перспективы развития сервисных технологий. С ростом использования ИИ, рекомендательных систем и цифровых платформ в сфере недвижимости усиливается вопрос ответственности за обработку личной информации. Российское законодательство, включая Федеральный закон «О персональных данных», предусматривает строгие требования к сбору, хранению и использованию данных клиентов. Однако на практике часто возникает ситуация, когда алгоритмы автоматически анализируют поведение пользователя, его платежеспособность, предпочтения без явного информированного согласия (или понимания им, для каких целей и на каких основаниях данные используются). Это порождает риск нарушения права на конфиденциальность и права потребителя на достоверную информацию.

Другой аспект – прозрачность алгоритмов. Клиенты зачастую не знают, на каких признаках основано предложение объекта недвижимого имущества, подбор ипотечных условий, оценка стоимости или риск отказа. Алгоритмы бывают «чёрными ящиками», особенно когда используются

сложные модели машинного обучения с большим числом параметров, отсутствующей интерпретируемостью. В российских условиях, где недоверие к институтам уже существует, такое отсутствие прозрачности может усугублять восприятие сервиса как несправедливого или манипулятивного.

Также важен вопрос предвзятости и дискриминации. Если обучающая выборка не репрезентативна (например, преимущественно из Москвы и Санкт-Петербурга, с высокими доходами), рекомендации и оценки могут оказывать неблагоприятное влияние на пользователей из других регионов или социально-экономических групп.

В международной и научной литературе вырабатываются принципы ответственного ИИ: прозрачность, справедливость, защита личных данных, ответственность и недопущение вреда. Например, рекомендации из работ *Ethics and Responsible AI Deployment* (Radanliev, 2023) и *Guideline for Trustworthy Artificial Intelligence – AI Assessment Catalog* (Poretschkin et al., 2023), где подчёркивается необходимость оценочных рамок для приложений с ИИ, особенно в сферах, где решения могут затрагивать права и интересы человека.

Несмотря на развитие технологий, на российском рынке выявляются несколько устойчивых барьеров:

- технологические: качество и полнота данных (описания объектов, фотографии, данные об инженерных системах и инфраструктуре) часто не позволяют обучать модели с высокой точностью. Также – слабая стандартизация, несовместимость интерфейсов, недостаточная интеграция между платформами и управляющими компаниями;

- организационные: многие компании не имеют необходимого ИТ-специалиста или отдела, отвечающего за цифровые сервисы и ИИ. Процессы внедрения часто остаются разрозненными, нет сквозного управления изменениями, недостаточно инвестиций в обучение персонала. Также крупные девелоперы и УК стал-

киваются с инерцией – привычные схемы работы, сопротивление сотрудников, страх ошибок;

- культурные и пользовательские: отношение клиентов к автоматизации часто смешанное – с одной стороны, ожидается удобство, с другой – недоверие, переживания, что технология может ошибаться или «обманывать». Клиентов раздражает, когда функционал заявлен, но работает плохо, когда обещания «умного дома» или «цифровых платформ» не соответствуют реальности. В разных регионах скорость проникновения цифровых каналов и уровень цифровой грамотности различаются, что влияет на восприятие и принятие технологий;

- правовое регулирование и стандарты: в России пока нет всесторонних стандартов, касающихся ИИ в сфере недвижимости – особенно касательно прозрачности моделей, защиты данных, ответственности при сбоях или ошибках. Это создаёт неопределённость, что тормозит инвестиции и страхует риски со стороны бизнеса.

Учитывая выявленные проблемы и барьеры, на российском рынке всё более привлекательной становится гибридная модель сервиса, в которой цифровые технологии работают в тандеме с участием человека. Ниже показаны основные направления и возможности такой модели:

- человеко-контролируемая автоматизация – когда чат-боты или рекомендательные системы выполняют первичную обработку запросов, но в любых нестандартных ситуациях автоматически передают клиента реальному специалисту. Это помогает сохранить эмоциональную связь, шанс корректировать ошибки и выступает механизмом доверия;

- участие человека в дизайне и проверке алгоритмов. Разработка моделей, где специалисты с практическим опытом в недвижимости участвуют в формировании критериев, отборе признаков, объяснении рекомендаций, а также в верификации результатов ИИ-системы;

– настраиваемая персонализация. Возможность для клиента выбрать уровень цифровизации: например, предпочитают ли они взаимодействие через приложение, консультанта, или их комбинацию; насколько высокий их порог доверия к автоматическим решениям; вариант уведомлений, визуализации, способ получения информации;

– развитие стандартов и прозрачных политик. Введение корпоративных и отраслевых стандартов, регулирующих использование ИИ и цифровых сервисов, политики защиты данных, политики объяснения (explainability) для алгоритмов, обязательство информировать клиента о том, как система работает и какие гарантии существуют;

– повышение цифровой грамотности и изменение культуры взаимодействия. Обучение персонала, клиента, повышение культуры ожиданий: что такое цифровой сервис, как им пользоваться, какие права есть у потребителей в цифровых взаимодействиях.

Сервисы на основе ИИ и цифровых платформ обладают значительным потенциалом повысить качество обслуживания в сфере недвижимости, особенно если их внедрение будет сопровождаться вниманием к этическим стандартам, устранению технологических и организационных барьеров и учетом культурных особенностей российского рынка. Гибридный подход, учитывающий одновременно технологические преимущества и важность человеческого, эмоционального контакта, представляется наиболее устойчивым путём развития, способным минимизировать риски утраты доверия и эмоциональной связи, сохраняя при этом эффективность, скорость и персонализацию.

Заключение (Conclusions). Проведённое исследование позволило выявить ключевые закономерности трансформации сервисных практик в сфере недвижимости под влиянием цифровых технологий и искусственного интеллекта. В ходе анализа было установлено, что качество обслужи-

вания сегодня определяется не только скоростью реакции и точностью предоставляемой информации, но и способностью сервисов обеспечивать прозрачность процессов, создавать ощущение персонализированного взаимодействия и сохранять доверие клиентов.

Рассмотрение теоретико-методологических оснований показало, что классические модели оценки качества сервиса (например, SERVQUAL, CSI) сохраняют актуальность, но требуют дополнения цифровыми метриками, учитывающими новые параметры клиентского опыта. В частности, в условиях цифровизации значимыми становятся такие характеристики, как удобство работы с интерфейсом, понятность алгоритмов и возможность гибкого выбора уровня автоматизации.

Практический анализ примеров внедрения AI и платформенных решений на российском и международном рынках выявил неоднозначные результаты. С одной стороны, цифровизация повышает эффективность взаимодействия, сокращает транзакционные издержки и расширяет возможности для персонализации услуг. С другой – отсутствие прозрачности алгоритмов, слабая подготовленность персонала и культурные барьеры пользователей ограничивают масштабируемость и снижают доверие к автоматизированным сервисам. Сравнительный анализ клиентских ожиданий подтвердил, что для российского рынка характерна потребность в гибридных моделях, сочетающих технологическую эффективность с участием человека.

Теоретический вклад работы состоит в уточнении представлений о сервисе недвижимости как о динамичной системе, включающей не только транзакционные, но и когнитивные, поведенческие и эмоциональные измерения. Практическая значимость заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы при разработке корпоративных стратегий цифровой трансформации управляющих компаний, агентств недвижимости и девелоперов, а также при формировании регуля-

тивных стандартов, направленных на обеспечение прозрачности и этичности использования ИИ.

Таким образом, результаты исследования подтверждают: будущее сервисных технологий в сфере недвижимости в России связано не с полным вытеснением человеческого фактора, а с формированием устойчивых гибридных моделей обслуживания. Именно в их рамках возможно сочетание эффективности цифровых решений с сохранением доверия, эмоциональной вовлечённости и гибкости взаимодействия с клиентом.

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

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

Список литературы

Глудкин О. П. Сервисология: теория и практика сервисной деятельности : учебник. / М. КноРус, 2020. - 312 с.

Гребенщикова Е. В. Цифровая экономика: институциональные и социальные основы : монография / СПб. Изд-во СПбГУ, 2019. – 286 с.

Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник / пер. с англ. М. Юнити-Дана, 2021. - 816 с.

Рыкунова Ю. ИИ для риэлтора // Polpred. 2023. URL: https://polpred.com/?ns=1&ns_id=4770370 (дата обращения: 20.09.2025).

Стажков М. Исследование «Использование индекса удовлетворенности клиентов на примере услуг аренды офисов» // Познаньский Университет Экономики и Бизнеса. 2013. URL: https://www.researchgate.net/publication/264232056_Use_of_Customer_Satisfaction_Index_on_the_example_of_office_rental_services (дата обращения 21.09.2025)

Современные подходы к построению интерпретируемых моделей рынка недвижимости с использованием машинного обучения на основе массовой кадастровой оценки / Танашкина И. Г., Танашкин А. С., Максимчук А. С., Пошивайло А.Ю. // Тихоокеанский квантовый центр Дальневосточного федерального университета. Центр кадастровой оценки

по Приморскому краю. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2506.15723> (дата обращения: 20.09.2025).

Эльнагар С. Использование глубокого обучения для повышения качества услуг: применение на сайтах агентств недвижимости // Корнельский университет. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2408.06364> (дата обращения 21.09.2025)

Berry, L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, New York, Marketing Science Institute, 68 p.

Berry, L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V., (1988), “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Retail*, 64 (1), pp. 12-40 URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=7fQX_pYAAAAJ&citation_for_view=7fQX_pYAAAAJ:u5HHmVD_uO8C (дата обращения: 20.09.2025).

Cheterbok, P., Oleinikov, N., Mayorova, A., Gorobets, D.V., Ponomareva, E.Yu. and Sergeeva E. (2023), “Computational intelligence for the Internet of things”, *E3S WEB OF CONFERENCES, International Scientific Conference Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East (AFE-2022)*, Т. 371. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50395490> (дата обращения: 19.09.2025).

Jobin, A., Ienca, M. and Vayena, E. (2019), “Artificial Intelligence: The Global Landscape of Ethics Guidelines”, *Nature Machine Intelligence*, Vol. 1, 9, pp. 389-399.

Poretschkin, M. and Schmitz, A. (2023), *Guideline for Trustworthy Artificial Intelligence*, AI Assessment Catalog, arXiv preprint, 47 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2307.03681> (дата обращения: 20.09.2025).

Radanliev, P. and Santos, O. (2023), *Ethics and Responsible AI Deployment*, XIV preprint, 36 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.14705> (дата обращения: 20.09.2025).

References

Berry, L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, New York, Marketing Science Institute, 68 p.

Berry, L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V., (1988), “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality

ty", *Retail*, 64 (1), pp. 12-40 [Online], available at:

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=7fQX_pYAAAAJ&citation_for_view=7fQX_pYAAAAJ:u5HHmVD_uO8C (Accessed 20.09.2025).

Cheterbok, P., Oleinikov, N., Mayorova, A., Gorobets, D.V., Ponomareva, E.Yu. and Sergeeva E. (2023), "Computational intelligence for the Internet of things", E3S WEB OF CONFERENCES, International Scientific Conference *Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East* (AFE-2022), T. 371 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50395490> (Accessed 19.09.2025).

Elnagar, S. (2024), "Using Deep Learning to Improve the Quality of Services: Applications on Real Estate Agency Websites", *Cornell University*, [Online], available at: <https://arxiv.org/abs/2408.06364> (Accessed 21.09.2025) (in Russ.).

Gludkin, O. P. (2020), *Servicology: theory and practice of service activity*, textbook, M., KnoRus, 312 p. (in Russ).

Grebenshchikova, E. V. (2019), *Digital economy: institutional and social foundations*, monograph, SPb, St. Petersburg State University Publishing House, 286 p. (in Russ).

Jobin, A., Ienca, M. and Vayena, E. (2019), "Artificial Intelligence: The Global Landscape of Ethics Guidelines", *Nature Machine Intelligence*, Vol. 1, 9, pp. 389-399.

Kotler, F., Bowen, D. and Makens, J. (2021), *Marketing. Hospitality. Tourism*, Textbook, M., Unity-Dana, 816 p. (in Russ).

Poretschkin, M. and Schmitz, A. (2023), *Guideline for Trustworthy Artificial Intelligence*, AI Assessment Catalog, arXiv preprint, 47 p. [Online], available at: <https://arxiv.org/abs/2307.03681> (Accessed 20.09.2025)

(2023), *Ethics and Responsible AI Deployment*, XIV preprint, 36 p. [Online], available at: <https://arxiv.org/abs/2311.14705> (Accessed 20.09.2025)

Rykunova, Yu. (2023), "AI for a Realtor", Polpred. [Online], available at: https://polpred.com/?ns=1&ns_id=4770370 (Accessed 20.09.2025) (in Russ).

Stazhkov, M. (2013), "Research "Using the Customer Satisfaction Index on the Example of Office Rental Services", *Poznan University of Economics and Business*. [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/264232056_Use_of_Customer_Satisfaction_Index_on_the_example_of_office_rental_services (Accessed 21.09.2025) (in Russ).

Tanashkina, I. G., Tanashkin, A. S., Maksimchuk, A. S. and Poshivailo A. Yu. (2025), "Modern approaches to building interpretable real estate market models using machine learning based on mass cadastral valuation", *Pacific Quantum Center of the Far Eastern Federal University. Center for Cadastral Valuation in Primorsky Krai*. [Online], available at: <https://arxiv.org/abs/2506.15723> (Accessed 21.09.2025) (in Russ).

Информация об авторах:

Калининская Маргарита Альбертовна, магистр 3 курса направления 43.04.01 Сервис
Сергеева Елена Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, сервиса и туризма

Information about the authors

Margarita A. Kalininskaya, 3rd-year Master's Degree Student in the field of 43.04.01 Service
Elena A. Sergeeva, PhD, Associate Professor, Head of the Department of Management, Service and Tourism

Оригинальная статья
Original article

УДК 339.138

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-8

Цой М. Е.¹
Щеколдин В. Ю.²

Методические подходы к оцениванию пожизненной ценности
клиентов B2B компании

Новосибирский государственный технический университет,
пр-т К. Маркса, 20, Новосибирск 20630073, Россия

¹e-mail: mtsoi@mail.ru

²e-mail: raix@mail.ru

¹ORCID 0000-0002-5076-5189

²ORCID 0000-0001-8016-1282

*Статья поступила 23 ноября 2025 г.; принята 14 декабря 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. Современным компаниям для обеспечения наиболее эффективной работы требуется как можно лучше знать своих потребителей, их предпочтения, степень готовности к покупке, способы совершения приобретений, степень лояльности и т. д. Поэтому большую актуальность имеют исследования, связанные с оцениванием пожизненной ценности клиентов. Целью данной работы было разработать эффективную методику, которая позволит компаниям определять ценность своих клиентов, принимать обоснованные маркетинговые решения и оптимизировать взаимоотношения с ними. В качестве метода исследования был выбран RFM-анализ и соответствующие его модификации, поскольку он позволяет классифицировать клиентов согласно истории их покупательского поведения, а не только с учетом социального положения, сферы деятельности, психологических особенностей и др. Было выявлено, что классический RFM-анализ не всегда эффективен тогда, когда клиентские отношения оказываются более сложными и длительными. В результате разработанная методика предполагает применение модифицированного подхода к оценке пожизненной ценности клиентов – MRFM-анализ, который учитывает такие факторы как частота покупок, средний объем заказа, длительность клиентского отношения, а также удовлетворенность клиента, лояльность и вовлеченность. Применение методики было апробировано на примере анализа данных о покупках в компании, работающей на рынке B2B, зафиксированных с периодом в два года. Результатом стало выделение однородных групп потребителей компании – сегментов – для каждого из которых были даны качественные описания, оценена пожизненная ценность клиентов, разработаны наиболее выгодные способы взаимодействия. Проведено также исследование динамики потребителей, которое позволило оценить эффективность работы с группами клиентов, выявить наиболее стабильные и наиболее изменчивые из них, предложить меры по регулированию взаимодействий, в частности, совершенствовать персонализированные сервисные предложения.

Ключевые слова: пожизненная ценность клиента; рынок B2B; RFM-анализ; MRFM-анализ; метод анализа кумулятивных кривых

Для цитирования: Цой М. Е., Щеколдин В. Ю. Методические подходы к оцениванию пожизненной ценности клиентов B2B компании // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 100-110. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-8

UDC 339.138

Marina E. Tsoy¹

Vladislav Yu. Shchekoldin²

Methodological approaches to assessing the lifetime value of B2B customers

Novosibirsk State Technical University (NSTU),
20 Karl Marx Ave., Novosibirsk 630073, Russia

¹e-mail: mtsoi@mail.ru

²e-mail: raix@mail.ru

¹ORCID 0000-0002-5076-5189

²ORCID 0000-0001-8016-1282

Abstract. To operate most effectively, contemporary companies need to understand their customers as thoroughly as possible, including their preferences, readiness to purchase, purchasing methods, loyalty, and so on. Therefore, research related to assessing customer lifetime value (CLV) is highly relevant. The main goal of this study was to develop an effective methodology that would enable companies to determine the value of their customers, make reasonable marketing decisions, and optimize customer relationships. RFM-analysis and its modifications were chosen as the research method, as it allows for classifying customers based on their purchasing behavior history, rather than solely on their social status, field of activity, psychological characteristics, and other factors. It was found that classic RFM-analysis is not always effective when customer relationships are more complex and long-term. As a result, the developed methodology involves the implementation of a modified approach to assessing CLV (MRFM-analysis) which takes into account such factors as purchase frequency, average order size, customer relationship duration, as well as customer satisfaction, loyalty, and engagement. The methodology was tested using an analysis of two-year purchase data from a B2B company. This resulted in the identification of homogeneous groups of the company's customers (segments) for each of which qualitative descriptions were provided, their lifetime value was assessed, and the most beneficial interaction methods were developed. A study for consumer dynamics was also conducted, which allowed to assess the effectiveness of cooperation with customer groups, identifying the most stable and volatile groups, and proposing measures to regulate interactions, including improving personalized service offerings.

Keywords: customer lifetime value; B2B market; RFM-analysis; MRFM-analysis; cumulative curve analysis

For citation: Tsoy, M. E., Shchekoldin, V. Yu. (2025), "Methodological approaches to assessing the lifetime value of B2B customers", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 100-110, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-8

Введение (Introduction) Актуальность исследования обусловлена ростом конкуренции на рынке B2B услуг и товаров. В условиях повышенной конкуренции удержание существующих клиентов становится не менее важным, чем привлечение новых. Поэтому компании, функционирующие на рынках B2B, стремятся разработать и реализовать маркетинговые стратегии, которые позволяют не только привлекать новых клиентов и удерживать существующих, а также возвращать клиентов, которые ранее совершали покупки, но по какой-то причине приостановили или вовсе отказались от сотрудничества с компанией.

Одним из ключевых аспектов маркетинговой стратегии компании является оценка пожизненной ценности клиентов. Понимание того, какой клиент приносит наибольшую выгоду компании на протяжении всего периода сотрудничества, позволяет компании сфокусироваться на развитии продуктивных взаимоотношений и более эффективно управлять ресурсами (Teichert, Tsoi, Shchekoldin, Effertz, 2015). В связи с этим возникает необходимость разработки актуальной методики оценки, в основе которой лежит метод модифицированного RFM-анализа.

Цель исследования (The aim of the work). Целью работы является разработка методики оценки пожизненной ценности клиента и ее апробация на примере компании, работающей на рынке B2B. Исследование включало следующие этапы:

1. Анализ существующих методов оценки пожизненной ценности клиентов и определение их применимости в B2B сегменте;

2. Изучение модифицированного RFM-анализа (далее – MRFM) как метода оценки пожизненной ценности клиентов в B2B компаниях и проведение его сравнительного анализа с существующими методиками;

3. Разработка методики оценки пожизненной ценности клиентов на основе MRFM-анализа;

4. Проведение апробации методики на примере реальной B2B компании для оценки эффективности применения MRFM-анализа.

Применение методики позволит лучше узнать своих клиентов, обновить сегментацию рынка, повысить лояльность и прибыльность операций.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Пожизненная ценность клиента (customer lifetime value, CLV) является ключевой категорией в маркетинге и описывает совокупную прибыль, которую компания может получить от клиента в течение всего времени его взаимодействия с компанией. Д. Пепперс и М. Роджерс утверждали, что пожизненная ценность клиента определяется как общая денежная стоимость, которую клиент приносит компании в течение всего периода взаимодействия, включая повторные покупки, рекомендации и дополнительные услуги (Пепперс, Роджерс, 2004).

Другие авторы описывали пожизненную ценность клиента как прогнозируемую сумму прибыли, которую клиент сгенерирует для компании в течение всего периода сотрудничества на основе его покупок, среднего чека, частоты покупок и вероятности продления отношений (Brosekhan, Velayutham, Phil, 2003).

Что касается способов расчета пожизненной ценности клиента, то существует большое количество разных подходов (Kumar, Reinartz, 2016). Самая простая формула для расчета CLTV выглядит следующим образом:

$$CLTV = (\text{Доход от клиентов} - \text{Затраты на привлечение}) / \text{Число клиентов. (1)}$$

Выражение (1) подходит для предприятий с ограниченным числом клиентов, но с его увеличением могут возникать проблемы неоднородности и сложности оценки, что будет приводить к неверным результатам (Татаринов, 2011). Выход из данной ситуации может быть осуществлен путем применения технологии кластерного

анализа, который позволит выделить группы клиентов с похожим покупательским поведением (Reinartz, Kumar, 2003). Тогда для каждой отдельной группы может быть использована формула (1).

Однако прямое применение кластерного анализа может приводить к потере специфики решаемой задачи. Поэтому имеет смысл предварительно провести классификацию клиентов на основе показателей, характеризующих их покупательское поведение, и только после этого в рамках полученной классификации применять методы кластерного анализа, поскольку именно в этом случае выделяемые кластеры могут быть качественно проинтерпретированы для обеспечения релевантного описания поведения клиентов.

На основе проведенного анализа была определена необходимость разработки актуальной методики, предназначенной для решения поставленной задачи. Особенность данной методики заключается в применении модифицированного RFM-анализа: он позволяет провести глубокий анализ коммерческой деятельности предприятия и выявить наиболее ценных клиентов, что имеет важное значение для разработки эффективных маркетинговых стратегий и повышения общей прибыльности компании.

Предлагаемая методика включает следующие этапы.

1. *Первый этап* заключается в постановке цели компании и в выборе показателей и критериев, которые наилучшим образом отражают важные аспекты деятельности компании и используются для оценки коммерческой деятельности предприятия.

2. *Второй этап* включает сбор и анализ информации о продажах, частоте покупок, среднем размере заказов и других важных факторах, связанных с поведением клиентов компании. Накопление этих данных служит основой для проведения последующего анализа и формирования базы данных, необходимой для проведения сле-

дующего этапа — классического RFM-анализа.

3. *Третий этап* включает проведение RFM-анализа для оценки пожизненной ценности клиентов и выделение кластеров. RFM-анализ основывается на оценке последних покупок клиентов, частоты их покупок, а также суммы потраченных денег. После этого производится классификация клиентов по группам, характеризующимся схожим поведением и степенью ценности.

4. *На четвертом этапе* проводится анализ полученных групп. Здесь рассматривается каждый кластер отдельно, чтобы определить специфические характеристики поведения клиентов внутри него и выяснить, существуют ли возможности по объединению групп, требующие дополнительного анализа и рассмотрения.

5. *На пятом этапе* проводится модифицированный RFM-анализ, который представляет более глубокие и точные данные о пожизненной ценности клиентов. Модификации включают рассмотрение дополнительных факторов и введение специальных метрик, учитывающих специфические особенности предприятия и его клиентов.

6. *Шестой этап* предполагает разработку рекомендаций и формулирование стратегий, направленных на оптимизацию работы с каждой группой клиентов. Это позволит компании лучше понять потребности и предпочтения клиентов и настроить свои маркетинговые усилия на максимизацию их пожизненной ценности.

Основным отличием этой методики от уже существующих является привлечение методов RFM- и MRFM-анализа. Рассмотрим некоторые их схожести и различия. RFM-анализ классифицирует клиентов на основе комбинации трех показателей: *Recency* (давность), *Frequency* (частота) и *Monetary* (ценность), каждый из которых может принимать значения от 1 (наиболее слабое значение, характеризующее маловажность клиента по соответствующему показателю) до 5 (наиболее высокое значение, клиенты «наилучшие»)

(Hughes, 1996). RFM-оценка, состоящая из трех чисел, позволяет проранжировать клиентов или разделить их на группы с целью определения наиболее ценных из них.

На практике применение классического RFM-анализа часто сталкивается с неоднозначными результатами, поскольку использование только трех базовых показателей для идентификации клиентов может быть недостаточным (Jain, Chauhan, 2021). Поэтому все чаще используются различные его варианты. Модифицированный RFM-анализ представляет собой расширенную версию традиционного RFM-анализа, которая позволяет более глубоко анализировать клиентское поведение и принимать во внимание ряд дополнительных факторов (Цой, Щеколдин, 2023).

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Апробация предложенной методики проводилась на основе информации, предоставленной компанией, основной вид деятельности которой – оптовая реализация «товаров-расходников», использующихся для упаковки готовой пищевой продукции.

В качестве показателей, которые определяют уровень пожизненной ценности клиента, были выбраны: общее количество клиентов; выручка от продаж; средняя стоимость заказа; частота покупок; время последней покупки.

Для формирования базы для проведения RFM- и MRFM-анализа были получены данные по продажам компании за 2023-2024 гг. Исходные данные содержали в себе список всех транзакций за период.

При реализации процедуры классического RFM-анализа предполагается, что для каждого из показателей R (recency), F (frequency) и M (monetary) клиенты предприятия разбиваются на равные по количеству элементов группы. При этом используются следующие принципы:

- показатель R (*как давно была последняя покупка?*): чем ближе дата послед-

ней покупки к текущему дню, тем выше соответствующий балл. Клиенты с оценкой "5" покупали совсем недавно, а с оценкой "1" – очень давно;

- показатель F (*как часто клиент покупает?*): чем больше покупок совершил клиент, тем выше его балл. «Пятерку» получают наиболее регулярные покупатели, а «единицу» – те, которые покупают реже всех;

- показатель M (*сколько денег клиент тратит на покупку?*): чем больше общая сумма покупок клиента, тем выше балл. Оценка "5" у самых крупных покупателей, а "1" – у тех, кто делает минимальные закупки.

Таким образом, в результате построения такой классификации формируется комплексный портрет клиента, обозначаемый трехзначным кодом от "111" до "555". Очевидно, что наиболее выгодным (идеальным) клиентом будет покупатель с кодом "555", тогда как вариант "111" будет ассоциироваться с утерянными или разовыми покупателями. В работах Дж. Миглауца (Miglautsch, 2002), такие клиенты называются "бездействующими", но в то же время отмечается, что они могут представлять интерес для дальнейшего изучения после того, как с клиентами всех более перспективных сегментов будут отлажены наиболее эффективные виды взаимодействий. Более того, этот сегмент можно и нужно проанализировать в том случае, когда компания располагает достаточными объемами ресурсов. Однако для них следует применять специальные методики, отличные от тех, что используются для остальных групп (Alves Gomes, Meisen, 2023).

По результатам проведения RFM-анализа были сформированы и описаны кластеры клиентов компании, приведенные в Таблице 1.

Таблица 1

RFM-анализ клиентов компании за 2023-24 гг.

Table 1

RFM analysis of the company's clients for 2023-24

Наименование кластера	2023 год		2024 год	
	Количество компаний	Доля от общего числа компаний	Количество компаний	Доля от общего числа компаний
Лучшие клиенты	8	0,16	6	0,15
Стабильные клиенты	12	0,24	10	0,25
Новички	12	0,24	11	0,275
Потерянные клиенты	10	0,2	4	0,1
Разовые клиенты	8	0,16	9	0,225

Названия кластеров были выбраны исходя из того, какое покупательское поведение демонстрировали их клиенты и насколько ценны они были для компании. Дадим краткие описания клиентов каждого кластера.

Лучшие клиенты. У таких клиентов наблюдается самая высокая частота и сумма всех покупок, при этом они последний раз совершали покупку относительно недавно. В кластер попали федеральные производители пищевой продукции, имеющие большое количество розничных точек. Их средняя частота покупок 1 раз в 2-3 дня, а общая сумма от 740 тыс. руб.

Стабильные клиенты. Эти компании покупали товары относительно недавно и делали это часто, хотя и не всегда на большую сумму. К ним относятся региональные и местные производители пищевой продукции. Средняя частота покупок составляет около 1-2 раз в месяц, а сумма всех покупок варьируется от 135 до 740 тыс. руб.

Новички. Поведение клиентов этого кластера весьма нестабильно, поскольку они пришли относительно недавно и при этом не совершили большого количества покупок. Сюда относятся не только производители пищевой продукции, но и компании из других сфер, например, строительные компании, предприятия, занимающиеся производством тканей, частные лица и др. Поэтому непонятно, возникнут ли с ними долгосрочные отношения. Частота

покупок – раз в несколько месяцев, а общая сумма – от 60 до 135 тыс. руб.

Потерянные (утраченные) клиенты. Данный сегмент составляют компании, которые прежде неоднократно совершали закупки, но в настоящее время прекратили активное сотрудничество. В основном это региональные производители пищевой продукции (средний и мелкий опт), не имеющие собственных розничных сетей. Для них была характерна нерегулярная покупательская активность – несколько раз в год – с небольшим средним чеком в диапазоне от 16 до 60 тысяч рублей.

Разовые клиенты. Клиенты данного кластера совершали покупку только один раз, на небольшую сумму и очень давно. В кластере чаще всего встречаются прямые конкуренты компании, они обращаются ради разовой покупки товара, которого у них нет в наличии на текущий момент, с целью дальнейшей перепродажи своим клиентам. Сумма всех покупок также небольшая, до 16 тыс. руб.

По данным Таблицы 1 можно сделать следующие выводы.

1. В 2023 году большая часть клиентов относится к кластерам «Стабильные клиенты» и «Новички». Однако уже в 2024 году число клиентов в кластерах распределяется практически равномерно, за исключением кластера «Лучшие клиенты». Самым большим кластером является «Новички», что характерно для данного рынка, поскольку клиенты всегда ищут новых по-

ставщиков с более низкой ценой для сокращения себестоимости своих товаров, производимых из закупаемого сырья или полуфабрикатов.

2. В два раза сократилась доля «Потерянных клиентов». Согласно характеристике этого кластера, это клиенты, которые сотрудничали с компанией в прошлом, но по какой-то причине перестали это делать. Вероятно, компания не смогла предложить этим клиентам то, что им было нужно и, как следствие, эта группа сократилась.

3. Доля «Лучших клиентов» практически не изменилась, что свидетельствует о хороших и взаимовыгодных отношениях с ними.

Анализируя результаты классического RFM-анализа, можно заметить, что они обладают рядом существенных недостатков. Во-первых, на эти результаты оказывает существенное влияние наличие выбросов в исходных данных (компаний, приобретающих на очень большие суммы, сотрудничающих с компанией очень продолжительное время и осуществляющих большое количество покупок).

Во-вторых, снижение точности и корректности классификации может быть следствием наличия внутренней неоднородности кластеров, которая обуславливается объединением в одну и ту же группу компаний, которые существенно различаются по значениям рассматриваемых показателей.

Наконец, еще одна причина ошибок в построении классификации связана с вероятностью статистически необоснованного распределения клиентов по сегментам. Такое явление может возникать вследствие применения стандартной методики квантильного разбиения на пять равных групп (Hughes, 1996), что в реальности вряд ли осуществимо и приводит к тому, что компании с идентичными или близкими значениями признаков могут быть искусственно отнесены к разным сегментам в процессе формирования равномерных квантилей. Вследствие этого, маркетинговые мероприятия, целевые для

таких сегментов, будут демонстрировать недостаточную эффективность из-за нерелевантного охвата аудитории (Цой, Щеколдин, Лежнина, 2017).

Эти соображения требуют внесения изменений в процедуру проведения классического RFM-анализа и, таким образом, использования MRFM-анализа. Для проведения MRFM-анализа были взяты те же данные, что и для RFM-анализа. Однако процесс распределения клиентов по кластерам проходил по-другому принципу. Для разделения клиентов на пять групп был использован метод анализа кумулятивных кривых с применением радикальной модели (Lyssenko, M., Shchekoldin, 2018), общая форма которой имеет вид:

$$C(x) = (\alpha x + (1-\alpha)x^2)^\beta, \quad (2)$$

где x – доля клиентов, включенных в рассмотрение, изменяется от 0 до 1;

$C(x)$ – накопленная сумма значений выбранного показателя для заданной доли клиентов x ;

неизвестные константы α и β – параметры модели, определяющие структуру и форму кумулятивной кривой, которые требуется оценить.

Оценивание параметров кумулятивной кривой проводилось с помощью метода наименьших квадратов. Критерием оптимизации служила остаточная сумма квадратов (ESS), которая подлежала минимизации. ESS вычисляется между координатами точек оцениваемой кумулятивной кривой в виде (2) и координатами опорных точек. При этом опорные точки определяются через нормированные значения накопленных сумм. Параметры, обеспечивающие наименьшее значение ESS, признаются оптимальными.

После определения формы кумулятивной кривой (2) для построения классификации на пять групп, согласно методике RFM-анализа, эту кривую нужно разбить на пять групп таким образом, чтобы в каждой группе значения соответствующего показателя различались как можно мень-

ше. Для этого в работе использован интегральный метод, согласно которому оптимальное разбиение кумулятивной кривой осуществляется в соответствии с максимизацией площадей геометрических фигур, образованных под кумулятивной кривой точками разбиения.

Площади этих фигур в общем виде вычисляются как площади трапеций:

$$S_n = \frac{1}{2} (x_n - x_{n-1}) (y_n + y_{n-1}), \quad (3)$$

где (x_n, y_n) , $n = 0, 1, \dots, 5$ – координаты точек на кумулятивной кривой, являющиеся границами пяти классов, причем $(x_0, y_0) = (0, 0)$, $(x_5, y_5) = (1, 1)$.

Поскольку нет предварительных предположений о структуре выделенных групп клиентов, логичным представляется выбирать начальные значения границ таким образом, чтобы обеспечить равномерное разбиение, т. е. $x_1 = 1/5$, $x_2 = 2/5$, $x_3 = 3/5$, $x_4 = 4/5$. Далее площади фигур суммируются, а результат – площадь, зависящая

от внутренних точек разбиения – максимизируется. Для этого решается следующая оптимизационная задача:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 \rightarrow \max, \quad (4)$$

где S – суммарная площадь фигур;

S_n – площадь под n -м промежутком.

После решения задачи (4) отдельно для каждого из показателей R, F и M были получены значения кодировок 1-2-3-4-5, которые и использованы далее для построения классификации клиентов согласно классической процедуре RFM-анализа.

В результате применения MRFM-анализа и метода кумулятивных кривых была построена модифицированная классификация клиентов, которая позволила проследить миграцию клиентов из кластера в кластер. Результаты представлены в табл. 2. Серым цветом выделено число компаний, которые сохранили свое присутствие в том же кластере.

Таблица 2

Переходы клиентов из одного кластера в другой на основе RFM-анализа

Table 2

Customer transitions from one cluster to another based on RFM analysis

Таблица переходов		2024 год				
		Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5
2023 год	Кластер 1	2	2	3	1	0
	Кластер 2	2	4	3	1	1
	Кластер 3	0	2	3	2	2
	Кластер 4	0	1	0	0	0
	Кластер 5	0	0	1	0	1

Анализ данных табл. 2 позволяет сделать следующие выводы:

1. Десять клиентов в 2024 году остались в том же кластере, что и год назад, 90% из них относятся к кластерам «Лучшие клиенты», «Стабильные клиенты» и «Новички». Удивительно, что один клиент из кластера «Разовые клиенты» в 2024 году снова попал в этот кластер несмотря на то, что обычно эти клиенты не возвращаются;

2. Наибольшее количество переходов наблюдается у кластера «Стабильные клиенты» (11 клиентов). Наименьшее число переходов в кластере «Потерянные клиенты». Всего один клиент перешел в кластер «Стабильные клиенты»;

3. Всего за 2024 год появлялось 7 новых клиентов, отток составил 17 компаний.

Благодаря сегментации клиентов с помощью модифицированного

RFM-анализа каждый представитель своего кластера обладает уникальными поведенческими паттернами. Это позволяет

приступить к расчету пожизненной ценности клиентов, используя следующую формулу:

$$CLTV = T \times AOV \times AGM \times ALT / (\text{число компаний в кластере}), \quad (5)$$

где T – среднее число покупок в месяц;
 AOV – средняя стоимость заказа в месяц;

AGM – средний коэффициент прибыльности (наценка);

ALT – средний жизненный цикл кластера.

Главным преимуществом (5) является наличие большого числа разных показателей, которые используются в расчете. Таким образом можно определить не только текущие значения показателя $CLTV$, но и сделать предположения о возможных потенциалах тех кластеров, которые оказались наименее выгодными в данный момент.

Показатели T и AOV были взяты из результатов MRFM-анализа. Значения показателя AGM для каждого кластера получены на основе анализа коммерческой информации: для кластеров «Лучшие клиенты» и «Стабильные клиенты» наценка составляет 15%, для кластеров «Новички» и «Потерянные клиенты» – 20%, а для «Одноразовых клиентов» – 25%.

С целью расчета среднего жизненного цикла клиентов кластера также использовались результаты MRFM-анализа. Количество компаний в каждом кластере сравнивалось для 2024 и 2023 гг. по формуле:

$$ALT = (\text{Коэффициент оттока})^{-1} = CB / (CB - CE), \quad (6)$$

где CB – количество клиентов в кластере в прошлом года;

CE – количество клиентов в кластере в текущем года.

В кластере «Стабильные клиенты» за 2024 год находятся четыре компании, а за 2023 год – 11. Таким образом, средний жизненный цикл клиента (6) в этом кла-

стере составляет 1,6 лет, что означает, что за следующие полтора года текущие «Стабильные клиенты» исчезнут из этого кластера.

В результате были определены оценки значений $CLTV$ для каждого кластера (табл. 3).

Таблица 3

Расчет $CLTV$ для каждого кластера

Table 3

Calculating $CLTV$ for each cluster

Кластеры	T	AOV, P	AGM	ALT	$CLTV, P$	Доля
Лучшие клиенты	88	4 340 416,07	0,15	2	14 326 085,77	95,88%
Стабильные клиенты	38	737 464,72	0,15	2	597 633,75	4,00%
Новички	10	93 022,41	0,20	1	17 335,99	0,12%
Потерянные клиенты	4	32 764,20	0,20	0	–	0,00%
Одноразовые клиенты	1	7 401,94	0,25	1	396,53	0,003%

По результатам данных, представленных в таблице 3, были сделаны следующие выводы о пожизненной ценности клиентов каждого кластера:

1. Наибольшим значением пожизненной ценности обладает кластер «Лучшие клиенты», а также ему соответствуют наибольшие значения показателей

Т и AOV. Такая ситуация приводит к тому, что компания становится крайне зависимой от этих клиентов, потеря даже одного из них может сильно отразиться на прибыли компании и, как следствие, на ее выживании;

2. В процессе расчетов не удалось установить значение ALT для кластера «Потерянные клиенты», т. к. в 2024 году не осталось ни одной компании, которая входила в этот кластер в 2023 году. Соответственно не удалось установить и значение CLTV для этого кластера;

3. Несмотря на то, что компании из кластера «Лучшие клиенты» приносят основную часть прибыли, они полностью уходят от компании за два года. В долгосрочной перспективе это вызывает опасение за будущее компании и необходимость в постоянном поиске таких клиентов. Отток клиентов может быть следствием недостаточно персонализированной работы компании с ними;

4. Значение CLTV для компаний кластера «Одноразовые клиенты» является крайне низким. Следовательно, для таких клиентов наиболее эффективным способом взаимодействия будет предоставление стандартных пакетов услуг и вариантов приобретения товаров.

Заключение (Conclusions). Проведенные исследования показали важность оценивания пожизненной ценности клиентов с учетом не только специфики потребителей и отрасли их деятельности, но и изменений, которым они подвергаются с течением времени. На основе разработанной методики была продемонстрирована эффективность решения поставленной задачи при помощи MRFM-анализа. Была построена не только сегментация клиентов предприятия, но и изучена динамика ее изменения, что позволяет выявить проблемные места, которые необходимо улучшить для оптимизации сервисной работы с клиентами, повышения лояльности, укрепления имиджа торговой марки и, как следствие, увеличения прибыльности операций.

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

Conflict of interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Пепперс Д. Управление отношениями с клиентами: как превратить базу ваших клиентов в деньги / Дон Пепперс, Марта Роджерс; пер. с англ. Д. Л. Раевской, С. Н. Живаевой; [под ред. С. Н. Хромова-Борисова, Ю. В. Вронского, В. В. Титова]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.

Татаринов К. А. Определение пожизненной ценности клиента // Маркетинг и поведение потребителей / Н.В. Полякова (отв.ред.), К.А. Татаринов (отв. секр.). Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права, 2011. С. 148-151.

Цой М. Е. Построение сегментации на основе модифицированного RFM-анализа для повышения лояльности потребителей / М. Е. Цой, В. Ю. Щеколдин, М. Н. Лежнина // Российское предпринимательство. 2017. Т.18. № 21. С. 3113-3134.

Цой М. Е. Сегментация потребителей промышленного оборудования на основе MRFM-анализа / М. Е. Цой, В. Ю. Щеколдин // Управленец. 2023. Т.14. № 2. С. 90-99.

Alves Gomes M. & Meisen T. (2023), “A review on customer segmentation methods for personalized customer targeting in e-commerce use cases”, *Information Systems and e-Business Management*, Springer, 21(3), pp. 527-570.

Berger, P. D. & Nasr, N. I., (1998), “Customer lifetime value: Marketing models and applications”, *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), pp. 17-30.

Brosekhan, A.A., Velayutham, M. & Phil, M., (2003), “Consumer Buying Behaviour. – A Literature Review”, *Journal of Business and Management*, 1(1), pp. 8-16.

Hughes, A. (1996), *Boosting Response with RFM*, Marketing Tools, New York, US.

Jain, N. K. & Chauhan, A., (2021), “A modified RFM analysis approach for customer segmentation in e-commerce”, *International Journal of Business Analytics and Intelligence*, 8 (1), pp. 45-54.

Kumar, V. & Reinartz, W., (2016), “Creating enduring customer value”, *Journal of Marketing*, 80 (6), pp. 36-68.

Lyssenko, M. & Shchekoldin, V., (2018), "Development of classification methods based on cumulative curves analysis", In: *Proceedings 14th Intern. Scientific-Technical Conference on Actual Problems of Electronic Instrument Engineering*, 1 (4), pp. 164-167.

Miglautsch, J. R., (2002), "Application of RFM principles: What to do with 1-1-1 customers?", *The Journal of Database Marketing*, 4, pp. 319-324.

Reinartz, W. & Kumar, V., (2003), "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, 67 (1), pp. 77-99.

Teichert, T., Tsoi, M., Shchekoldin, V. & Effertz, T., (2015), "Predicting Brand Perception for Fast Food Market Entry", *Theoretical Economics Letters*, 5 (6), pp. 697-712.

References

Alves Gomes M. & Meisen T. (2023), "A review on customer segmentation methods for personalized customer targeting in e-commerce use cases", *Information Systems and e-Business Management*, Springer, 21(3), pp. 527-570.

Berger, P. D. & Nasr, N. I. (1998), "Customer lifetime value: Marketing models and applications", *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), pp. 17-30.

Brosekhan, A.A., Velayutham, M. & Phil, M. (2003), "Consumer Buying Behaviour. – A Literature Review", *Journal of Business and Management*, 1(1), pp. 8-16.

Hughes, A. (1996), *Boosting Response with RFM*, Marketing Tools, New York, US.

Jain, N. K. & Chauhan, A. (2021), "A modified RFM analysis approach for customer segmentation in e-commerce", *International Journal of Business Analytics and Intelligence*, 8 (1), pp. 45-54.

Kumar, V. & Reinartz, W. (2016), "Creating enduring customer value", *Journal of Marketing*, 80 (6), pp. 36-68.

Lyssenko, M. & Shchekoldin, V. (2018), "Development of classification methods based on cumulative curves analysis", In: *Proceedings 14th Intern. Scientific-Technical Conference on Actual Problems of Electronic Instrument Engineering*, 1 (4), pp. 164-167.

Miglautsch, J. R. (2002), "Application of RFM principles: What to do with 1-1-1 customers?", *The Journal of Database Marketing*, 4, pp. 319-324.

Peppers, D. & Rogers M. (2006), *Customer Relationship Management: How to Turn Your Customer Base into Money*, translated from English by Raevskaya, D. L. and Zhivaeva, S. N., edited by Khromov-Borisov, S. N., Vronsky, Yu. V. and Titov, V. V., Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 336 p. (In Russ.).

Reinartz, W. & Kumar, V., (2003), "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, 67 (1), pp. 77-99.

Tatarinov, K. A. (2011), "Defining Customer Lifetime Value", *Marketing i povedenie potrebiteley*, ed. by Polyakova, N. V., Tatarinov, K.A., Irkutsk, Baikalsky gosudarstvenny universitet ekonomiki i prava, pp. 148-151. (In Russ.)

Teichert, T., Tsoi, M., Shchekoldin, V. & Effertz, T., (2015), "Predicting Brand Perception for Fast Food Market Entry", *Theoretical Economics Letters*, 5 (6), pp. 697-712.

Tsoy, M.E. and Shchekoldin, V. Yu. (2023), "MRFM-analysis for customer segmentation in the industrial equipment market", *Upravlenets*, T.14, 2, pp. 90-99. (In Russ.)

Tsoy, M.E., Shchekoldin, V. Yu. and Lezhnina, M.N. (2017), "Building segmentation on the basis of modified RFM analysis to increase customer loyalty", *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, T.18, 21, pp. 3113-3134. (In Russ.)

Данные об авторах

Цой Марина Евгеньевна, к.э.н., доцент кафедры маркетинга и сервиса

Щеколдин Владислав Юрьевич, к.т.н., доцент кафедры маркетинга и сервиса

Information about the authors

Marina E. Tsoy, Candidate of Science (PhD) in Economy, Associate Professor of the Department of Marketing and Service

Vladislav Yu. Shchekoldin, Candidate of Science (PhD) in Engineering, Associate Professor of the Department of Marketing and Service

ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ
В КООРДИНАТАХ СОВРЕМЕННОГО МИРА
GLOBAL ECONOMIC TRENDS AND CHALLENGES
IN THE MODERN WORLD

Обзор
Review

УДК 338.48 (45)

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-9

Климова Т. Б.^{1a}
Пушкина Ю. В.^{1,2b}

Формирующийся ландшафт международной
образовательной мобильности и траектории изменения
глобального рынка образования

¹Белгородский государственный национальный исследовательский университет
(НИУ «БелГУ»),
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

²НИТУ МИСИС,
Ленинский проспект, 4, стр. 1, Москва 119049, Россия

^ae-mail: tklimova@bsuedu.ru

^be-mail: juliazarubina.91@gmail.com

^aORCID 0000-0001-6329-8404

^bORCID 0000-0003-2070-9175

Статья поступила 20 ноября 2025 г.; принята 16 декабря 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.

Аннотация. В статье авторы рассматривают, как меняется ландшафт международной образовательной мобильности. Несмотря на то, что со стороны отдельных принимающих государств усиливается давление структурных ограничителей, связанных с миграционной политикой, ужесточением визовых и финансовых требований, растет нагрузка на инфраструктуру принимающих городов, статистическая картина подтверждает, что спрос на зарубежное образование остается высоким. Именно на этом фоне становятся особенно заметны структурные изменения, происходящие в последние годы. Эти изменения постепенно перестраивают географию и динамику трансграничных перемещений в образовательных целях, снижая доступность традиционных направлений, одновременно стимулируя развитие региональных форм мобильности и гибридных образовательных моделей. Авторы отмечают, что международная студенческая мобильность вступает в более фрагментированную, чувствительную к политике фазу. Хотя страны «большой четверки» остаются ведущим направлением, их лидерство на рынке начинает ослабевать. Сценарный анализ, представленный QS Global Student Flows, показывает возможность трех траекторий развития глобальной образовательной мобильности: «регулируемого регионализма», «гибридного мультиверситета» и «восстановления гонки талантов». Мобильность становится не просто элементом образовательной политики, но и фактором экономического развития, территориальной устойчивости и международ-

ной конкуренции за человеческий капитал. Авторы анализируют траектории, указывая на, что все три сценария не исключают друг друга и могут реализовываться параллельно в разных регионах, задавая мозаичную конфигурацию будущего ландшафта международной мобильности.

Ключевые слова: образовательная мобильность; рынок образовательных услуг; образовательная миграция; сценарии развития

Для цитирования: Климова Т. Б., Пушкина Ю. В. Формирующийся ландшафт международной образовательной мобильности и траектории изменения глобального рынка образования // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 111-122. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-9

UDC 338.48 (45)

Tatyana B. Klimova^{1a}
Julia.V. Pushkina^{1,2b}

The emerging landscape of international educational mobility
and the trajectory of change in the global education market

¹Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

²MISIS National University of Science and Technology,
4 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russia

^ae-mail: tklimova@bsuedu.ru

^be-mail: juliazarubina.91@gmail.com

^aORCID 0000-0001-6329-8404

^bORCID 0000-0003-2070-9175

Abstract. In the article, the authors consider how the landscape of international educational mobility is changing. Despite the fact that structural constraints related to migration policy, stricter visa and financial requirements are increasing on the part of individual host countries, and the burden on the infrastructure of host cities is increasing, the statistical picture confirms that the demand for foreign education remains high. It is against this background that the structural changes taking place in recent years have become particularly noticeable. These changes are gradually reshaping the geography and dynamics of cross-border movements for educational purposes, reducing the availability of traditional destinations, while stimulating the development of regional forms of mobility and hybrid educational models. The authors note that international student mobility is entering a more fragmented, policy-sensitive phase. Although the Big Four countries remain the leading destination, their market leadership is beginning to weaken. The scenario analysis presented by QS Global Student Flows shows the possibility of three trajectories for the development of global educational mobility: "regulated regionalism", "hybrid multi-university" and "restoration of the talent race". Mobility is becoming not just an element of educational policy, but also a factor of economic development, territorial stability and international competition for human capital. The authors analyze the trajectories, pointing out that all three scenarios do not exclude each other and can be implemented in parallel in different regions, setting a mosaic configuration of the future landscape of international mobility.

Keywords: educational mobility; educational services market; educational migration; development scenarios

For citation: Klimova, T. B., Pushkina, Ju.V. (2025), "The emerging landscape of in-

ternational educational mobility and the trajectory of change in the global education market”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 111-122, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-9

Введение (Introduction). В последние годы международная студенческая мобильность представляет собой динамично развивающееся явление, которое оказывает существенное влияние на трансформацию рынка образовательных услуг в глобальном масштабе. Высшее образование уже нельзя описывать как последовательную и предсказуемую траекторию. Под воздействием конъюнктуры мирового рынка, геополитических сдвигов и стремительного внедрения технологий искусственного интеллекта оно приобретает характер многомерной системы, в которой образовательные маршруты формируются на пересечении технологических изменений, трансформации рынка труда и возрастающей пространственной подвижности.

Наблюдаемое до 2020 года концентрированное распределение потоков привело к формированию группы стран-лидеров, доминирующих на рынке экспорта образовательных услуг. США, Великобритания, Канада и Австралия – страны, которые благодаря институциональному качеству высшей школы, англоязычной образовательной среде и интеграции образовательных программ с миграционными возможностями обеспечивали устойчивый спрос со стороны иностранных абитуриентов. Однако последние годы характеризуются нарастающей турбулентностью: наряду с восстановлением после пандемийного шока фиксируются разнонаправленные тенденции, связанные с демографическими изменениями, усилением конкуренции со стороны новых «образовательных хабов» и пересмотром государствами своих миграционных и визовых режимов.

Безусловно, все эти вопросы не остаются без внимания научного сообщества. Увеличивается количество теоретических и эмпирических работ, посвященных экспорту образовательных услуг,

трансформации образовательной мобильности и образовательной миграции, мотивациям студентов, последствиям их перемещений для стран-реципиентов и стран-доноров, а также влиянию геополитических, демографических и экономических факторов на структуру образовательных потоков.

В исследовательскую повестку внесен существенный вклад отечественных и зарубежных исследователей. В работе М.Е. Косова рассматривается опыт различных стран по формированию и реализации экспортноориентированных стратегий в сфере высшего образования с акцентом на место и перспективы России в условиях санкционного давления (Косов, 2025). В статье Е.Н. Быковской и М.Н. Рыбиной представлен анализ конкурентных позиций России на мировом рынке образовательного экспорта, показано усиление глобальной конкуренции и обозначены факторы, влияющие на привлекательность российских вузов для иностранных обучающихся (Быковская, Рыбина, 2023). Эффективную стратегию экспорта российского образования на глобальном рынке с учетом новой геополитической конфигурации и изменения приоритетных стран-партнёров предлагают в своей работе В.К. Николаев, А.А. Скворцов, Р.С. Николаев, С.А. Богатенков (Николаев и др., 2025).

Дополняют обзорные публикации российских ученых исследования зарубежных авторов. Луо Ю. и соавторы подчеркивают, что международная студенческая мобильность представляет собой «фрагментированное, но быстро растущее поле исследований», требующее междисциплинарного подхода, объединяющего экономику образования и миграционные исследования (Luo et al, 2023). Ряд авторов исследует, как мобильность трансформируется в долгосрочную миграцию на примере кейсов отдельных стран (Dilek Fidler et al, 2025;

Hunaiti, 2025). В свою очередь, Рокита-Поскар и соавторы фокусируются на «демографической устойчивости» территорий, отмечая, что приток иностранных студентов поддерживает возрастную структуру и расширяет потенциал местных экономик (Rokita-Poskar et al, 2024).

Особая важность иностранных студентов, как экономических субъектов, представлена в ряде исследований, объединяющих образовательную и туристскую логики (Mendoza-Jiménez et al, 2025; Klimova, 2024; Choi, 2021; Озерова, 2024). Переосмысление опыта мобильных студентов в контексте академического туризма, где мобильность трактуется как часть территориального опыта, а студент выступает как участник одновременно образовательного и туристского процесса, представлено в работах М. Селби (Selby, 2021).

В кросс-национальном анализе Дж. Квак и М. Чанкселиани выявлено, что исходящая мобильность может быть связана с долгосрочным снижением уровня бедности в странах с низким и средним уровнем дохода, что отражает «трансформирующий потенциал международного высшего образования» (Kwak et al., 2024).

Объединение теоретических подходов и исследований образовательной мобильности позволяет заключить, что международное образование становится не только образовательным, но и экономическим, территориальным и демографическим ресурсом.

Цель исследования (The aim of the work) – показать, как меняется современный ландшафт международной студенческой мобильности и какие формируются сценарии трансформации глобального рынка международного образования.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Эмпирическую базу исследования составили открытые статистические данные международных источников, а также результаты специальных аналитических проектов, посвященных международной студенческой мобильности и экспорту образовательных

услуг. В работу включены данные по численности иностранных студентов в основных странах-реципиентах, данные международных статистических платформ (QS, OECD, ICEF) и прогнозно-сценарные расчеты QS Global Student Flows. Теоретический обзор составили научные публикации, отобранные по ключевым словам, связанным с международной мобильностью, образовательной миграцией, экспортом образовательных услуг. Исследование опирается на сочетание описательной статистики, сравнительного и структурного анализа, визуализации данных и сценарного подхода.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Традиционно большой «образовательный хаб» образуют США, Великобритания, Канада и Австралия. Эти страны исторически формируют архитектуру рынка экспорта образовательных услуг и создают концентрированное ядро мирового образовательного пространства, вокруг которого развивается растущий сегмент региональных и альтернативных направлений.

Данные международных статистических платформ демонстрируют восходящий тренд глобальной мобильности до пандемии. Пандемийный период привел к снижению показателей, но уже в 2022-2023 гг. мировые потоки начали восстанавливаться. При этом перераспределение по странам оказалось неоднородным. В ряде государств (Германия, Франция, Нидерланды, Китай) фиксировался прирост количества обучающихся из-за рубежа, тогда как в других направлениях динамика оставалась нестабильной.

На основании данных, представленных экспертами ICEF (International Consultants for Education and Fairs), составлена таблица, в которой отражены страны происхождения иностранных студентов в выбранных странах-реципиентах международного образования Австралии, Великобритании, Германии, Канаде, Малайзии, США, Франции и Японии (по данным за 2023 г.) (ICEF Insights. Charting a new approach..., 2025).

Таблица

**Основные страны происхождения иностранных студентов
в ведущих странах-реципиентах (тыс. чел.)**

Table

**The main countries of origin of international students
in the leading recipient countries, (thousand pers.)**

Страны	Австралия	Ан- глия	Германия	Канада	Малай- зия	США	Фран- ция	Япония	Ито- го
Индия	127	73	43	427	4	69			1 042
Китай	166	154	39	101	39	290	27	116	932
Нигерия		72		46	4	18			140
Непал	62			21				38	121
Вьетнам	33			17		22		36	108
Филиппи- ны	36			49					85
Юж. Корея				16		44		15	75
Пакистан	23	35	8		4				71
Марокко							43		43
Бразилия	25					16			41
Колумбия	40								40
Иран			13	25					38
Индонезия	21				10			7	38
Алжир							34		34
Италия			10				21		31
Тайвань						22		7	29
Канада						28			28
Франция				27					27
Бангладеш		15			6			5	27
США		23						4	27
Прочие страны	25,9	47,4	64,7	17	10,1	32,1	78,3	14,6	290

Из таблицы видно, что в Австралии, Канаде, Великобритании и США – отчетливо доминируют азиатские рынки, прежде всего Китай и Индия, которые формируют наиболее интенсивные потоки практически по всем направлениям. В континентальных европейских странах, таких как Германия и Франция усиливается роль государств Ближнего Востока и Северной Африки (Марокко, Алжир, Тунис, Сенегал, Кот-д'Ивуар, Ливан, Сирия). Это видно и из рисунка, на котором выделены основные страны-доноры международной образовательной мобильности в разрезе рас-

пределения по странам-реципиентам. Данный факт скорее указывает на формирование устойчивых образовательных связей в рамках исторически и языково обусловленных региональных зон влияния. Япония и Малайзия, в свою очередь, представлены как региональные хабы, ориентированные преимущественно на азиатский контингент (Китай, Непал, Вьетнам, Индонезия, Бангладеш, Пакистан). К сожалению, отсутствуют общедоступные данные по Китаю, но вполне может быть, что Китай вернул себе статус ведущего направления на азиатском рынке.

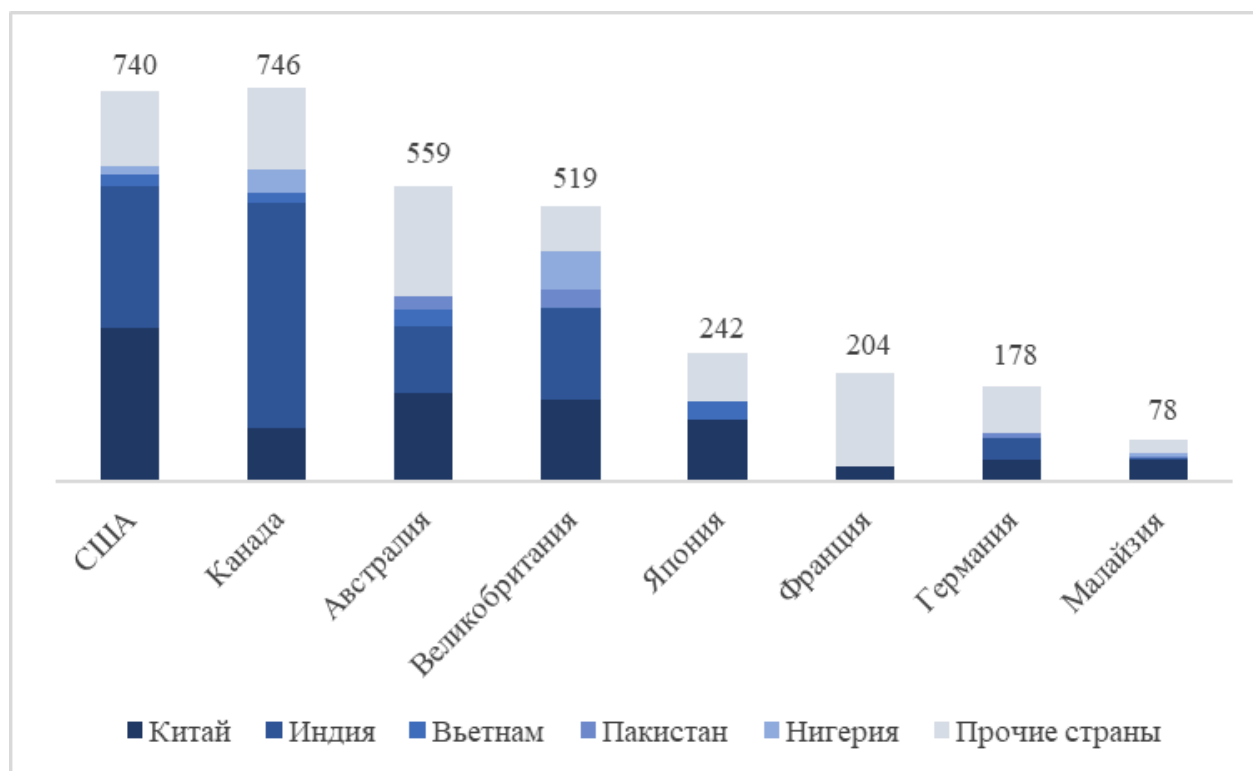


Рис. Основные страны-доноры международной образовательной мобильности и их распределение по странам-реципиентам
Fig. The main donor countries of international educational mobility and their distribution by recipient countries

Согласно отчету Global Education Trends, подготовленному консалтинговой компанией по вопросам обучения за рубежом MSM Unify, в таких странах, как Канада, Австралия, Великобритания и США, в настоящее время наблюдается снижение интереса студентов к обучению из-за ужесточения визовой политики, роста стоимости жизни и сокращения возможностей трудоустройства после окончания учебы (MSM Unify. Global Education..., 2024).

Формально, статистическая картина подтверждает устойчивый спрос на зарубежное образование. Однако именно на фоне этого роста становятся особенно заметны структурные изменения, происходящие в последние годы. С одной стороны, спрос на международное образование остается высоким, особенно в странах Глобального Юга, где темпы роста молодого населения опережают возможности национальных систем высшей школы. С

другой стороны, усиливается давление структурных ограничителей, связанных с политикой принимающих государств. Миграционная политика и усиление визовых требований, введение количественных лимитов, повышение финансовых требований, растущая нагрузка на инфраструктуру городов – все это формирует новую конфигурацию мобильности. Эти изменения постепенно перестраивают географию и динамику трансграничных перемещений, снижая доступность традиционных направлений и одновременно стимулируя развитие региональных форм мобильности и гибридных образовательных моделей.

Международная студенческая мобильность вступает в более фрагментированную, чувствительную к политике фазу, и неудивительно, что американская политика снова оказывает влияние на глобальные студенческие потоки. Хотя США остаются ведущим направлением, их ли-

дерство на рынке начинает ослабевать. Мобильность становится не просто элементом образовательной политики, но и фактором экономического развития, территориальной устойчивости и международной конкуренции за человеческий капитал. Эти выводы задают основу для дальнейшего анализа статистики международных потоков и рассмотрения сценариев развития глобального образовательного пространства.

Экспертами QS на основе отчета о глобальных потоках студентов за 2025 год, предложены три сценария развития международного образования до 2030 года (Three Scenarios for International Education..., 2025). Каждый сценарий учитывает геополитические и экономические факторы, а также демографические сдвиги.

Первый сценарий получил название «регулируемый регионализм» (“regulated regionalism”). Сценарий отражает глубокую структурную трансформацию международной мобильности, в рамках которой глобальный рынок образовательных услуг заменяется системой управляемых региональных потоков. В отличие от прежней модели, основанной на высокой степени рыночной свободы, здесь формируется контролируемая архитектура мобильности, основанная на государственном регулировании и инфраструктурных ограничениях.

Важной характеристикой данного сценария является перераспределение власти в системе международного образования. Таким образом, инициатива смещается от университетов к государствам. Именно государство становится главным архитектором миграционно-образовательной политики. Национальные правительства вводят пороговые значения приема иностранных студентов, увязывая их с возможностями жилья, пропускной способностью кампусов и дефицитами рынков труда. Таким образом, международное образование превращается из рыночного поля конкуренции в элемент национального экономического планирования.

Сегодня мы наблюдаем, как растут рынки Южной Азии, Ближнего Востока и Центральной Азии. Государства активно инвестируют в национальные системы образования и создают региональные образовательные хабы. Это, в свою очередь, снижает зависимость от англоязычных стран, способствует деконцентрации глобального образовательного пространства.

Регулируемый регионализм сигнализирует не об упадке международного образования, а скорее об его перебалансировке и четко выстроенном трансграничном сотрудничестве.

Стимулирующие факторы остаются сильными, стимулирующими выездную студенческую мобильность, но они все чаще перенаправляются в пределах региональных границ. Сценарий “regulated regionalism” для государств выступает инструментом смягчения инфраструктурного давления, а также целевого распределения иностранных студентов в стратегически значимые отрасли. Такая перенастройка создает баланс между национальными приоритетами и региональной интеграцией, что отличает данный сценарий от предшествующих моделей глобализации.

Важная аналитическая особенность сценария заключается в том, что регионализация мобильности формируется не как ограничение, а как рационализация глобальных потоков в условиях нарастающей геополитической, климатической и инфраструктурной турбулентности. Сценарий показывает, что международная мобильность не сокращается, а переформируется, принимая форму более устойчивых, близкорасположенных и институционально предсказуемых маршрутов.

Второй сценарий – «гибридный мультиверситет» (hybrid multiversity) – демонстрирует переход к качественно новому типу международного образования. Понятие «мультиверситет» ввел еще в 1963 году С. Керр, описывая его как «...непоследовательная институция...это не одно сообщество, а несколько... его границы размыты» (Kerr, 2001).

Основная логика сценария строится на способности образовательной системы обеспечивать гибридность, модульность и технологическую связанность учебных траекторий. Гибридный мультиверситет предполагает развитие распределенной модели участия, в которой обучающийся может комбинировать онлайн-форматы, локальные площадки и краткосрочные модули. Международная мобильность перестает быть моноцентричной и уже не определяется длительностью пребывания за рубежом. Это приводит к снижению стоимости образования и одновременно снимает инфраструктурные ограничения, традиционно ограничивавшие рост международных потоков.

С точки зрения стимулирующих факторов, такая многоуровневая траектория сценария позволяет сгладить дисбалансы, вызванные демографическим давлением в странах Глобального Юга и экономической волатильностью. Возможность осваивать часть образовательной программы в стране проживания становится инструментом уменьшения финансовых рисков и повышения доступности образовательных услуг. Тем самым гибридная модель обеспечивает институциональную адаптивность в условиях геополитической неопределенности, которая все чаще определяет контуры глобальной мобильности.

Данный сценарий смещает фокус привлекательности с физического пространства кампуса на качество цифровой инфраструктуры, стандартизацию учебных планов и встроенность карьерных возможностей. Международное образование перестает быть пространственной практикой и становится системой, в которой ценность создается за счет межинституциональных сетей.

На наш взгляд, это поворот к новому типу международного рынка образовательных услуг, где цифровые платформы, распределенные кампусы и модульные форматы обучения становятся основными элементами мировой образовательной архитектуры.

Третий сценарий, предложенный экспертами и обозначенный как «восстановление гонки талантов» (talent race rebound), делает ставку на интенсивную конкуренцию за студентов между странами, рассматривая их как будущих исследователей и инноваторов. В его основе – структурная трансформация международной образовательной системы, связанная с демографическим сжатием экономически развитых государств и растущим спросом на квалифицированный труд в высокотехнологичных секторах. Таким образом, международное образование стратегически переосмысливается в сторону аккумуляции глобального человеческого капитала. В таком сценарии университеты, правительства и индустрия начинают действовать как единая система по привлечению дефицитных компетенций. Мобильность студентов перестает быть побочным эффектом глобализации, становясь сознательным инструментом укрепления национальной конкурентоспособности.

С позиции стимулирующих факторов сценарий особенно значим для стран Глобального Юга, где рост молодого населения и ограниченность внутренних возможностей трудоустройства создают устойчивый спрос на внешние образовательные и миграционные траектории. С точки зрения притягивающих факторов сценарий характеризуется усилением привлекательности стран-реципиентов через прямую интеграцию образования и миграции. Расширенные рабочие визы, ускоренные процедуры получения резидентского статуса и гарантированные трудовые маршруты становятся ключевыми стимуляторами спроса. Это коренным образом меняет структуру выбора и приоритет смещается от качества кампуса или культурных характеристик к оценке долгосрочных карьерных выгод. Государства, реализующие данный сценарий, готовы принимать более высокий уровень неопределенности ради удержания конкурентной позиции в глобальной гонке за таланты. Это означает, что международное образование вступает в новую фазу,

где устойчивость определяется не снижением рисков, а способностью компенсировать их через повышенную отдачу от человеческого капитала.

В целом, «восстановление гонки талантов» демонстрирует трансформацию международной мобильности в инструмент экономического развития и демографической коррекции. Таким образом, образование здесь выступает не культурным обменом и не элементом внешней политики «мягкой силы», а ключевым инструментом адресного привлечения человеческого капитала.

Предполагается, что в ответ на растущий спрос на зарубежное образование, приобретающего функцию «миграции с определенной целью», правительства стран будут перераспределять потоки, направляя студентов в регионы за пределами крупных мегаполисов. Это будет способствовать развитию региональных центров знаний и снижать давление на инфраструктуру крупных городов. При этом, гибридные и онлайн-форматы сохраняют свое значение, но основной образовательный опыт остается «кампусным и имерсивным».

В целом “talent race rebound” представляет международное образование как инструмент глобального перераспределения талантов и материальную основу национальной конкурентоспособности, где поток студентов рассматривается как инвестиционный механизм, а не как академическая переменная.

Заключение (Conclusions). Глобальный рынок международного образования уже давно не является однородным пространством, а системой перекрывающихся полюсов притяжения с различной степенью зависимости от стран-доноров.

Сценарный анализ показывает возможность трех траекторий развития. Логика «регулируемого регионализма» основывается на возможности формирования многоузловой глобальной образовательной системы, где центр тяжести смещается от «большой четверки» англоязычных стран к

полицентричным региональным блокам. В сценарии «гибридного мультиверситета» усиливается распределенность образовательных траекторий между форматами, платформами и странами. Международное образование становится более доступным и предсказуемым. И третий сценарий, направленный на восстановление гонки талантов, демонстрирует трансформацию международной мобильности в инструмент, посредством которого государства не только привлекают, но и интегрируют талантливых студентов в свои инновационные экосистемы. Сценарий указывает на усиление стратегической роли международного образования в глобальном распределении ресурсов и подчеркивает возрастающую конкуренцию между странами за интеллектуальный потенциал будущих поколений.

Все три сценария не исключают друг друга и могут реализовываться параллельно в разных регионах, задавая мозаичную конфигурацию будущего ландшафта международной мобильности. В отчетах QS Global Student Flows представлен прогнозный анализ развития для двенадцати стран и очерчены возможные траектории развития. Однако вектор реальных изменений будет зависеть от того, как в ближайшие годы сложится сочетание демографических трендов, регуляторных решений и стратегий самих университетов. В этом смысле представленный в статье анализ можно рассматривать как отправную точку для дальнейшего мониторинга и уточнения сценариев трансформации глобального рынка международного образования.

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

Conflict of interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Быковская Е.Н., Рыбина М.Н. Экспорт образовательных услуг: конкуренция в новых геополитических условиях // Вестник университета. 2023. № 1. С. 68–75.

Климова Т.Б. Образовательный туризм и образовательная миграция: кому интересна Россия // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. Т. 9. № 1. С. 4–15. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-1-0-1.

Косов М.Е. Глобализация образования, возможности и перспективы экспорта российского образования в условиях санкций против Российской Федерации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2024. № 2.С. 5-18. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-2-5-18.

Николаев В.К., Скворцов А.А., Николаев Р.С., Богатенков С.А. Интернационализация российского образования: новые вызовы и новые решения // Высшее образование в России. 2025. Т. 34. № 1. С. 42–62. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-1-42-62.

Офицерова Н.А. Образовательный туризм в условиях глобальных вызовов // Вестник университета. 2024. № 3. С. 63–68. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-3-63-68.

Родыгина Н.Ю., Мусихин В.И., Азарова О.А., Логина М.В. Экономический анализ мирового экспорта образовательных услуг // Международная экономика. 2022. № 1. С. 50-66.

Choi, C.A. (2021), “Segmented pathways of educational mobility: English language schools, working holidays, and divergent prospects among South Korea’s global youth”, *Global Networks*, 21 (1), pp. 40–63. DOI: 10.1111/glob.12307.

Dilek Fidler, S., Clarke, L. and Wang, R.Y. (2025), “From mobility to migration: the impact of socio-cultural and professional factors on international post-doctoral capabilities”, *Studies in Higher Education*. DOI: 10.1080/03075079.2025.2552824.

Hunaiti, Z. and Sultan Altamimi, L. (2025), “Post-2024 UK International Student Supply Chain Challenges”, *Encyclopedia*, 5 (3), p. 132. DOI: 10.3390/encyclopedia5030132.

ICEF Insights (2025), *Charting a new approach to international student recruitment*, ICEF Monitor, [Online], available at: <https://newsletters.qs.com/3-scenarios-for-international-education-in-2030/> (Accessed: 8.11.2025).

Kerr, C. (2001), *The Uses of the University*, 5th ed., Harvard University Press, Cambridge, MA, 288 p.

Klimova, T.B. (2024), “Educational tourism as an outlook component of the marketing and operational strategy of a modern educational or-

ganization”, in: *Topical Issues in International Political Geography (TIPG 2022)*, Springer, Cham, pp. 399–409. DOI: 10.1007/978-3-031-50407-5_33.

Kwak, J. and Chankseliani, M. (2024), “International student mobility and poverty reduction: A cross-national analysis of low- and middle-income countries”, *International Journal of Educational Research*, 128, 102458. DOI: 10.1016/j.ijer.2024.102458.

Liu, C. (2025), “The local economic consequences of exporting higher education services”, *SSRN Working Paper, National University of Singapore*, [Online], available at: <https://ssrn.com/abstract=5158470> (Accessed: 08.11.2025). DOI: 10.2139/ssrn.5158470.

Luo, Y., Latukha, M. and Panibratov, A. (2023), “International student mobility: A systematic review and research agenda”, *International Journal of Consumer Studies*, 47 (3), pp. 852–887. DOI: 10.1111/ijcs.12911.

MSM Unify, *Global Education Trends: Insights for 2025* (2024), MSM Unify Strategic Guide, URL: <https://lp.msmunify.com/hubfs/marketing-2024/Global education Trends Insights for-2025.pdf> (Accessed: 08.11.2025).

Mendoza-Jiménez, J., García-Rodríguez, F.J. and García-González, C.G. (2025), “International student mobility and its impact on destination countries”, *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 15, pp. 749–774. DOI: 10.1007/s40647-025-00450-7.

Three Scenarios for International Education in 2030. *Global Student Flows Report 2025*, QS, [Online], available at: <https://newsletters.qs.com/3-scenarios-for-international-education-in-2030/> (Accessed: 08.11.2025).

Rokita-Poskart, D., Adamska, M., Platje, J., Małolska-Frankowska, I. and Poskart, R. (2024), “Educational migration and demographic resilience: the role of student mobility in local development”, *Economics and Environment*, 91 (4), p. 1016. DOI: 10.34659/eis.2024.91.4.1016.

Selby, M. (2021), “Mobile student experience: The place of tourism”, *Annals of Tourism Research*, 90, 103253. DOI: 10.1016/j.annals.2021.103253.

References

Bykovskaya, E.N. and Rybina, M.N. (2023), “Eksport obrazovatelnyh uslug: konku-

rentsiya v novykh geopoliticheskikh usloviyakh", *Vestnik universiteta*, 1, pp. 68-75. (In Russ.).

Choi, C.A. (2021), "Segmented pathways of educational mobility: English language schools, working holidays, and divergent prospects among South Korea's global youth", *Global Networks*, 21 (1), pp. 40-63. DOI: 10.1111/glob.12307.

Dilek Fidler, S., Clarke, L. and Wang, R.Y. (2025), "From mobility to migration: the impact of socio-cultural and professional factors on international post-doctoral capabilities", *Studies in Higher Education*. DOI: 10.1080/03075079.2025.2552824.

Hunaiti, Z. and Sultan Altamimi, L. (2025), "Post-2024 UK International Student Supply Chain Challenges", *Encyclopedia*, 5 (3), p. 132. DOI: 10.3390/encyclopedia5030132.

ICEF Insights (2025), *Charting a new approach to international student recruitment*, ICEF Monitor, [Online], available at: <https://newsletters.qs.com/3-scenarios-for-international-education-in-2030/> (Accessed: 8.11.2025).

Kerr, C. (2001), *The Uses of the University*, 5th ed., Harvard University Press, Cambridge, MA, 288 p.

Klimova, T.B. (2024), "Educational tourism as an outlook component of the marketing and operational strategy of a modern educational organization", in: *Topical Issues in International Political Geography (TIPG 2022)*, Springer, Cham, pp. 399-409. DOI: 10.1007/978-3-031-50407-5_33.

Klimova, T.B. (2023), "Obrazovatelny turizm i obrazovatel'naya migratsiya: komu interesna Rossiya", *Nauchnyy rezultat. Tekhnologii biznesa i servisa*, T. 9, 1, pp. 4-15. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-1-0-1. (In Russ.).

Kosov, M.E. (2024), "Globalizatsiya obrazovaniya, vozmozhnosti i perspektivy eksporta rossiyskogo obrazovaniya v usloviyakh sanktsiy protiv Rossiyskoy Federatsii", *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*, 2, pp. 5-18. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-2-5-18. (In Russ.).

Kwak, J. and Chankseliani, M. (2024), "International student mobility and poverty reduction: A cross-national analysis of low- and middle-income countries", *International Journal of Educational Research*, 128, 102458. DOI: 10.1016/j.ijer.2024.102458.

Liu, C. (2025), "The local economic consequences of exporting higher education services",

SSRN Working Paper, National University of Singapore, [Online], available at: <https://ssrn.com/abstract=5158470> (Accessed: 08.11.2025). DOI: 10.2139/ssrn.5158470.

Luo, Y., Latukha, M. and Panibratov, A. (2023), "International student mobility: A systematic review and research agenda", *International Journal of Consumer Studies*, 47 (3), pp. 852-887. DOI: 10.1111/ijcs.12911.

MSM Unify, *Global Education Trends: Insights for 2025* (2024), MSM Unify Strategic Guide, [Online], available at: https://lp.msmunify.com/hubfs/marketing-2024/Global_education_Trends_Insights_for-2025.pdf (Accessed: 08.11.2025).

Mendoza-Jiménez, J., García-Rodríguez, F.J. and García-González, C.G. (2025), "International student mobility and its impact on destination countries", *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 15, pp. 749-774. DOI: 10.1007/s40647-025-00450-7.

Nikolaev, V.K., Skvorcov, A.A., Nikolaev, R.S. and Bogatenkov, S.A. (2025), "Internatsionalizatsiya rossiyskogo obrazovaniya: novye vyzovy i novye resheniya", *Vyssshee obrazovanie v Rossii*, T. 34, 1, pp. 42-62. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-1-42-62. (In Russ.).

Oficerova, N.A. (2024), "Obrazovatelny turizm v usloviyakh globalnykh vyzovov", *Vestnik universiteta*, 3, pp. 63-68. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-3-63-68. (In Russ.).

Rodygina N.Yu., Musikhin, V.I., Azarova, O.A. and Logina, M.V. (2022), "Ekonomicheskiy analiz mirovogo eksporta obrazovatelnykh uslug", *Mezhdunarodnaya ekonomika*, 1, pp. 50-66. (In Russ.).

Rokita-Poskart, D., Adamska, M., Platje, J., Mąkolska-Frankowska, I. and Poskart, R. (2024), "Educational migration and demographic resilience: the role of student mobility in local development", *Economics and Environment*, 91 (4), p. 1016. DOI: 10.34659/eis.2024.91.4.1016.

Selby, M. (2021), "Mobile student experience: The place of tourism", *Annals of Tourism Research*, 90, 103253. DOI: 10.1016/j.annals.2021.103253.

Three Scenarios for International Education in 2030. *Global Student Flows Report 2025*, QS, [Online], available at: <https://newsletters.qs.com/3-scenarios-for-international-education-in-2030/> (Accessed: 08.11.2025).

Данные об авторах

Климова Татьяна Брониславовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ»

Пушкина Юлия Владимировна, аспирант кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ», преподаватель кафедры иностранных языков и коммуникативных технологий, НИТУ МИСИС

Information about the authors

Tatyana B. Klimova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

Julia.V. Pushkina, Post-graduate Student of the Department of International Tourism and Hotel Business, Belgorod State National Research University, Senior Lecturer, Department of Modern Languages and Communication, MISIS University

Обзор
Review

УДК 316.72

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

Слинков А.М.¹
Слинкова О.К.²

Россия между Востоком и Западом:
к вопросу о поиске культурной самобытности

¹Российский государственный социальный университет,
ул. В. Пика, 4, Москва 129226, Россия

²ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

¹e-mail: St121175@mail.ru

²e-mail: Slinkova@bsuedu.ru

¹ORCID 0000-0002-6254-2767

²ORCID 0000-0003-0904-0845

*Статья поступила 23 сентября 2025 г.; принята 24 октября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. Современный мир представлен большим разнообразием народных культур, отражающим особенности развития каждого этноса, нации. Уникальность каждой культуры проявляется в складывающихся веками образе жизни, традициях, принятых моделях поведения и взаимодействия, специфических чертах характера и менталитета. Сегодня, в условиях развития глобализации и идей мультикультурализма, проблема сохранения культурной самобытности выходит в авангард актуальной повестки. Особую остроту эта проблема приобретает для стран с многоэтническим составом населения, где формирование национальной идентичности, обеспечивающей сплоченность нации, происходит в гораздо более сложных условиях по сравнению с моноэтническими странами. Для России эта проблема усугубляется наличием сложных поворотов в истории, часто ломающих традиционные ценности и уклады жизни. Это приводит к постоянному поиску своего места в мире и необходимости осознания культурной самобытности, обеспечивающей устойчивость этого места. В статье выделяются основные факторы, влияющие на формирование культурной самобытности и рассматривается их влияние на становление самосознания россиян в историческом контексте. В контексте «пограничного» геополитического положения России между Европой и Азией самобытность российской культуры рассматривается с позиций того влияния, которое оказывают на нее восточная и западная культуры. С этой целью были выделены основные характеристики, позволяющие провести линии раздела между западной и восточной культурами: «индивидуализм – коллективизм», «прямая – косвенная коммуникация», «рационализм – созерцательность», «моноактивность – реактивность» и «признание – минимизация статусных различий». Проведенный с использованием этих характеристик восточной и западной культуры сравнительный анализ позволил установить отсутствие четкой принадлежности российской культуры к западному или восточному типу и сделать вывод о том, что она яв-

ляется самостоятельным феноменом, обладающим своими уникальными и часто противоречивыми чертами, которые, в определенной степени, являются результатом взаимопроникновения западного и восточного укладов жизни.

Ключевые слова: Россия; культурная самобытность; национальная идентичность; западная культура; восточная культура

Для цитирования: Слинков А.М., Слинкова О.К. Россия между Востоком и Западом: к вопросу о поиске культурной самобытности // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 123-135. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-0

UDC 316.72

Anatolii M. Slinkov¹
Olga K. Slinkova²

Russia between East and West: On the Search
for Cultural Originality

¹Russian State Social University,
4 V. Pik St., Moscow 129226, Russia
²Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia
¹e-mail: St121175@mail.ru
²e-mail: Slinkova@bsuedu.ru
¹ORCID 0000-0002-6254-2767
²ORCID 0000-0003-0904-0845

Abstract. The modern world is home to a diverse range of folk cultures, each reflecting the unique development of their respective ethnic groups and nations. The uniqueness of each culture is manifested in its centuries-old way of life, traditions, accepted patterns of behavior and interaction, and distinctive character traits and mentality. Today, with the rise of globalization and multiculturalism, the issue of preserving cultural identity has become a pressing issue. This challenge is particularly acute for countries with multi-ethnic populations, where the formation of a national identity, which ensures national cohesion, occurs under much more challenging conditions than in mono-ethnic countries. For Russia, this challenge is compounded by complex historical twists and turns, often disrupting traditional values and ways of life. This leads to a constant search for one's place in the world and a recognition of the cultural identity that ensures the sustainability of this place. This article highlights the key factors influencing the formation of cultural identity and examines their impact on the development of Russian self-awareness within a historical context. In the context of Russia's "borderline" geopolitical position between Europe and Asia, the distinctiveness of Russian culture is examined from the perspective of the influence exerted on it by Eastern and Western cultures. To this end, key characteristics have been identified that allow for the dividing lines between Western and Eastern cultures: "individualism vs. collectivism," "direct vs. indirect communication," "rationalism vs. contemplation," "mono-activity vs. reactivity," and "recognition vs. minimization of status differences." A comparative analysis conducted using these characteristics of Eastern and Western cultures allowed us to establish the absence of a clear affiliation of Russian culture with either Western or Eastern characteristics. It concludes that it is an independent phenomenon with its own unique and often

contradictory features, which, to a certain extent, are the result of the interpenetration of Western and Eastern ways of life.

Keywords: Russia; cultural distinctiveness; national identity; Western culture; Eastern culture

For citation: Slinkov, A. M., Slinkova, O. K. (2025), "Russia between East and West: On the Search for Cultural Originality", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 123-135, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-0

Введение (Introduction). Российская культура представляет собой уникальное явление мирового масштаба, объединяя в себе черты европейской цивилизации и восточных традиций. Историческое развитие нашей страны проходило в тесном взаимодействии с культурами Европы и Азии, формируя особый тип мировоззрения россиян. Как известно, история плохо предсказывает будущее, но она хорошо объясняет настоящее. Историкам известно, что Россия практически всегда была ареной столкновения различных цивилизаций. И сегодня она испытывает проникновение как западного, так и восточного влияния. После распада Советского Союза российские граждане получили доступ к западной культуре, идеям либерализма и демократии. Эти идеи оказали существенное воздействие на мировоззрение россиян, вызвав дискуссии о ценностях свободы, прав человека и гражданского общества. Восточное влияние сегодня связано с возрастанием роли Китая и Индии в мировой экономике. Российско-китайская граница становится зоной интенсивного экономического и культурного обмена, демонстрируя усиление влияния восточных соседей.

Современная социально-политическая ситуация в мире ставит перед Россией новые вызовы, что создает необходимость осознанного отношения к собственному культурному наследию и его сохранению в эпоху мультикультурализма и глобализации. Размывание границ, трудовая и политическая миграция, развитие глобальных коммуникаций посредством социальных сетей и других инструментов глобального медиапространства «латентно ведет и к обеднению культуры этнической общности, увеличению доли культурных

маргиналов и, как следствие – к формированию размытой этнической идентичности группы (преобладание смешанной этничности, квазиэтничности), потере национальной и культурной самобытности, конечной точкой которой выступает отсутствие этнического самосознания» (Гузенина, 2012).

Сегодня мы находимся на переломном этапе истории, когда вопросы культурной самобытности приобретают особую остроту. Российское общество сталкивается с задачей осмысления своего места в мире, балансируя между двумя мощными полюсами глобальной политики – Востоком и Западом.

Цель исследования (The aim of the work). В исследовании поднимается проблема сохранения самобытности российской культуры и предпринимается попытка ее анализа с учетом взаимного влияния западной и восточной культуры.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Основу используемой методологии составили исторический и сравнительный подходы к проведению исследований. Исторический подход был реализован путем рассмотрения влияния географических, природно-климатических, социально-политических и экономических условий на формирование российской национальной культуры. Сравнительный подход использовался для выявления и анализа наиболее типичных характеристик западной и восточной культуры и выявления на этой основе уникальных особенностей российской культуры, находящейся под взаимным влиянием Запада и Востока.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Термин «самобытность» в словарном значе-

нии отражает своеобразие, неповторимость, уникальность. Общественные и гуманитарные науки широко используют этот термин применительно к различным аспектам жизнедеятельности человека и общества. Раскрывая содержание понятия «культурная самобытность», И. П. Скворцов указывает: «Самобытность есть существенное и постоянное проявление тех компонентов культурного достояния данного общества, которые оказываются функционально необходимыми на новых этапах его существования, обеспечивая его самосохранение и идентичность» (Скворцов, 214: 13-14).

В рамках любой культуры формируются общие черты, которые характеризуют людей как носителей этой культуры. Люди, являющиеся представителями одной культуры, имеют схожие ценности и особенности поведения. Культурная самобытность позволяет народу сохранить свою индивидуальность и отличия даже в условиях глобализации и влияния других культур. Она помогает каждому народу оставаться уникальным и узнаваемым среди множества

других культур. Культурная самобытность противостоит космополитизму, идеи которого активно продвигаются в современном мире. Приверженцы этих идей часто задают вопрос: «Зачем надо сохранять культурную самобытность?». Нам будет проще ответить на этот вопрос, отталкиваясь от индивидуального уровня. Всякий человек стремится сохранить свое «Я», стать самодостаточным, не хочет «раствориться в толпе». Вот так и каждая человеческая общность, нация стремится сохранить себя, а это возможно, только если не обрубать свои корни, все то, из чего выросла и сложилась нация.

Понятие «культурная самобытность», рассматриваемое в этом контексте, тесно связано с другим не менее важным понятием — понятием национальной идентичности, которое отражает осознание принадлежности индивида или группы к определенной нации, ее культуре, истории и традициям. Общность культуры, истории, менталитета служит основой самоидентификации членов нации, формирует специфическое национальное самосознание и обеспечивает консолидацию общества (рис. 1).



Рис. 1. Истоки и значение национальной идентичности в формировании общества
Fig. 1. The origins and significance of national identity in the formation of society

Вопрос национальной идентичности особенно важен для стран с богатой историей и многоэтническим составом населения, таких как Россия.

Из чего складывается нация и ее культурная самобытность? Другими словами, что лежит в основе национальных различий людей? В качестве основной культурной детерминанты специалисты называют географические характеристики территории проживания. Л.Н. Гумилев пишет: «... живя в своем ландшафте, члены нации могут приспособиться к нему, только усваивая какие-то специфические правила поведения – стереотипы. Усвоенные стереотипы (исторические традиции) составляют основное отличие членов одного этноса от другого» (Гумилев, 2008: 15).

Не меньшее влияние на культурные особенности людей оказывают природные и климатические особенности мест проживания. Богатство или отсутствие необходимых для жизнедеятельности природных ресурсов приводят не только к становлению разных систем хозяйствования, но и к формированию специфических черт характера людей, таких, например, как расточительность или, напротив, рачительность. Климатические условия также отражаются не только на образе жизни людей, но и на многих поведенческих характеристиках. Так, например, жителям северных территорий с суровым климатом присуща большая сдержанность в эмоциональных и в поведенческих проявлениях по сравнению с проживающими на территориях с благоприятным климатом.

Религия – следующая культурная детерминанта, предопределившая особенности различных национальных культур. Известно, что в качестве стержня любой культуры выступают человеческие ценности, и именно религия стала первым социальным институтом, провозгласившим нравственные ценности в виде религиозных заповедей. Влияние религии на национальное самосознание трудно переоценить. На это указывают многие отече-

ственные и зарубежные исследователи (Киселев, 2023; Невлева, Сережко, Кохан, 2017; Berger, 2020; Jenkins, 2020).

Наконец, сложившиеся на территориях разных стран экономические и политические системы самым непосредственным образом влияют на идеалы и ценности, лежащие в основе культуры жителей этих стран.

Рассмотрим, какое влияние на становление русского самосознания оказали те факторы, которые мы ранее обозначили как основные культурные детерминанты.

География России уникальна, она занимает 12,5% территории всего мира. По размерам Россия в 1,5 раза превышает территорию таких стран, как США, Великобритания, Германия, Франция, Италия и Япония вместе взятые. Но по численности населения Россия занимает только 9 место в мире. Здесь проживает чуть более 2% населения планеты. По данному показателю Россию превосходят не только такие большие страны, как Китай, Индия, США, но и, например, Бангладеш – страна, которую далеко не все способны отыскать на карте мира. Россия – одна из наименее заселенных стран мира. По плотности населения на 1 квадратный километр территории она занимает только 181 место в мире (8,4 чел.). Эти географические особенности России приводят к проявлению таких специфических черт россиян, как широта русской души, вольность (внутренняя свобода), мечтательность.

Россия – уникальная страна, обладающая практически всеми необходимыми для жизнедеятельности ресурсами. По некоторым оценкам, на Россию приходится около 20% общемировых запасов природных ресурсов (Доклад..., 2025). К сожалению, негативной стороной этого явления стало формирование таких личностных черт россиян, как расточительность, отсутствие бережливого отношения к природе.

Климатические факторы также оказали большое влияние на формирование самосознания россиян. Россия – страна преимущественно северная, ее географи-

ческий центр находится в Эвенкийском автономном округе Красноярского края. За северным полярным кругом располагается 20% территории России, более 60% ее территории относится к районам с суровыми климатическими условиями. Такие специфические климатические условия вынуждали людей к объединению для самосохранения и выживания, что привело к общинному типу организации жизнедеятельности и, как следствие, к усилению коллективистского мировоззрения (в суровых условиях проще держаться вместе) и формированию таких черт, как неприхотливость, выносливость, эмоциональная сдержанность.

Особая роль в формировании культурной самобытности россиян принадлежит православной религии, принятие которой обогатило русскую культуру богатыми духовными традициями Византии и породило концепцию России как преемницы Константинополя – «Москва – Третий Рим». Вместе с тем, российская культура и сегодня испытывает на себе значительное влияние дохристианских языческих тенденций. После падения Византийской империи православие оказалась практически в полной изоляции, что несомненно сказалось на российской культуре, ее обособленности от мировой цивилизации.

Рассмотрим влияние на формирование национального самосознания россиян социально-экономических и политических факторов. Отметим, что российская культура является относительно молодой, т.к. большая часть территории России была заселена гораздо позже, чем те территории, в которых сложились основные центры мировой культуры. Россия миновала характерный для мировых цивилизаций период рабовладения: от общинно-патриархального строя восточные славяне сразу перешли к феодальному.

Особое значение имело расширение территории Московского государства и создание империи, включившей разнообразные народы и этнические группы. Эта политика привела к формированию поли-

этнического общества, которое отличалось высокой степенью универсализма, культурной толерантности и сосуществования разных традиций.

Как отмечалось ранее, России изначально был присущ общинный тип организации хозяйственной жизни. Общиной называли объединение крестьянских семей, проживающих на одной территории и совместно занимающихся хозяйством. Этот способ социальной организации оказал значительное влияние на русский менталитет и образ жизни людей, формируя свойства солидарности и взаимопомощи, столь характерные для традиционного русского уклада. Общинный тип жизни поддерживался и православием, которое провозглашало соборность как духовное единение людей в стремлении к общему благу. Поэтому община, помимо экономических, выполняла и важные социальные функции. Члены общины вместе решали наиболее значимые вопросы.

Еще одной весьма специфической особенностью России является мобилизационный тип экономики и общественной жизни, что обусловлено, во-первых, частыми войнами и, в немалой степени – суровым климатом. В. О. Ключевский, характеризуя склонность русских к штурмовщине, отмечает: «Ни один народ в Европе не способен к такому напряжению труда на короткое время, какое может развить великоросс; но и нигде в Европе, кажется, не найти такой непривычки к ровному, умеренному, постоянному труду, как в той же Великороссии» (Ключевский, 2025: 69).

Эта специфическая особенность россиян отражается в известной поговорке: «Русский человек долго запрягает, но быстро едет». Мобилизационный тип экономики и общественной жизни порождает способность к большому напряжению внутренних сил: никто, пожалуй, как русские, не способен так туго «затягивать пояс». Мобилизационный тип экономики и общественной жизни сформировал противоречивые черты русского характера: с од-

ной стороны, это проявляется в привычке русского человека к терпеливой борьбе с невзгодами, а, с другой стороны, это порождает извечную привычку надеяться на авось. Данное слово отсутствует в других языках. Вот как объясняет В. О. Ключевский его смысл: «... расчётливый великоросс любит подчас, очертя голову, выбрать самое что ни на есть безнадёжное и нерасчётливое решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги. Эта склонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великорусский авось» (Ключевский, 2025: 74).

К числу политических факторов, предопределивших многие черты российской культуры, следует отнести авторитарный тип власти, который сохранялся несмотря на все перемены социально-политического строя общества. Взаимодействие власти и общества имело противоречивый характер. С одной стороны, это проявлялось в отчуждении и даже противостоянии народа и власти. С другой, приводило к восприятию власти как чего-то непостижимого, недоступного и даже сакрального, что опять же увеличивало дистанцию власти и способствовало формированию у россиян предрасположенности к социальной утопии, к ожиданию чудесного и внезапного преображения жизни. Как это случилось, например, во время революции 1917 года: известно, что идеи коммунизма зародились не в России. Но «призрак коммунизма», который долго «бродил по Европе», материализовался только в России. Другим следствием специфических отношений между властью и народом стала постоянная потребность в некоем внешнем образце: «вот придет барин – барин нас рассудит».

После небольшого экскурса в теорию и историю, обратимся собственно к главному вопросу: Россия – это Запад или Восток? С точки зрения географии, и запад, и восток, так как наша страна расположена на двух континентах – европейском и азиатском. И, конечно, неверно причислять всех

тех, кто живет до Урала к европейцам, а после него – к азиатам. Великий русский исследователь Николай Бердяев пишет: «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). Он же указывает на особое свойство российского менталитета – бинарность (противоречивость). В значительной степени эта черта российской культуры является результатом «пограничного» геополитического положения России между Европой и Азией и сложных процессов взаимопроникновения западного и восточного укладов жизни. Западный и восточный менталитеты часто противопоставляются друг другу. И это не случайно, поскольку существует ряд противоположных черт, которые традиционно приписывают каждому из этих менталитетов (рис. 2).

Используя характеристики, представленные на рис. 2, попытаемся глубже понять особенности современной российской культуры. Первая линия раздела западной и восточной культуры определяется той особенностью мировоззрения, которая связана с определением места и роли отдельной личности в обществе. Индивидуализм и коллективизм представляют две полярные точки зрения: первая признает самодостаточность личности, вторая рассматривает отдельную личность как часть группы, общества. Как отмечалось ранее, исторически русская нация складывалась на коллективистских началах. Однако сегодня тенденция роста индивидуалистических начал в российском обществе проявляется весьма очевидно, особенно в молодежной среде (Слинкова, Вишневская, Богомазова, 2025: 104). Поэтому большинство современных исследователей характеризует Россию как страну умеренного коллективизма.



Рис. 2. Россия как арена западного и восточного влияния
Fig. 2. Russia as an arena of Western and Eastern influence

Вторая разделительная линия: прямая – косвенная коммуникация, она непосредственно связана с особенностями языка и разделением культур на культуры с низким и высоким контекстом речи (Hall, 1976). Считается, что культурам с низким контекстом речи присуща преимущественно прямая коммуникация, а культурам с высоким контекстом речи – косвенная (Дубровская, 2010: 110).

Для запада характерна культура низкого контекста речи, и, соответственно, для представителей западного мира – прямая коммуникация. Прямая коммуникация означает ясность и недвусмысленность речи, позволяющая интерпретировать ее однозначно. Собеседники высказываются открыто, не скрывая своих оценок, в том числе негативных.

Восточную культуру относят к культурам высокого контекста речи. Соответственно, здесь часто используется косвенная коммуникация. Косвенная коммуникация допускает скрытые подтексты, недосказанности, намеки, завуалированные суждения. При этом предполагается, что собеседник способен интерпретировать

смысл речи с учетом ее контекста, языка тела и особенностей коммуникативной ситуации. Прямая коммуникация обеспечивает быстрое и точное взаимопонимание, косвенная коммуникация ориентирована на учет большого количества тонкостей и нюансов человеческого общения.

В отношении русской культуры по этому признаку сложно высказать однозначные суждения. С одной стороны, русская культура демонстрирует явные признаки культуры высокого контекста речи: русский язык очень богат лексикой с множеством подтекстов, а россияне активно используют язык тела и интонацию для усиления или изменения смысловой нагрузки высказываемого. Способность воспринимать эмоции и настроения собеседника по едва заметным признакам является одной из особенностей русской ментальности. С другой стороны, русским присуща способность говорить открыто и прямо, когда этого требует ситуация. Таким образом, и по этой линии раздела мы не наблюдаем четкой принадлежности российской культуры к крайним позициям этой градации.

Рационализм — созерцательность: еще одна разделительная линия, отражающая особые свойства западного и восточного менталитета. Рационалисты стремятся к созданию упорядоченных систем знаний, основанных на общих принципах и законах. В повседневной жизни правилам и законам придается большое значение. Созерцательные практики направлены на внутреннее самопознание и достижение состояния гармонии с окружающим миром.

Таким образом, западный рационализм опирается на логическое мышление, тогда как восточная созерцательность делает упор на внутренний опыт и интуицию. Рационализм западного человека предполагает активное преобразование всей окружающей действительности в приемлемые для него формы. В сознании восточного человека отсутствует это желание изменить все и вся, он верен традициям, своему роду, доверяет опыту и мудрости старших, но это не означает, что он не стремится к развитию. Оба этих подхода имеют свои сильные стороны и могут дополнять друг друга. Западный рационализм способствует развитию науки и технологий, а восточная созерцательность помогает людям находить гармонию и смысл жизни.

Противоречивость русского характера наиболее ярко проявляется в разрезе этих двух характеристик. Русский человек удивительным образом сочетает в себе и рационалистический подход к делу, и восточную созерцательность.

Еще одна характеристика, представляющая линию раздела между востоком и западом: моноактивность — реактивность.

Западной культуре присуща моноактивность как следствие рационалистического подхода к организации деятельности и ее распределению во времени. Всякая деятельность здесь четко структурируется, подразделяется на взаимосвязанные последовательно выполняемые этапы. Представители моноактивной культуры склонны доводить начатое дело до конца, а при

отсутствии такой возможности испытывают психологический дискомфорт. Они предпочитают планировать свою жизнь, составлять расписания, считая, что при такой организации труда они смогут действовать более эффективно и успеют сделать больше. Высокая пунктуальность и уважение к регламенту — еще одно отличительное свойство западной культуры. Время имеет большую ценность (время — деньги), поэтому решения обычно принимаются быстро.

Восточную культуру относят к реактивной. Такую культуру отличает способность быстро переключаться с одного вида деятельности на другой при изменении обстоятельств: здесь преобладает ситуативная реакция в поведении. Графики работы могут пересматриваться в зависимости от меняющихся приоритетов. Реактивную культуру называют также слушающей культурой. Представители этой культуры предпочитают выслушать все стороны, прежде чем обозначат собственную точку зрения. Решения принимаются только после тщательного анализа всех ситуативных переменных.

Русской культуре не свойственна моноактивность. Русскому человеку сложно удержаться в рамках и графиках, делать все по порядку. Он планирует только в общих чертах, легко меняет планы, не боится неопределенности, работает в любое время, не всегда проявляет пунктуальность. Реактивность тоже не является отличительным свойством русской культуры. Впрочем, это не исключает способности россиян действовать в зависимости от складывающейся ситуации. И все же, большинство исследователей полагает, что для русской культуры характерна полиактивность. Она предполагает многозадачность, способность вести сразу несколько дел одновременно. В рамках полиактивной культуры человеческие отношения ценятся больше правил, регламентов и временных рамок. Таким образом, русская культура и по этой разделительной линии не имеет четкой принадлежности ни к западной, ни к восточной культуре.

Еще одна характеристика, используемая для сравнительного анализа восточного и западного менталитета: признание статусных различий – минимизация статусных различий. Эта характеристика коррелирует с разделением национальных культур на культуры большой и малой дистанции власти. Западная культура поддерживает малую дистанцию власти, что проявляется в минимизации статусных различий и неприятии авторитарных методов управления. Демонстрация статусных атрибутов не поощряется обществом, а люди, занимающие высокое положение в организации, обществе, избегают официоза в поведении и стремятся к неформальным отношениям.

Восточная культура признает статусные различия, определяемые должностным положением, возрастом и даже полом. Иерархия в восточной культуре имеет глубокие исторические корни и оказывает большое влияние на характер отношений в рамках семьи, трудового коллектива и общества в целом. Она обеспечивает ясность ролей, прав и обязанностей отдельных людей, способствует поддержанию гармонии, которая так ценится в восточном мире, стабильности и предсказуемости происходящих в обществе процессов.

Большинство исследователей и, особенно, зарубежных относят российскую культуру к иерархическим (Lewis, 2006; Trompenaars, Hampden-Turner, 2012; Hofstede, 2010; Lee, 2013). Вот что пишет, например, по этому поводу Р.Д. Льюис: «Российская культура отличается высокой иерархичностью и вертикальной структурой... Уважение к авторитетным фигурам, таким как родители, учителя, менеджеры и государственные служащие, закладывается с детства». (Lewis, 2006: 287). С этим трудно не согласиться. Обращение к истории, казалось бы, тоже подтверждает этот факт: Российское государство всегда было построено на основе жесткой централизации власти и иерархии. Но есть и другие примеры в русской истории. Как отмечалось выше, в

крестьянских общинах жизненно важные вопросы жизни общины решались на общем сходе. Авторы коллективной монографии «Культура российского самоуправления» пишут: «... традиции самоуправления выступали одними из основополагающих...»

Общинное самоуправление – одна из начальных, исходных и неполитических форм реализации феномена народовластия на Руси» (Арефьева, Осипова и др., 2003: 9). Классическим примером рабочей демократии была артель. Достаточно много примеров рабочего самоуправления мы находим на предприятиях: один из таких примеров относится к 1803 году, когда на Красносельской бумажной фабрике около Петербурга рабочие заключили с владельцем фабрики договор, по которому фабрика в течение долгого срока находилась в управлении самих рабочих (Егоров, 2002: 573-574).

Таким образом, мы видим, что противоречивость русского характера проявляется и в этой характеристике культуры, что не позволяет сделать однозначного вывода в пользу признания иерархии в качестве важного принципа социального устройства или, напротив, минимизации статусных различий. Такие черты русского характера, как внутренняя вольность, извечный поиск справедливости и равенства удивительным образом сочетаются с принятием иерархии и даже с чинопочтением. При этом в любом случае следует признать как наличие иерархии в современном российском обществе, так и постепенный отход от этой традиции. Особенно это проявляется в молодежной среде.

Заключение (Conclusions). Мы рассмотрели лишь некоторые характеристики, которые не отражают всего многообразия восточной и западной культур. Однако даже этот далеко не полный анализ подтверждает, что русскую культуру нельзя однозначно отнести ни к западной, ни к восточной культуре. Это действительно самостоятельный феномен, обладающий своими уникальными и часто противоре-

чивыми чертами. Российская культура представляет собой своеобразное сочетание европейского рационализма и восточного мистицизма, формирующее основу русской идентичности.

Важно также учитывать, что в современном мире границы между западными и восточными менталитетами становятся все более размытыми, благодаря взаимопроникновению культур. Усиление экономической интеграции, унификация рынков и стандартов потребления ведут к стандартизации жизни во многих странах мира. Это явление порождает угрозу утраты уникальных черт национальной самобытности. Современное российское общество находится в сложном положении между западными и восточными влияниями, стремясь сохранить свою самобытность и одновременно интегрироваться в глобализирующийся мир.

В завершение отметим, что поиск особенностей русской культурной самобытности через сопоставление западной и восточной культур не является единственно возможной отправной точкой в решении этой задачи. Так, например, известный российский исследователь, академик Д. Лихачев полагал, что при проведении такого анализа гораздо большее значение, чем антитеза «Запад – Восток», имеет соотношение «Север–Юг». Он считал, что Россия – не столько «Евразия», сколько «Скандовизантия», т.е. русская культурная самобытность, по его мнению, сформировалась на основе взаимопроникновения скандинавской и византийской культур (Лихачев, 2015). И это еще раз убеждает нас в необходимости проведения более глубоких эмпирических исследований, которые помогут нам, россиянам, найти свое собственное «Я», осознать и принять себя как носителей русской национальной культуры.

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

Conflict of interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Бердяев Н. Русская идея. Санкт-Петербург. Издательский Дом «Азбука-классика», 2008. – 317 с.

Гузенина С.В. Культурная самобытность в фокусе современных научных исследований // Аналитика культурологии. 2012. № 24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-samobytnost-v-fokuse-sovremennyh-nauchnyh-issledovaniy/viewer> (дата обращения: 03.09.2025).

Гумилев Л.Н. От Руси до России. Москва : «АСТ-МОСКВА», 2008. – 560 с.

Доклад «Россия 2050. Образ будущего». URL: https://tsargrad.institute/analytics/rossija-2050-obraz-budushhego_83 (дата обращения: 03.09.2025).

Дубровская О.Г. Контекст как фактор гибридизации коммуникативных стилей // Известия ВГПУ. 2010. № 5. С. 110-114.

Егоров В. К. Философия культуры России: контуры и проблемы. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 656 с.

Киселев С.Г. Российская цивилизация // Власть. 2023. № 5. С. 32-37.

Ключевский В.О. Курс Русской истории (Лекции I – XXXII). URL: <https://litlife.club/books/14502/read?page=69> (дата обращения: 03.09.2025).

Культура российского самоуправления / Под ред. М. А. Арефьева, И. Д. Осипова. – СПб.: Институт правоведения и предпринимательства, 2003. – 272 с.

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.

Невлева И.М., Сережко Т.А., Кохан Ж.С. Традиционная культура: религиозно-этические основы // НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право. 2017 № 7 (266). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/traditsionnaya-kultura-religiozno-eticheskie-osnovy/viewer> (дата обращения: 03.09.2025).

Скворцов И.П. К вопросу об определении культурно-цивилизационной самобытности России // Теория и практика общественного развития. 2014, № 8. С. 13-16.

Слинкова О.К., Вишневская 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

Слинкова О. К., Слинков А. М. Кросс-культурные коммуникации: размышления об истоках проблем взаимопонимания. Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2025. Т 10. № 1. С. 62–69.
DOI: 10.21603/2500-3372- 2025-10-1-62-69

Хвощевская И.В. Тема «русской морали» в культурной самобытности России // Общество: философия, история, культура. 2022. № 4. С. 186–189. DOI: 10.24158/fik.2022.4.30.

Berger, P.L. (2020), *Rethinking Religion: The Sacred in the Modern World*, Cambridge, Harvard University Press.

Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, Garden City, New York, Anchor Press, Doubleday.

Hofstede, G. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition, McGraw Hill Professional, New York.

Jenkins, P. (2020), *The Great and Holy War: How World War I Became a Religious Crusade*, New York, Oxford University Press.

Lee, E. (2013), *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*, Routledge, Abingdon-on-Thames, UK.

Lewis, R. D. (2006), *When Cultures Collide*, Third Edition, Nicholas Brealey Publishing, London.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, Ch. (2012), *Riding the Waves of Culture*, McGraw-Hill Education, New York.

References

Berdyayev, N. (2008), *Russian Idea*, St. Petersburg, Azbuka-Classical Publishing House, 317 p. (In Russ.).

Berger, P.L. (2020), *Rethinking Religion: The Sacred in the Modern World*, Cambridge, Harvard University Press.

Dubrovskaya, O.G. (2010), “Context as a factor in the hybridization of communicative styles”, *Izvestiya VSPU*, 5, pp. 110-114. (In Russ.).

Egorov, V.K. (2002), *Philosophy of Russian Culture: Contours and Problems*, M., RAGS Publishing House, 656 p. (In Russ.).

Guzenina, S.V. (2012), “Cultural identity in the focus of modern scientific research”, *Analytics of cultural studies*, 24. [Online], available at: [https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-samobytnost-v-fokuse-sovremennyyh-nauchnyh-](https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-samobytnost-v-fokuse-sovremennyyh-nauchnyh-issledovaniy/viewer)

[issledovaniy/viewer](https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-samobytnost-v-fokuse-sovremennyyh-nauchnyh-issledovaniy/viewer) (Accessed 09 March 2025). (In Russ.).

Gumilev, L.N. (2008), *From Rus' to Russia*, Moscow, “AST-MOSCOW”, 560 p. (In Russ.).

Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, Garden City, New York, Anchor Press, Doubleday.

Hofstede, G. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition, McGraw Hill Professional, New York.

Jenkins, P. (2020), *The Great and Holy War: How World War I Became a Religious Crusade*, New York, Oxford University Press.

Khvoshchevskaya, I.V. (2022), “The theme of “Russian morality” in the cultural identity of Russia”, *Society: philosophy, history, culture*, 4, pp. 186–189. DOI: 10.24158/fik.2022.4.30.

Kiselev, S.G. (2023), “Russian civilization”, *Power*, 5, pp. 32-37. (In Russ.).

Klyuchevsky, V.O. *Course of Russian History (Lectures I–XXXII)*. [Online], available at: <https://litlife.club/books/14502/read?page=69> (Accessed 09 March 2025). (In Russ.).

Lee, E. (2013), *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*, Routledge, Abingdon-on-Thames, UK.

Lewis, R. D. (2006), *When Cultures Collide*, Third Edition, Nicholas Brealey Publishing, London.

Likhachev, D. (2015), *Selected Works on Russian and World Culture*, 2nd ed., revised and enlarged, compiled and scientific ed. by Zapesotsky, A. S., St. Petersburg, SPbGUP, 540 p. (In Russ.).

Nevleva, I.M., Serezhko, T.A. and Kokhan, Zh.S. (2017), “Traditional culture: religious and ethical foundations”, *NOMOTHIKA: Philosophy. Sociology. Law*, 7 (266). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/traditsionnaya-kultura-religiozno-eticheskie-osnovy/viewer> (Accessed 09 March 2025). (In Russ.).

Report "Russia 2050. Image of the Future". [Online], available at: https://tsargrad.institute/analytics/rossija-2050-obraz-budushhego_83 (Accessed 09 March 2025). (In Russ.).

Skvortsov, I.P. (2014), “On the issue of defining the cultural and civilizational identity of Russia”, *Theory and practice of social development*, 8, pp. 13-16. (In Russ.).

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. (In Russ.).

Slinkova, O. K. and Slinkov, A. M. (2025), “Cross-Cultural Communications: Reflections on the Origins of Intercultural Misunderstanding”, *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta, Seriya Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 10 (1): pp. 62–69. (In Russ.) DOI: 10.21603/2500-3372-2025-10-1-62-69.

The Culture of Russian Self-Government (2003), Ed. Arefyev, M. A., Osipov, I. D., St. Petersburg, Institute of Law and Entrepreneurship, 272 p. (In Russ.).

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, Ch. (2012), *Riding the Waves of Culture*, McGraw-Hill Education, New York.

Данные об авторах

Слинков Анатолий Михайлович, кандидат экономических наук, доцент, начальник отдела проектной работы

Слинкова Ольга Константиновна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Information about the authors

Anatolii M. Slinkov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Project Department

Olga K. Slinkova, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

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

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.43

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

Моргачев И. В.^{1a}
Шевченко М. Н.^{2b}
Листопадова Ю. В.^{2c}
Чугай Д. Ю.^{3d}
Артеменко В. А.^{4e}

Оценка динамики z-счета
Альтмана среднестатистического агрохолдинга

¹Волгоградский государственный аграрный университет,
проспект Университетский, 26, Волгоград 400002, Россия

²Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова,
городок ЛНАУ, 1, Луганск 291008, Россия

³Белгородский государственный аграрный университет имени В. Я. Горина,
ул. Вавилова, 1, п. Майский, Белгородская обл., Белгородский р-н 308503, Россия

⁴Луганский государственный университет имени Владимира Даля,
ул. Ильича, 1а, Антрацит, Луганская Народная Республика 294613, Россия

^ae-mail: morgachov-ilya@yandex.ru

^be-mail: mnshevhenko7@bk.ru

^ce-mail: y_barsukova@bk.ru

^de-mail: dimox@bk.ru

^ee-mail: ava6363@mail.ru

^a ORCID 0000-0002-4347-3153

^b ORCID 0000-0002-6323-5363

^c ORCID [0009-0003-6152-1619](https://orcid.org/0009-0003-6152-1619)

^d ORCID [0009-0003-3599-6848](https://orcid.org/0009-0003-3599-6848)

^e ORCID 0009-0009-9617-1843

Статья поступила 14 ноября 2025 г.; принята 10 декабря 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.

Аннотация. Значимость отечественных агрохолдингов для национального хозяйства делает актуальным анализ возможности применения относительно них метода оценки Z-счета Альтмана. К сожалению, подобные исследования являются редкостью. Целью работы является оценка динамики значений Z-счета Альтмана отечественных агрохолдингов. Для формирования экономико-математической модели среднестатистического агрохолдинга использован выборочный метод наблюдения. Размер выборки составил 110 организаций, входящих в структуры ведущих агрохолдингов страны. Динамика значений Z-счета Альтмана может быть полезна для мониторинга финансово-

экономического состояния АПК. Апробация исследуемой модели для отрасли показала наличие такой возможности и целесообразности её применения. Значения Z-счета Альтмана относительно экономико-математической модели среднестатистического агрохолдинга колебались в пределах 1,5 – 1,95, что свидетельствует об оранжевой зоне риска. Среднее значение показателя за 14 рассмотренных лет составило 1,7099. Значение исследуемого показателя на протяжении 2011 – 2024 годов позволяет отнести отечественные агрохолдинги в среднем к оранжевой зоне риска с высокой вероятностью банкротства. Результаты апробации модели дополнительно обосновывают значимость государственной поддержки АПК. Обоснована целесообразность анализа динамики значений исследуемого показателя на макро- и мезо-уровне в целях совершенствования государственного регулирования АПК. Такие данные могут показывать кризисные периоды в деятельности анализируемых субъектов. Динамика количественных значений Z-счета Альтмана позволила выявить кризисные периоды для среднестатистического агрохолдинга страны, коими стали: 2013-2014, 2016-2017, 2022 и 2024 годы. В целом динамика исследуемого показателя свидетельствует об успешности государственного регулирования АПК и агрохолдингов, в частности, поскольку они продолжают успешно работать, даже находясь в оранжевой зоне.

Ключевые слова: среднестатистический агрохолдинг; АПК; Z-счет Альтмана; метод выборочного наблюдения; экономико-математическое моделирование; вероятность банкротства; государственное регулирование АПК

Для цитирования: Моргачев И. В., Шевченко М. Н., Листопадова Ю. В., Чугай Д. Ю., Артеменко В. А. Оценка динамики z-счета Альтмана среднестатистического агрохолдинга // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 136-144. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-1

UDC 338.43

Ilia V. Morgachev^{1a}
Maria N. Shevchenko^{2b}
Yulia V. Listopadova^{2c}
Dmitriy Yu. Chugay^{3d}
Viktor A. Artemenko^{4e}

Evaluation of the Altman Z-Score Dynamics of an Average Agricultural Holding

¹Volgograd State Agrarian University,
26 Universitetsky Ave., Volgograd, 400002, Russia

²Voroshilov Luhansk State Agrarian University,
1 LNAU township, Luhansk, 291008, Russia

³Gorin Belgorod State Agrarian University,
1 Vavilov St., Maysky, Belgorod Region, Belgorodsky District, 308503, Russia

⁴Vladimir Dahl Luhansk State University,
1a Ilyicha St., Antratsit, Luhansk People's Republic, 294613, Russia

^ae-mail: morgachov-ilya@yandex.ru

^be-mail: mnshevhenko7@bk.ru

^ce-mail: y_barsukova@bk.ru

^de-mail: dimox@bk.ru

^ee-mail: ava6363@mail.ru

^a ORCID 0000-0002-4347-3153

^b ORCID 0000-0002-6323-5363

^c ORCID [0009-0003-6152-1619](https://orcid.org/0009-0003-6152-1619)

^d ORCID [0009-0003-3599-6848](https://orcid.org/0009-0003-3599-6848)

^e ORCID 0009-0009-9617-1843

Abstract. The importance of domestic agricultural holdings to the national economy makes it important to analyze the feasibility of applying the Altman Z-score method to them. Unfortunately, such studies are rare. The aim of this study is to assess the dynamics of the Altman Z-score of an average agricultural holding. A sample-based observation method was used to develop an economic and mathematical model of the average agricultural holding. The sample size consisted of 110 organizations within the structures of the country's leading agricultural holdings. The dynamics of Altman Z-score values can be useful for monitoring the financial and economic status of the agro-industrial complex. Testing the model for the industry demonstrated the feasibility of this approach and the feasibility of its application. The Altman Z-score values relative to the economic and mathematical model of the average agricultural holding ranged from 1.5 to 1.95, indicating an orange risk zone. The average value for the 14 years analyzed was 1.7099. The value of the studied indicator for 2011-2024 allows us to classify domestic agricultural holdings, on average, into the orange risk zone with a high probability of bankruptcy. The results of the model testing further substantiate the importance of state support for the agro-industrial complex. The feasibility of analyzing the dynamics of the studied indicator at the macro and meso levels for the purpose of improving state regulation of the agro-industrial complex is substantiated. Such data can indicate periods of crisis in the activities of the analyzed entities. The dynamics of the quantitative values of the Altman Z-score allowed us to identify periods of crisis for the average agricultural holding in the country: 2013-2014, 2016-2017, 2022, and 2024. The dynamics of the indicator under study demonstrate the success of state regulation of the agro-industrial complex and agricultural holdings in particular, as they continue to operate successfully even while in the orange zone.

Keywords: average agricultural holding; agro-industrial complex; Altman Z-score; sample observation method; economic and mathematical modeling; bankruptcy probability; government regulation of the agro-industrial complex

For citation: Morgachev, I V., Shevchenko, M. N., Listopadova, Yu. V., Chugay, D. Yu., Artemenko, V. A. (2025), "Evaluation of the Altman Z-Score Dynamics of an Average Agricultural Holding", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 136-144, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-1

Введение (Introduction). Метод оценки Z-счета Альтмана используется для прогнозирования банкротства субъекта хозяйствования в рыночной экономике. Данный метод основывается на финансовых показателях организации, которые публикуются в балансе и отчете о финансовых результатах. К сожалению, метод не позволяет получить количественное значение вероятности банкротства, а только

лишь качественную характеристику в зависимости от зоны распределения значения самого Z-счета: красная, серая или зеленая. Эти зоны имеют такие характеристики: вероятность банкротства высокая, средняя и низкая соответственно.

Несмотря на имеющиеся недостатки, метод является популярным и получил признание, в том числе в зарубежной практике финансового анализа и риск-

менеджмента вследствие того, что многие предприятия, попавшие в «красную зону», действительно со временем становились банкротами.

Логичным и актуальным является использование модели практически для всех коммерческих организаций, в том числе, и для отечественных агрохолдингов. Поскольку нет особых трудностей в применении рассматриваемого метода, на микроуровне он применяется, возможно, с высокой регулярностью. Нас же интересует более широкая статистика, усреднение и анализ модели относительно среднестатистического агрохолдинга, поскольку агрохолдинги являются лидерами отечественного агропромышленного комплекса (АПК). Поэтому значение Z-счета Альтмана среднестатистического агрохолдинга позволит оценивать всю отрасль, в том числе, в динамике.

Ранее в наших работах (Моргачев, 2024₁; Моргачев 2024₂) уже рассматривались и анализировались те или иные финансовые показатели отечественных агрохолдингов, однако модель Z-счета Альтмана гораздо сложнее вследствие использования ряда показателей, по которым должна быть статистика. Не исключено, что отсутствие соответствующих данных затрудняет на практике использование модели относительно АПК.

Полезность метода для отечественной практики отмечали российские экономисты, как, например, И.С.Зубарев, (Зубарев, 2020), а также А.Ю. Патласов и О.В. Сергиенко (Патласов, 2007). Авторы выражали уверенность в возможности совершенствования метода с учетом специфики страны и иных факторов. В работе (Фейзрахманова, 2023) уточнены особенности совершенствования метода, направ-

ленные на увеличение прогностической способности.

К сожалению, исследования и применение метода относительно отечественных агрохолдингов практически не встречаются. Однако есть работы по иным отраслям (Павлинов, 2024; Винникова, 2008; Ханин, 2018; Göktürk, 2023), где авторы также подтверждают полезность и целесообразность применения модели Z-счета Альтмана.

Отечественные агрохолдинги последние десятилетия пользуются активной государственной административной и финансовой поддержкой вследствие актуальности обеспечения продовольственной безопасности страны. Однако если они находятся в «зеленой зоне» согласно методу Z-счета Альтмана, такую поддержку можно пересмотреть. Имеет смысл пересматривать интенсивность и уровень соответствующей поддержки также, если среднестатистический агрохолдинг окажется и в «красной зоне».

Поэтому для целей государственного регулирования АПК сохраняется актуальность постоянного мониторинга динамики Z-счета Альтмана среднестатистического агрохолдинга.

Цель исследования (The aim of the work). Целью работы является оценка динамики значений Z-счета Альтмана отечественных агрохолдингов.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Изучив эволюцию моделей Z-счета Альтмана в работах (Патласов, 2007; Altman, 1976; Altman, 1977; Altman, 1983; Altman, 1984; Altman, 1998) в нашем исследовании мы применили следующую из них для организаций, акции которых не торгуются на фондовой бирже:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,84 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,995 X_5, \quad (1)$$

где X_1 – доля чистого оборотного капитала (собственных оборотных средств) в активах;

X_2 – отношение накопленной прибыли к активам;

X_3 – рентабельность активов в долях единицы;

X_4 – отношение балансовой стоимости собственного капитала к заемному капиталу;

X_5 – оборачиваемость активов.

Подавляющее большинство организаций, входящих в структуры агрохолдингов, не являются публичными и, естественно, их акции не могут торговаться на фондовой бирже. Соответственно выбрана модель Z-счета Альтмана, которая не предусматривает учет рыночной стоимости акций.

Приняты во внимание следующие зоны риска:

1) $Z < 1,23$ – вероятность банкротства очень велика – красная зона;

2) $1,23 < Z < 2,675$ – вероятность банкротства средняя – оранжевая зона; если $Z = 2,675$ – вероятность банкротства равна 0,5;

3) $2,675 < Z < 2,99$ – вероятность банкротства невелика – серая зона;

4) $Z > 2,99$ – вероятность банкротства очень мала – зеленая зона.

Для формирования экономико-математической модели среднестатистического агрохолдинга выбраны 110 организаций, входящих в структуры ведущих агрохолдингов страны. Такой подход к проведению исследований соответствует методу выборочного наблюдения, который имеет свои объективные достоинства и недостатки. Основным достоинством метода является возможность практического применения в условиях отсутствия полной статистики по АПК и агрохолдингам, в частности. Объективным недостатком является наличие погрешности.

Большинство отечественных агрохолдингов не являются публичными ком-

паниями и не публикуют сводную консолидированную отчетность, что стало дополнительным аргументом в пользу метода выборочного наблюдения.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Отсутствие релевантной статистики для расчета значения Z-счета Альтмана по АПК и агрохолдингам, в частности, привело к необходимости выбора значений некоторых показателей по каждому отдельному предприятию из источника (Финансовые результаты..., 2025). Несмотря на то, что использовалось программное обеспечение Excel, процесс сбора данных оказался трудоемким, что ставит под сомнение его практическое применение для целей мониторинга государственного регулирования отрасли и исследуемой группы предприятий без кардинального изменения процедуры сбора данных.

Та же самая причина, а именно: высокая трудоемкость, обуславливала отсутствие подобных исследований по отрасли в прошлом. Кардинальным изменением процедуры может быть использование искусственного интеллекта для сбора отдельных данных из сети интернет и, в частности, источника (Финансовые результаты..., 2025) с целью аккумуляции собранных данных в таблицах Excel.

Несмотря на существенную трудоемкость сделать расчеты динамики сводного Z-счета Альтмана все же удалось на основе данных 110 отдельных организаций – юридических лиц с самостоятельным балансом, что показывает принципиальную возможность аналогичных исследований.

На основе обработки финансовых показателей выбранной группы организаций и применения модели по формуле (1) нами получена следующая динамика Z-счета Альтмана (рисунок).

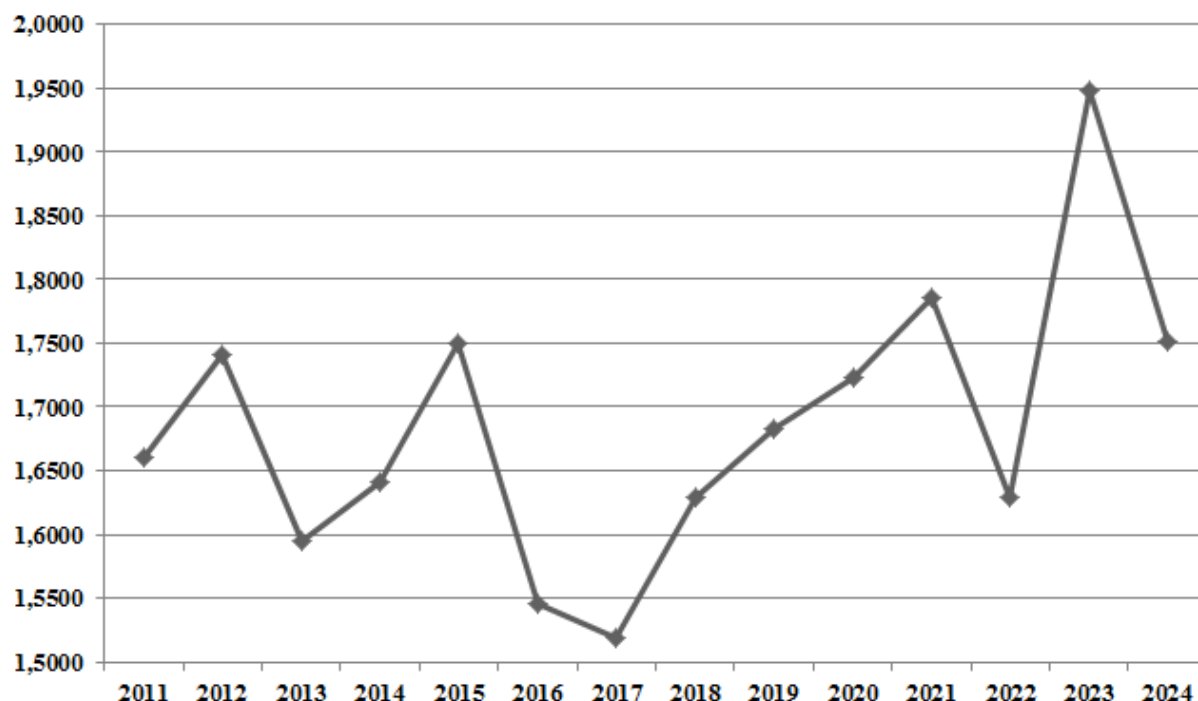


Рис. Динамика сводного значения Z-счета Альтмана для выборки организаций, входящих в структуры ведущих агрохолдингов страны
Fig. Dynamics of the summary value of Altman Z-score for a sample of organizations included in the structures of the country's leading agricultural holdings
По данным (Финансовые результаты..., 2025)

Данный результат свидетельствует о наличии возможностей определения значений и оценки динамики количественных показателей согласно исследуемой модели. Соответственно, подобные исследования имеет смысл проводить и в будущем, меняя объем и структуру выборки.

Как видим по данным рисунка, значения исследуемого показателя колебались в пределах 1,5 – 1,95, что свидетельствует об оранжевой зоне риска для среднестатистического агрохолдинга. Среднее значение показателя за 14 рассмотренных лет составило 1,7099. Таким образом, вероятность банкротства организаций отечественного АПК имеет место в значительной степени, что объясняет и оправдывает необходимость государственной поддержки отрасли.

Значения Z-счета Альтмана имеет смысл анализировать также и в динамике. На графике (см. рис.1) отразились кризисные для отечественного АПК периоды

внешних санкций (2013-2014 гг.), срывов в работе государственного механизма обеспечения льготного кредитования (2016-2017 гг.), особой нестабильности внешних и внутренних условий (2022 г.). Существенное снижение исследуемого показателя в 2024 году может быть связано с беспрецедентно высоким значением ключевой ставки Банка России, которое в этот период достигло уровня 21%.

Динамика фактических значений исследуемого показателя (см. рис.1) за период 2011 – 2024 гг. не позволяет однозначно выделить направление тренда: позитивное или негативное. Если отталкиваться от 2016 года и определять его в качестве кризисного для АПК, то тогда тренд исследуемого показателя можно рассматривать в качестве позитивного и на основании этого говорить про успешность государственной поддержки отрасли.

В качестве условной «точки отсчета» также можно принимать 2013 год, когда

против отечественной отрасли АПК были впервые введены существенные внешние санкции. Рассматривая 2013 год в качестве начального периода для анализа, также можно говорить про позитивный прогресс государственного регулирования отрасли, хотя и с провалами в 2016-2017 годах.

Заключение (Conclusions). Динамика значений Z-счета Альтмана может быть полезна для мониторинга финансово-экономического состояния АПК в целях совершенствования государственного регулирования отрасли на макро- и мезо-уровне. Апробация исследуемой модели для отрасли показала наличие такой возможности и целесообразности её применения. Такие данные могут показывать кризисные периоды в деятельности анализируемых субъектов.

Значение исследуемого показателя на протяжении 2011 – 2024 годов позволяет отнести отечественные агрохолдинги в среднем к оранжевой зоне риска с высокой вероятностью банкротства. Результаты апробации модели дополнительно обосновывают значимость государственной поддержки АПК.

Динамика количественных значений Z-счета Альтмана позволила выявить кризисные периоды для среднестатистического агрохолдинга страны, коими стали: 2013-2014, 2016-2017, 2022 и 2024 годы.

В целом динамика исследуемого показателя свидетельствует об успешности государственного регулирования АПК и агрохолдингов, в частности, поскольку они продолжают успешно работать, даже находясь в оранжевой зоне.

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

Винникова Е. В. Обоснование использования моделей Альтмана в анализе финансового состояния предприятий санаторно-

курортного комплекса // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2008. № 2 (26). С. 137-143. EDN JUFTIN.

Зубарев И.С. Возможность Z-модели Альтмана прогнозировать корпоративные финансовые затруднения российских компаний // Вестник Евразийской науки. 2020. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/46ECVN320.pdf> (дата обращения 09.08.2025).

Патласов О. Ю., Сергиенко О. В. Множественный дискриминантный анализ в моделях прогнозирования банкротства Альтмана: интерпретации и ограничения использования // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1 (62). С. 76-80. EDN JTYCAZ.

Оценка динамики и эффективности использования активов агрохолдингов Российской Федерации / И. В. Моргачев, М. Н. Шевченко, Ю. В. Листопадова, Д. Ю. Чугай // АПК: экономика, управление. 2024. № 10. С. 64-76. DOI 10.33305/2410-64. EDN QFHHNO.

Оценка управления заемными средствами агрохолдингов России / И. В. Моргачев, Д. Ю. Чугай, А. В. Лебедь, Т. С. Быстрова // АПК: экономика, управление. 2024. № 3. С. 46-55. DOI 10.33305/243-46. EDN ZLOAEU.

Павлинов Д. А., Савчина О. В. О применении модели Альтмана для оценки финансовой устойчивости российских авиакомпаний // Транспортное дело России. 2024. № 8. С. 7-11. EDN NAWPYH.

Фейзрахманова Н. М. Применимость классических моделей прогнозирования банкротства (Альтман, Фулмер и Тафлер) для отечественных сельскохозяйственных компаний // OpenScience. 2023. Т. 5. № 1. С. 123-134. DOI 10.51632/2658-7939_2023_5_1_123. – EDN FJZYCG.

Финансовые результаты деятельности компаний [Электронный ресурс] URL: <https://www.list-org.com/> (дата обращения 09.08.2025).

Ханин Г. И. Альтернативная оценка модели Альтмана для группы Газпром за 2016 год: факты и гипотезы // Terra Economicus. 2018. Т. 16. № 2. С. 17-26. DOI 10.23683/2073-6606-2018-16-2-17-26. – EDN XUCNJZ.

Altman, E.I. (1976), "Capitalization of Leases and the Predictability of Financial Ra-

tions", *A Comment Accounting Review*, Vol. 51, 2, pp. 408–412.

Altman, E.I., Haldeman, R.G. and Narayanan, P. (1977), "Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporation", *Journal of Banking and Finance*, June.

Altman, E.I. (1983), *Corporate Financial Distress*, N.Y., John Wiley.

Altman, E.I. (1984), "Further Empirical Investigation of the Bankruptcy Cost Question", *Journal of Finance*. Sept., pp. 1067–1089.

Altman, E.I. and Saunders, A. (1988), "Credit Risk Measurement: Developments over the Last 20 Years", *Journal of Banking and Finance*, 21, pp. 1721–1742.

Göktürk, İ. E. and Yalçinkaya, H.S. (2023), "Application of the Altman Z" Score Model in Forecasting the Financial Position of BIST Companies", *Finance: Theory and Practice*, Vol. 27, 2, pp. 192-202. DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-2-192-202.

References

Altman, E.I. (1976), "Capitalization of Leases and the Predictability of Financial Ratios", *A Comment Accounting Review*, Vol. 51, 2, pp. 408–412.

Altman, E.I., Haldeman, R.G. and Narayanan, P. (1977), "Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporation", *Journal of Banking and Finance*, June.

Altman, E.I. (1983), *Corporate Financial Distress*, N.Y., John Wiley.

Altman, E.I. (1984), "Further Empirical Investigation of the Bankruptcy Cost Question", *Journal of Finance*. Sept., pp. 1067–1089.

Altman, E.I. and Saunders, A. (1988), "Credit Risk Measurement: Developments over the Last 20 Years", *Journal of Banking and Finance*, 21, pp. 1721–1742.

Feyzrakhmanova, N.M. (2023), "Applicability of Classical Bankruptcy Prediction Models (Altman, Fulmer and Tafler) to Domestic Agricultural Companies", *OpenScience*, T. 5, 1, pp. 123-134. DOI 10.51632/2658-7939_2023_5_1_123. (in Russ).

Financial performance of companies, Website, [Online], available at: <https://www.list-org.com/> (Accessed 09.08.2025) (in Russ).

Göktürk, İ. E. and Yalçinkaya, H.S. (2023), "Application of the Altman Z" Score Model in Forecasting the Financial Position of BIST Companies", *Finance: Theory and Practice*, Vol. 27,

2, pp. 192-202. DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-2-192-202.

Khanin, G. (2018) "Alternative Assessment of the Altman Model for Gazprom Group for 2016: Facts and Hypotheses", *Terra Economicus*, T. 16, 2, pp. 17-26. Doi 10.23683/2073-6606-2018-16-2-17-26. (in Russ).

Morgachev, I.V., Chugai, D.Iu., Lebed, A.V. and Bystrova, T.S. (2024), "Assessment of Management of Borrowed Funds of Agricultural Holdings in Russia", *AIC: Economics, Management*, 3. pp. 46-55. DOI 10.33305/243-46. (in Russ).

Morhachov, I.V., Shevchenko, M.N., Listopadova, Iu.V. and Chugai, D.Iu. (2024), "Assessment of the Dynamics and Efficiency of the Use of Assets of Agricultural Holdings of the Russian Federation", *AIC: Economics, Management*, 10, pp. 64-76. DOI 10.33305/2410-64. (in Russ).

Patlasov, O. Yu. and Sergienko, O. V. (2007) "Multiple Discriminant Analysis in Altman Bankruptcy Forecasting Models: Interpretations and Limitations of Use", *Siberian Financial School*, 1 (62), pp. 76-80. (in Russ).

Pavlinov, D. and Savchina, O. (2024), "The Application of the Altman Model to Assess the Financial Stability of the Russian Airlines", *Transport Affairs of Russia*, 8, pp. 7-11. (in Russ).

Vinnikova, E.V. (2008), "Justification of the use of Altman models in the analysis of the financial condition of enterprises of the health resort complex", *Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)*, 2 (26), pp. 137-143. (in Russ).

Zubarev, I.S. (2020), "Possibility of Altman Z-model to predict corporate financial difficulties of Russian companies", *The Eurasian Scientific Journal*, 3(12), [Online], Available at: <https://esj.today/PDF/46ECVN320.pdf> (Accessed 09.08.2025). (in Russ).

Информация об авторах:

Моргачев Илья Викторович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и логистика в АПК»

Шевченко Мария Николаевна, доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета, зав. кафедрой «Аграрная экономика, управление и право»

Листопадова Юлия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент

кафедры «Аграрная экономика, управление и право»

Чугай Дмитрий Юрьевич, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики

Артеменко Виктор Александрович, д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и транспорта Антрацитовского института геосистем и технологий (филиал)

Information about the authors:

Ilia V. Morgachev, Doctor of Science (Economics), Professor at the Department of Management and Logistics in the Agro-industrial Complex

Maria N. Shevchenko, Doctor of Science (Economics), Professor, Dean of the Faculty of Economics, Head of the Department of Agrarian Economics, Management and Law

Yulia V. Listopadova, Candidate of Science (Economics), Associate Professor at the Department of Agrarian Economics, Management and Law.

Dmitriy Yu. Chugay, Candidate of Science (Economics), Associate Professor at the Department of Economics

Viktor A. Artemenko, Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Transport, Anthracite Institute of Geosystems and Technologies (branch)

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-2

Соловьев Д. А.¹
Семенова Л. В.²

**Развитие зарядной инфраструктуры в приграничных
регионах: сравнительный анализ и модель адаптации
международного опыта для Калининградской области**

ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет им. И. Канта»,
ул. Александра Невского, 14, Калининград 236041, Россия

¹*e-mail:* densem1998@gmail.com

²*e-mail:* lsemenova@kantiana.ru

¹ORCID [0009-0006-1699-0338](https://orcid.org/0009-0006-1699-0338)

²ORCID [0000-0001-6330-0746](https://orcid.org/0000-0001-6330-0746)

*Статья поступила 31 октября 2025 г.; принята 28 ноября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. Статья посвящена анализу развития зарядной инфраструктуры электрического транспорта в Калининградской области в сравнении с сопредельными странами – Польшей, Литвой, Германией и Беларусью. Актуальность темы определяется ускоренным ростом электромобильности и необходимостью гармонизации региональной политики с международными стандартами устойчивого транспорта. Калининградская область, обладая статусом эксклава и стратегическим положением на стыке ЕС и ЕАЭС, рассматривается как пилотный регион России в сфере электротранспорта, где возможно апробирование лучших зарубежных практик. Цель исследования – оценить текущее состояние зарядной инфраструктуры, выявить институциональные и технологические ограничения и предложить направления её развития с учётом опыта соседних стран. Методология включает сравнительный и системный анализ, межстрановое сопоставление плотности зарядных станций, тарифных моделей, технических стандартов и механизмов финансирования. В исследовании использованы данные международных организаций (IEA, ACEA), отраслевых ассоциаций и национальных энергетических операторов. Результаты анализа показывают, что Калининградская область значительно уступает соседним регионам по плотности зарядных станций и уровню их стандартизации. При этом Беларусь демонстрирует сбалансированный подход между российской и европейской моделями: развитие централизованной сети *Mobi.Electro*, использование протоколов OCPP/OCPI, гибкая тарифная политика и внедрение механизмов государственно-частного партнёрства. Этот опыт может быть адаптирован Калининградом с минимальными издержками и высокой степенью совместимости с инфраструктурой ЕС. В статье предложена трёхэтапная модель развития до 2035 года, включающая стандартизацию оборудования и сервисов, создание единой платформы оплаты и роуминга, расширение сети станций с приоритетом на скоростные точки, а также интеграцию объектов в региональную энергосистему с элементами «умной» зарядки. Реализация данных мер позволит повысить инвестиционную привлекательность сектора, ускорить переход

к экологичному транспорту и обеспечить технологическую совместимость Калининградской области с соседними странами.

Ключевые слова: электротранспорт; зарядная инфраструктура; региональная экономика; Калининградская область; международное сопоставление; стандартизация; государственно-частное партнёрство; устойчивое развитие

Для цитирования: Соловьев Д. А., Семенова Л. В. Развитие зарядной инфраструктуры в приграничных регионах: сравнительный анализ и модель адаптации международного опыта для Калининградской области // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 145-160. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-2

UDC 338.48

Denis A. Soloviev¹

Lyudmila V. Semenova²

**Foreign and Russian experience in the development
of charging infrastructure: comparative analysis
and recommendations for the Kaliningrad region**

Kant Baltic Federal University,
14 Alexander Nevsky St., Kaliningrad 236041, Russia

¹*e-mail:* densem1998@gmail.com

²*e-mail:* lsemenova@kantiana.ru

¹ORCID 0009-0006-1699-0338

²ORCID [0000-0001-6330-0746](https://orcid.org/0000-0001-6330-0746)

Abstract. The article is devoted to the analysis of the development of the charging infrastructure of electric transport in the Kaliningrad region in comparison with neighboring countries - Poland, Lithuania, Germany and Belarus. The relevance of the topic is determined by the accelerated growth of electromobility and the need to harmonize regional policies with international standards for sustainable transport. The Kaliningrad region, having the status of an exclave and a strategic position at the junction of the EU and the EAEU, is considered as a pilot region of Russia in the field of electric transport, where it is possible to test the best foreign practices. The purpose of the study is to assess the current state of the charging infrastructure, identify institutional and technological limitations and propose directions for its development, taking into account the experience of neighboring countries. The methodology includes comparative and systems analysis, cross-country comparison of charging station densities, tariff models, technical standards and financing mechanisms. The study used data from international organizations (IEA, ACEA), industry associations and national energy operators. The results of the analysis show that the Kaliningrad region is significantly inferior to neighboring regions in terms of the density of charging stations and the level of their standardization. At the same time, Belarus demonstrates a balanced approach between the Russian and European models: the development of a centralized Mobi.Electro network, the use of OCPP/OCPI protocols, a flexible tariff policy and the introduction of public-private partnership mechanisms. This experience can be adapted by Kaliningrad with minimal costs and a high degree of compatibility with EU infrastructure. The article proposes a three-stage development model until 2035, including the standardization of equipment and services, the creation of a single payment and roaming platform, the expansion of the network of stations with priority to high-speed points, as well as the integration of

facilities into the regional energy system with smart charging elements. The implementation of these measures will increase the investment attractiveness of the sector, accelerate the transition to environmentally friendly transport and ensure technological compatibility of the Kaliningrad region with neighboring countries.

Keywords: electric transport; charging infrastructure; regional economy; Kaliningrad region; international comparison; standardization; public-private partnerships; sustainable development

For citation: Soloviev, D. A., Semenova, L. V. (2025), "Foreign and Russian experience in the development of charging infrastructure: comparative analysis and recommendations for the Kaliningrad region", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 145-160, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-2

Введение (Introduction). Мировое развитие электротранспорта сопровождается быстрым наращиванием сети зарядной инфраструктуры, которая в теоретических исследованиях рассматривается как ключевой элемент перехода к низкоуглеродной мобильности и важный фактор технологической модернизации городской среды (Strategy Partners, 2024; IEA, 2024). Европейские стратегические инициативы, включая «Зелёный курс» и пакет мер Clean Mobility, формируют целостный нормативный и финансовый контур для масштабного внедрения зарядной инфраструктуры. Принятый Регламент ЕС по инфраструктуре альтернативных видов топлива (AFIR) устанавливает количественные и качественные стандарты размещения зарядных станций, включая требования по скорости зарядки, доступности и совместимости оборудования, что способствует снижению транзакционных барьеров и ускорению внедрения (European Commission, 2020; European Commission, 2023).

В российском контексте, несмотря на принятие «Концепции развития электрического транспорта до 2030 года», развитие зарядной сети остаётся фрагментарным, а институциональные и технические барьеры тормозят реализацию региональных программ (Strategy Partners, 2024; Семчишина, 2024; Министерство энергетики РФ, 2021). Калининградская область, обладая анклавным положением и непосредственной границей с ЕС, представляет особый исследовательский интерес. Здесь наблю-

дается несоответствие между заявленными целями и фактической инфраструктурной готовностью: парк электромобилей растёт, но плотность и равномерность зарядной сети остаются низкими. Проблемы региона включают: дисбаланс между городским и сельским покрытием, ограниченный выбор форматов зарядных устройств, зависимость от импорта оборудования, высокие логистические издержки из-за транзита через страны ЕС, а также нехватку квалифицированных специалистов и сервисных мощностей (Виленская, 2024; Министерство инфраструктуры Калининградской области, 2024).

При этом именно Калининградская область рассматривается как «пилотная зона» для масштабирования решений в сфере электротранспорта. Поставленные целевые ориентиры – доведение доли EV до 10% к 2030 году – требуют научно обоснованных подходов к адаптации лучших международных практик и институционального сопровождения региональных проектов. Анализ опыта сопредельных территорий (Польша, Литва, Германия и Беларуси) позволяет выявить структурные различия в модели регулирования, тарифной политике, плотности покрытия и доступности сервисов, а также определить применимые элементы, учитывая особенности анклавного положения Калининградской области (PSPA, 2023; Ministry of Energy LT, 2023; BMWK, 2024; Министерство энергетики Республики Беларусь, 2023).

Цель исследования (The aim of the work) – провести сравнительный анализ европейского, белорусского и российского опыта развития зарядной инфраструктуры и выработать рекомендации по его адаптации к условиям Калининградской области. Объектом сопоставления выступают Калининградская область и сопредельные страны — Польша, Литва, Беларусь и Германия, выбранные по географическим и экономическим основаниям, а также в силу лидерства Германии в сфере электро-мобильности.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Методологически работа основана на системном межстрановом сравнении количественных и качественных показателей развития инфраструктуры. Для визуализации подготовлены сводные таблицы и диаграммы плотности, демонстрирующие текущий разрыв между Калининградской областью и соседними территориями, проведена структурно-функциональная оценка зарядной инфраструктуры на примере Калининградской области в сопоставлении с приграничными странами ЕС и СНГ, выявлены институциональные и пространственные барьеры, характерные для анклавного региона, обоснованы конкретные организационно-экономические и инвестиционные меры по стимулированию локальной зарядной инфраструктуры с учётом международного опыта и региональных ограничений. Полученные результаты предназначены для использования при формировании региональной стратегии развития инфраструктуры электротранспорта.

Сравнительная характеристика зарядной инфраструктуры: масштаб и плотность. Мировой рынок зарядной инфраструктуры для электромобилей развивается ускоренными темпами: за последние годы число публичных зарядных пунктов удваивается менее чем за три года. Если в 2018 году их насчитывалось около 1,3 млн, то к 2024 году количество превысило 5 млн (IEA, 2024). Такой рост обусловлен активным внедрением электромобилей, особенно в странах Европейского союза и Китае.

На ведущих рынках поддерживается относительное соответствие между ростом числа электромобилей и развитием зарядной сети: в среднем в мире одна станция приходится примерно на 10 электромобилей, в Китае — на 8, в Европе — на 13 (ACEA, 2024). Аналитические оценки показывают, что инфраструктура считается сбалансированной при соотношении 10–12 автомобилей на одну зарядную точку (Strategy Partners, 2024). В странах с высоким уровнем электрификации транспорта (например, Великобритания и США) этот показатель выше — около 18–20 EV на станцию, что отражает некоторое отставание инфраструктуры от роста автопарка (Lutsey, Nicholas, 2021). На ранних этапах внедрения электротранспорта соотношение, как правило, ниже: избыточное количество станций стимулирует интерес к покупке электромобилей. По мере насыщения рынка допустимо постепенное увеличение числа EV на одну станцию без снижения комфорта пользователей, особенно с учётом повышения скорости зарядки и энергоёмкости батарей (IEA, 2024).

В России развитие зарядной инфраструктуры остаётся на начальной стадии. По данным О. Т. Семчишиной (2025), к середине 2023 года в стране действовало около 4234 публичных станций, из которых 779 – быстрого постоянного тока (DC) и 1626 – переменного тока (AC). При общей площади России 17 млн км² это соответствует плотности менее 0,25 станции на 1000 км². Даже с учётом относительно небольшого парка электромобилей (порядка 25 тыс. единиц на начало 2023 года) соотношение составляет около 10 электромобилей на одну станцию (Минэнерго РФ, 2021), что формально соответствует международным показателям. Однако инфраструктура крайне неравномерно распределена: свыше половины зарядных пунктов сосредоточено в Москве, Санкт-Петербурге, Подмосковье, Краснодарском крае и Татарстане (Семчишина, 2024).

Калининградская область заметно отстаёт даже от среднероссийского уровня. По данным регионального правительства, к концу 2023 года в области функционировали 32 публичные станции (по сравнению с одной в 2017 году и 26 – в середине 2023 года) (Министерство инфраструктуры Калининградской области, 2024). Это эквивалентно примерно трём станциям на 100

тыс. жителей, что более чем в шесть раз ниже среднего уровня по России (около 20 на 100 тыс.) и существенно уступает показателям соседних стран.

На рисунке 1 можно ознакомиться с диаграммой плотности публичной зарядной инфраструктуры (количество зарядных точек на 100 тыс. жителей) по федеральным округам России.

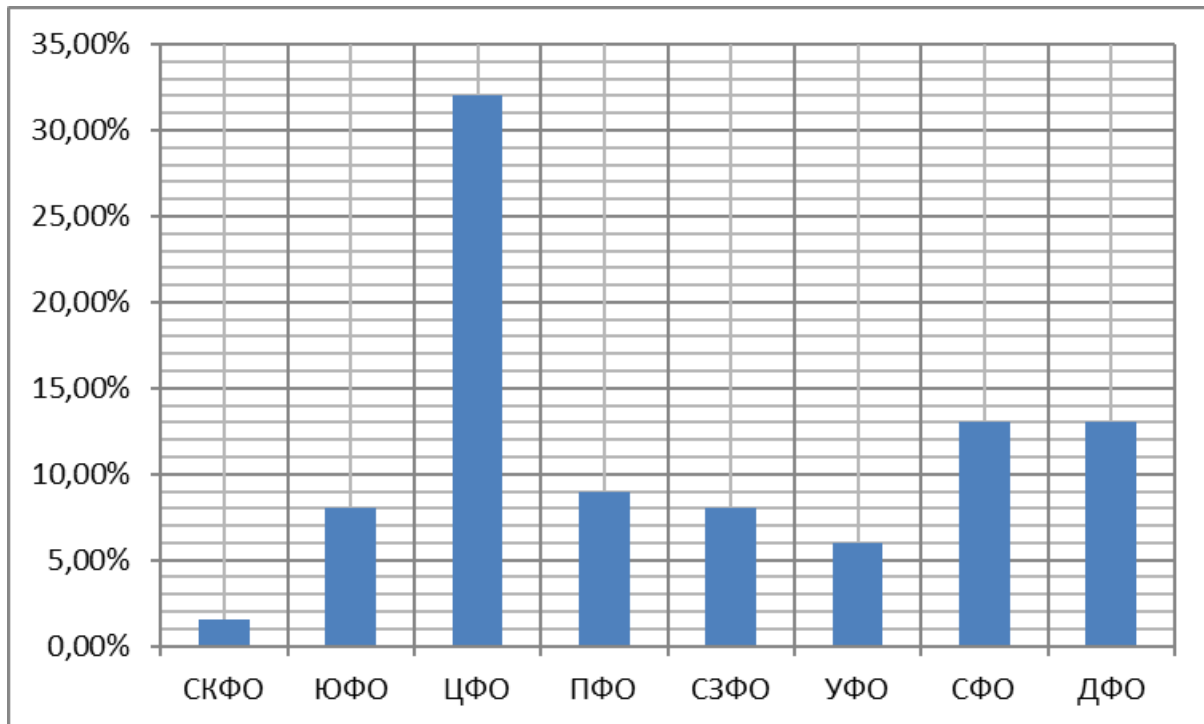


Рис. 1. Плотность публичной зарядной инфраструктуры (количество зарядных точек на 100 тыс. жителей по федеральным округам России)

Fig. 1. The density of the public charging infrastructure (the number of charging points per 100 thousand inhabitants in the federal districts of Russia)

В сопредельных с Калининградской областью странах сформирована значительно более развитая сеть зарядных станций. В Польше, по данным Ассоциации новой мобильности (PSPA), на май 2023 года действовало 2836 станций (5597 точек зарядки), из которых около трети – быстрые (DC) мощностью свыше 50 кВт. Парк электромобилей превышает 38 тыс. BEV, что соответствует соотношению около 7–8 автомобилей на одну зарядную точку – выше среднего по Европе (PSPA, 2023; PSPA, 2023b).

Литва демонстрирует ещё более быстрый рост: к 2025 году в стране насчитывается около 3000 зарядных точек при парке в 19 тыс. электромобилей, то есть около 6–7 EV на станцию. За 2020–2025 годы сеть увеличилась почти в десять раз, а к 2030 году планируется достичь 6000 точек (Ministry of Energy LT, 2023; Ministry of Transport LT, 2023).

Беларусь также активно развивает национальную сеть электрозарядной инфраструктуры в рамках программы «Электротранспорт». По данным «Белэнерго» и «Белтелеком», к 2025 году действует более

600 станций, включая около 150 быстрых DC мощностью от 50 кВт. Парк электромобилей превышает 8 тыс. единиц, что соответствует 13 EV на одну точку – близко к международным нормативам. Средняя стоимость зарядки составляет около 0,25 BYN/кВт·ч (\approx €0,07), а к 2030 году запланировано расширение сети до 2000 станций вдоль ключевых трасс М1 и М7 (Белэнерго, 2024; Министерство энергетики Республики Беларусь, 2023; Белтелеком, 2024).

Германия остаётся европейским лидером: по данным IEA, к концу 2024 года в стране действовало около 160 тыс. зарядных пунктов, что эквивалентно более 190 точкам на 100 тыс. жителей и соотношению около 8 электромобилей на одну зарядку (IEA, 2024).

На рисунке 2 представлена сравнительная диаграмма плотности зарядных станций в Калининградской области, странах ЕС и Беларуси (на 100 км²).

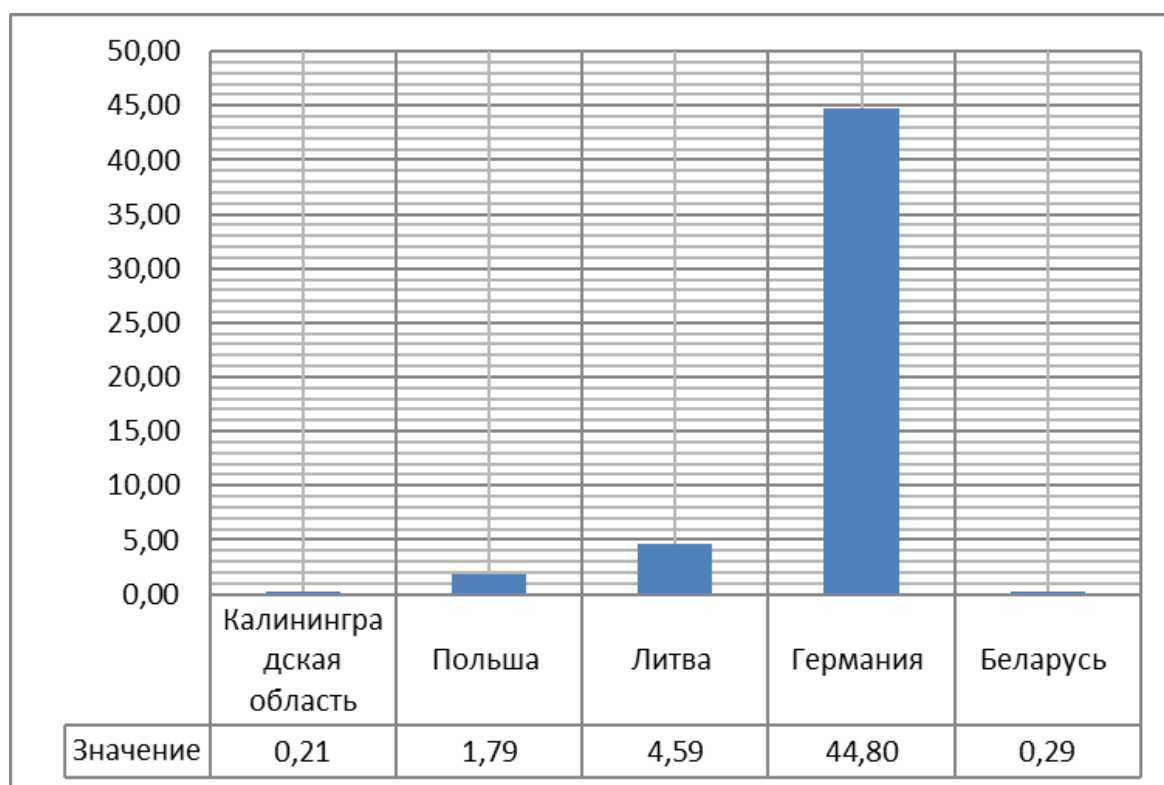


Рис. 2. Диаграмма плотности зарядных станций в Калининградской области, странах ЕС и Белоруссии (на 100 км²)

Fig. 2. Density chart of charging stations in Kaliningrad Oblast, EU and Belarus (per 100 km²)

Как видно из диаграммы, Германия демонстрирует наибольшую плотность зарядной инфраструктуры в Европе – около 45 станций на 100 км², что отражает зрелость её электротранспортного рынка. Литва также показывает высокий показатель (4,6), обеспечивая равномерное распределение зарядок по всей территории.

Польша и Беларусь находятся на промежуточных стадиях развития: плотность 1,8 и 0,3 станции на 100 км² соответ-

ственно. При этом Беларусь, благодаря централизованной государственной программе «Электротранспорт» и участию компаний «Белтелеком» и «Белоруснефть», формирует связующую инфраструктурную зону между Россией и ЕС.

Калининградская область, имея всего 0,2 станции на 100 км², значительно уступает соседним странам, что подчёркивает необходимость ускоренного наращивания сети и применения европейских стандар-

тов планирования и финансирования зарядной инфраструктуры.

Разрыв между Калининградской областью, странами ЕС и Беларусью в обеспеченности зарядной инфраструктурой остаётся значительным. И он объясняется рядом барьеров:

- высокой стоимостью подключения

к энергосетям;

- отсутствием региональных программ субсидирования;

- ограниченной мощностью доступных зарядных станций (особенно DC).

Таблица 1 суммирует ключевые параметры и подходы развития зарядной инфраструктуры в рассмотренных странах.

Таблица 1

**Ключевые показатели развития зарядной инфраструктуры
(по состоянию на 2023–2025 гг.)**

Table 1

Charging Infrastructure Key Indicators (as of 2023-2025)

Регион (страна)	Население, млн чел.	Парковый фонд EV, тыс. шт.	Публичных зарядных точек, шт.	EV на 1 зарядную точку, шт.	Число зарядных точек на 100 тыс. жителей, шт.
Калининградская обл. (РФ, 2023)	~1,0	~0,3	32	~11,5	~3
Польша (2023)	~37,8	~42,9 (BEV)	5 597	~7,7	~15
Беларусь (2025)	~9,2	~8,0	600	~13,3	~13,3
Литва (2025)	~2,86	~19,0	3 047	~6,3	~100
Германия (2024)	~83,2	~1300 (BEV)	160 000	~8,1	~193

Источник: составлено авторами по данным Strategy Partners, PSPA (Poland), Ministry of Energy LT, IEA и др. Показан ориентировочный парк батарейных EV (без гибридов).

Как видно из таблицы, плотность зарядной инфраструктуры и обеспеченность ею населения в Калининградской области на порядки ниже, чем в сопредельных европейских странах. В Польше число зарядных точек на 100 тыс. жителей ~15, Беларусь ~13, в Литве – свыше 100, в Германии – почти 193, тогда как в Калининграде – около 3. Пространственная доступность зарядок также сильно различается: по нормативам ЕС (AFIR) к 2025 г. вдоль основных коридоров TEN-T станции быстрой зарядки должны располагаться не реже чем каждые 60 км (European Commission, 2023). В небольших по территории Литве и Калининградской области это эквивалентно присутствию быстрозарядной станции в каждом районном центре. Литва фактически идёт дальше: ставит цель – 1 зарядка на каждые 10 км² к 2025 г. (Ministry of Energy LT, 2023). Для Калининградской области при площади ~15 тыс. км² выпол-

нение такого норматива потребовало бы порядка 1500 станций, что многократно превышает текущие планы. Тем не менее, региональные власти декларируют стремление наверстать отставание: в марте 2024 г. объявлено о долгосрочном плане развернуть к 2030 году 800 быстрых зарядных станций на территории области (Правительство Калининградской области, 2024). Даже если эта задача будет выполнена, ориентировочное соотношение составит ~25 станций на 100 тыс. жителей (что сопоставимо с нынешним среднемировым показателем, но всё ещё меньше, чем у соседей), однако при ожидаемом росте числа электромобилей к 2030 г. (прогнозируется до 20 тыс. ед. в регионе) (Минпром Калининградской области, 2024) сохранится риск дефицита инфраструктуры (около 25 EV на станцию). Данный расчёт подтверждает необходимость не только количественного наращивания сети, но и ком-

плексных мер по оптимизации её использования – стандартизации, повышению доли быстрых зарядок, развитию домашней и рабочей зарядной экосистем.

Следующая таблица 2 показывает сравнительную характеристику инфраструктуры ЭЗС в разных странах (тарифы, обеспеченность, модели управления).

Таблица 2

**Сравнительная характеристика инфраструктуры ЭЗС в разных странах
 (тарифы, обеспеченность, модели управления)**

Table 2

**Comparative characteristics of EZS infrastructure in different countries
 (tariffs, security, management models)**

Показатель	Калининград- ская область	Польша	Беларусь	Литва	Германия
Средний тариф за кВт·ч, €	0.12–0.18	0.20–0.30	≈0.07 (0.25 BYN)	0.25– 0.35	0.39–0.49
Плотность ЭЗС (на 100 тыс. чел.)	4.5	7.1	~6.0	8.6	22.3
Модели управ- ления	Госуарствен- но-частное партнерство, локальные операторы	Частные и муници- пальные операторы	Государственный оператор (центра- лизованная сеть)	Частные опера- торы, PPP	Частные операторы, станданти- зированная система
Стандарты за- рядки	IEC 61851 (частичный охват)	IEC 61851, CCS, Type2	CCS2, Type2, CHAdeMO (огра- ниченно)	IEC, CCS, CHAde MO	CCS, Type2, CHAdeMO
Поддержка от государства	Пилотные проекты, суб- сидии на под- ключение	Програм- мы EU, EkoEnergia	Нацпрограмма «Электротранс- порт», госфинанси- рование и сетевые субсидии	EU- фонды, госпро- граммы	Широкая поддерж- ка, Green Deal
Наличие ро- уминга	Нет	Да	Частично (единое приложение Бело- руснефть)	Да	Да (единая платфор- ма)

(Источник данных: систематизировано авторами по материалам IEA, ACEA, открытых правительственных отчетов и публикаций)

Таблица представляет возможность сравнительного анализа развития инфраструктуры зарядных станций (ЭЗС) в Калининградской области, Польше, Белоруссии, Литве и Германии по следующим ключевым параметрам: средний тариф на зарядку, плотность ЭЗС на 100 тыс. населения, модели управления и финансирования, стандарты зарядки и наличие систем роуминга.

Стандарты и интероперабельность: технические аспекты. Стандартизация зарядного оборудования – ключевое усло-

вие совместимости и интеграции инфраструктуры в международные сети. К началу 2020-х годов в Европе утвердился стандарт CCS2 для быстрой зарядки, совместённый с Type 2 для станций переменного тока (European Commission, 2023; BMWK, 2024). С 2017 года регламенты ЕС требуют оснащать все новые станции этими разъёмами, тогда как CHAdeMO сохраняется лишь как дополнительный вариант.

В Беларуси процесс стандартизации развивается по европейскому образцу.

Большинство новых станций, устанавливаемых с 2022 года, используют CCS2 и Type 2, сохраняя CHAdeMO лишь для старых японских моделей. Национальная сеть Mobi.Electro объединяет более 600 точек зарядки, управляемых по протоколу OCPP 1.6, с планируемой интеграцией в международные роуминговые системы. Внедрено единое мобильное приложение «Электро-Сеть» с оплатой банковской картой и отображением статуса станций в реальном времени. Это обеспечивает высокую совместимость и удобство для пользователей (Семчишина, 2024; Mobi.Electro, 2024).

В России до недавнего времени отсутствовало единое регулирование зарядной инфраструктуры, что привело к широкому разнообразию стандартов: на Дальнем Востоке преобладал японский CHAdeMO, в европейской части – CCS2 и Type 2 (Российская ассоциация электро-транспорта, 2024). Только к 2023 году началась частичная унификация: новые станции стали оснащаться мультиформатными разъёмами, а нормативная база начала гармонизироваться с международными стандартами ИЕС. Однако цифровые протоколы, такие как OCPP, внедряются фрагментарно, а интеграция в международные роуминговые системы пока отсутствует.

Калининградская область занимает промежуточное положение. В отличие от большинства регионов России, где до 2022 года доминировали разноформатные решения (CHAdeMO, GBT и пр.), в Калининграде, не смотря на санкционное давление и ограниченный доступ к европейским технологиям зарядной инфраструктуры, с 2023 года преимущественно устанавливаются станции с мультиформатными разъёмами (CCS2, Type 2), на базе китайских и белорусских решений, а также через параллельный импорт, частично соответствующие европейским стандартам. По уровню унификации Калининград близок к Беларуси, где также идёт переход к CCS2 и OCPP 1.6. В Польше, Литве и особенно Германии действует полная стандартиза-

ция по CCS2 и протоколам «умной» зарядки, что обеспечивает интеграцию в общеевропейские роуминговые сети. (PSPA, 2023; Ministry of Energy of the Republic of Lithuania, 2023; BMWK, 2024). Калининграду для выхода на их уровень необходима более глубокая унификация и внедрение единой цифровой платформы.

Тарифная политика и модели оплаты. Стоимость зарядки электромобиля напрямую влияет на привлекательность электротранспорта. Международная практика показывает значительные различия тарифов, зависящие от стоимости электроэнергии, уровня субсидирования и конкуренции между операторами. В Европе средняя цена зарядки на станциях переменного тока (до 22 кВт) составляет €0.20–0.40 за кВт·ч, на быстрых – €0.35–0.60, а на ультрабыстрых – до €0.90 (ACEA, 2024). В Беларуси тарифы на зарядку электромобилей занимают промежуточное положение между российскими и европейскими, стоимость зарядки составляет 0.30–0.35 бел. руб./кВт·ч (≈€0.09–0.10) для AC и 0.40–0.50 бел. руб./кВт·ч (≈€0.12–0.15) для DC-станций (Белэнерго, 2024). В России тарифы значительно ниже: около 10–15 руб./кВт·ч (≈€0.10–0.16) для AC и 15–20 руб./кВт·ч (≈€0.16–0.22) для DC-станций (Семчишина, 2024).

Различия отражают особенности регулирования. В Европе действует рыночный принцип с элементами защиты потребителей: пользователи заранее информируются о цене, а в ряде стран установлены верхние тарифные пределы. Распространены абонементы и плата за простои, стимулирующая освобождение зарядных мест (European Commission, 2023). В Беларуси тарифы регулируются государством через *Минэнерго* и отражают себестоимость электроэнергии без значительной инвестиционной надбавки. (Министерство энергетики Республики Беларусь, 2023). В перспективе рассматривается возможность введения ночных льготных тарифов и стимулирования корпоративных сетей (Семчишина, 2025).

В России подобные механизмы находятся на начальном этапе внедрения. Низкая стоимость зарядки в стране во многом обусловлена субсидированием. Действующие тарифы часто не покрывают инвестиционные расходы, что ограничивает окупаемость инфраструктуры (Российская ассоциация электротранспорта, 2024). Для устойчивого развития необходим переход к рыночной модели, сочетающей льготы и прозрачное ценообразование – например, ночные льготные тарифы при коммерческой оплате днём или компенсации только капитальных затрат.

Калининградская область, находясь в анклавном положении, нуждается в сбалансированном подходе: разумном сочетании регулируемых и рыночных тарифов, внедрении ночных льгот, оплате за простой и поминутной тарификации. Это требует цифровизации сервисов, интеграции с энергосетями и опоры на лучшие практики ЕС и Беларуси (Виленская, 2024; Mobi.Electro, 2024). Такой подход повысит привлекательность региона для инвесторов и пользователей, обеспечив технологическую и экономическую устойчивость. В дальнейшем можно применить дифференцированные тарифы по скорости зарядки, следуя международному опыту, где пользователи готовы платить больше за удобство и быстроту (IEA, 2024).

Модели финансирования и стимулирования развития инфраструктуры. Мировой опыт показывает, что эффективное развитие зарядной инфраструктуры достигается при сочетании государственной поддержки, частных инвестиций и участия энергетических компаний, бизнеса и муниципалитетов. В ЕС действуют программы Connecting Europe Facility и Recovery and Resilience Facility, покрывающие до 60% затрат на установку и подключение станций (BMW, 2024). В Литве, например, субсидии составляют 20–60% от стоимости проекта (Ministry of Energy of the Republic of Lithuania, 2023).

В Беларуси финансирование инфраструктуры осуществляется через государ-

ственные компании Белэнерго и Белтелеком при участии частных партнёров. Программа «Электротранспорт Беларуси» (с 2022 г.) предусматривает создание до 1000 зарядных точек к 2025 году, часть расходов покрывается из инновационного фонда Минэнерго. В 2023 г. в Минске запущен пилотный проект с МТС и Белтелеком по установке скоростных ЭЗС, интегрированных в национальную систему Mobi.Electro (Новости МТС Беларусь, 2023).

В России подобные меры пока слабо развиты. Но аналогичные меры уже реализуются в Калининградской области. К примеру, в 2024 году выделено 46 млн руб. на компенсацию до 60% расходов на подключение и 30% – на оборудование, но отсутствует системная интеграция с транспортной и энергетической стратегией (Министерство инфраструктуры и развития Калининградской области, 2024; Постановление Правительства Калининградской области, 2024).

Наиболее распространённой моделью остаётся государственно-частное партнёрство, при котором государство финансирует строительство, а операторы управляют станциями. Подобные схемы успешно применяются в Германии, Франции и Нидерландах (AVERE, 2023; ACEA, 2024). Для Калининграда целесообразно внедрить аналогичный подход, разработав региональную карту размещения ЭЗС и включив её в градостроительные планы, что создаст основу для системного подхода к планированию.

Пока окупаемость зарядных станций невысока, однако по мере роста числа электромобилей инфраструктура станет рентабельной и без субсидий. Для ускорения этого процесса необходимы параллельные меры по стимулированию спроса – налоговые льготы, субсидии на покупку EV и развитие корпоративных программ электромобильности (Стратегия Partners, 2024; Семчишина, 2024).

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Сопоставление российского и зарубежного

опыта развития зарядной инфраструктуры выявило как значительные пробелы, так и потенциальные точки роста для Калининградской области.

Во-первых, очевиден количественный разрыв: региону предстоит пройти путь, который соседние страны начали несколькими годами ранее (PSPA, 2023; Министерство энергетики Республики Беларусь, 2023). При этом компактность области – фактор скорее благоприятный, позволяющий относительно небольшим числом станций охватить всю территорию. Власти уже обозначили амбициозные цели (800 станций к 2030 г.) (Минпром Калининградской области, 2024), но важно обеспечить их реализацию. Международный опыт указывает, что простое финансирование «сверху» должно дополняться системным планированием и локальными инициативами. Целесообразно закрепить на региональном уровне норматив, подобный литовскому – требование к муниципалитетам иметь схемы размещения ЭЗС и интегрировать их в градостроительные планы. Это позволит рационально выбирать локации, включая места для медленных «ночных» зарядок в жилых зонах.

Во-вторых, для успешной адаптации международных практик необходима стандартизация и открытость инфраструктуры. Калининград, будучи эксклавом, фактически может стать «витриной» России перед ЕС и Беларусью. Поэтому обеспечение совместимости зарядных станций и удобства их использования имеет не только региональное, но и внешнеэкономическое значение. Все новые станции должны быть оснащены разъёмами CCS2 и Type2, поддерживать открытые протоколы OCPP/OCPI, а также обеспечивать оплату банковской картой без необходимости установки приложений – как это реализовано в странах ЕС (European Commission, 2023; AVERE, 2023). Беларусь уже внедряет аналогичный подход: с 2023 года национальная сеть Mobi.Electro использует единое приложение и поддержку международных протоколов, что обеспечивает

пользователям доступ к зарядке по всей стране без региональных ограничений (Mobi.Electro, 2024). Этот опыт особенно важен для Калининграда, где ожидается рост трансграничного трафика электромобилей.

В-третьих, тарифная политика региона должна сочетать доступность для пользователей с экономической целесообразностью для операторов. Чрезмерно низкие тарифы, как показал опыт Эстонии и ряда российских городов, приводят к стагнации сети. Оптимальным можно считать уровень, близкий к себестоимости (8–10 руб./кВт·ч для AC и 12–15 руб. для DC). Беларусь демонстрирует сбалансированный подход: тарифы в диапазоне 0.30–0.50 бел. руб./кВт·ч (\approx €0.09–0.15) сочетают доступность для потребителей и достаточную окупаемость для операторов (Белэнерго, 2024). Калининграду стоит ориентироваться на такую модель, постепенно переходя от дотаций к рыночным тарифам и стимулируя конкуренцию между операторами (Российская ассоциация электро транспорта, 2024).

В-четвёртых, развитие инфраструктуры должно быть интегрировано в стратегию инновационного и энергетического развития региона. Калининградская область уже развивает проекты по локализации производства электромобилей и батарей, что создаёт предпосылки для формирования регионального кластера электро транспорта. Беларусь может служить примером в части интеграции зарядных станций с энергетической системой: в стране реализуются пилотные проекты, где зарядные комплексы оснащаются солнечными панелями и накопителями энергии. Аналогичные решения можно внедрять в Калининграде – особенно в отдалённых районах и на туристических маршрутах.

Наконец, важным направлением остаётся работа с населением и бизнесом. Опыт Беларуси и стран ЕС показывает, что информационная открытость и удобные цифровые сервисы повышают доверие к электротранспорту. Калининграду целесо-

образно развивать приложения для мониторинга зарядок, обратную связь с пользователями и систему приоритетного доступа для такси и каршеринга. Такие меры укрепят восприятие региона как комфортной среды для электромобильности и повысят привлекательность для туристов и инвесторов.

В связи с проведенным анализом и перечисленными предложениями по развитию региона, в таблице 3 авторами была разработана модель адаптации основных направлений международных практик поэтапного развития зарядной инфраструктуры до 2035 года по Калининградской области.

Таблица 3

Модель адаптации международных и белорусских практик развития зарядной инфраструктуры в Калининградской области (период до 2035 года)

Table 3

Model of adaptation of international and Belarusian practices for the development of charging infrastructure in the Kaliningrad region (until 2035)

Этап	Период	Ключевые направления адаптации	Основные мероприятия	Ожидаемые результаты
I. Стандартизационный этап	2026–2027 гг.	Гармонизация нормативов и технических требований	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение стандартов CCS2/Type2 и протоколов OCPP/OCPI. Разработка регионального реестра ЭЗС и карты планирования. Создание региональной цифровой платформы «Электро-Калининград» по аналогии с <i>Mobi.Electro</i> (Беларусь). 	Формирование единой нормативно-технической базы и прозрачной системы учёта ЭЗС; повышение удобства и доверия пользователей.
II. Инфраструктурно-инвестиционный этап	2027–2030 гг.	Масштабное строительство сети ЭЗС с использованием механизмов PPP	<ul style="list-style-type: none"> Реализация плана по установке 800 станций (приоритетно — DC ≥ 150 кВт). Расширение субсидий на подключение и оборудование (до 50%). Привлечение частных операторов и сетевых компаний к проектам на условиях концессий. Интеграция с градостроительными планами и транспортными узлами. 	Плотность ЭЗС до 1 станции на 20 км ² ; повышение доступности зарядки во всех муниципалитетах; рост доли EV до 10%.
III. Интеграционно-технологический этап	2030–2032 гг.	Цифровая и энергетическая интеграция инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение межсетевого руминга Развитие «умных» систем зарядки (Smart Charging). Пилоты V2G и ВИЭ-станций в сотрудничестве с «Россетями» и частными компаниями. Переход к рыночной тарифной модели. 	Рост энергоэффективности, снижение нагрузки на сеть, повышение устойчивости инфраструктуры.

IV. Консолидационно-инновационный этап	2032–2035 гг.	Развитие кластерного подхода и инноваций	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование кластера «Электромобильность Балтики». • Производство компонентов для зарядных станций и накопителей. • Расширение экспортного потенциала региона (экспорт технологий и сервисов). • Реализация совместных программ с Беларусью по «зелёному транспорту». 	Формирование самодостаточной экосистемы электромобильности; укрепление статуса Калининграда как модельного региона РФ и связующего звена между ЕС и ЕАЭС.
--	---------------	--	---	---

Таблица отражает поэтапное сближение Калининградской области с европейскими и белорусскими практиками в сфере электромобильности.

На первом этапе регион должен сосредоточиться на нормативной и технической унификации, обеспечив совместимость оборудования и прозрачность данных.

Второй этап направлен на инфраструктурное расширение и привлечение инвестиций – по аналогии с программой *электротранспорта Беларуси*.

К 2030 году Калининград должен перейти от дотационной модели к рыночной, обеспечив устойчивую эксплуатацию сети.

Заключительный этап (2032–2035 гг.) предполагает создание инновационного кластера, интегрированного с энергетикой и промышленностью региона.

Заключение (Conclusion). Развитие зарядной инфраструктуры для электромобилей представляет собой комплексную задачу, требующую согласования технологических, экономических и управленческих решений. Анализ показал, что опыт стран ЕС и Беларуси может служить эффективным ориентиром для Калининградской области. Европейские инициативы – *Green Deal*, *AFIR*, а также национальные программы стран-соседей демонстрируют, что успех достигается при сочетании стандартизации, межсекторального взаимодействия и стабильных финансовых стимулов. Беларусь, заняв промежуточное положение между ЕС и Россией, представляет прак-

тическую модель адаптации этих подходов в условиях постсоветского пространства – с единым оператором (*Белэнерго*), унификацией технических стандартов и развитием платформы *Mobi.Electro*. Опыт республики подтверждает, что даже при ограниченных ресурсах возможно формирование устойчивой сети ЭЗС на основе государственно-частного партнёрства и цифровых сервисов.

Основные выводы исследования:

1. Калининградская область значительно отстаёт по плотности зарядной инфраструктуры, однако обладает высоким потенциалом ускоренного развития, благодаря компактной территории и приграничному положению;

2. Стандартизация и унификация по международным и белорусским нормам (CCS2, Type2, OCPP/OCPI) должны стать основой технической политики региона;

3. Меры поддержки должны быть нацелены не только на субсидирование, но и на привлечение инвестиций через PPP и налоговые стимулы;

4. Ключевое значение имеет интеграция инфраструктуры в энергетическую систему и городское планирование, включая внедрение «умных» технологий зарядки и ВИЭ.

Рекомендации для региональной политики:

- реализовать трёхэтапную модель развития до 2035 года: стандартизация (2025–2027), инфраструктурное расширение

ние (2027–2030), технологическая интеграция и инновации (2030–2035);

- использовать опыт Беларуси в части централизованного управления сетью и единого цифрового доступа к ЭЗС;

- внедрить единое региональное приложение с оплатой банковской картой и возможностью роуминга с сетями соседних стран;

- стимулировать развитие частных операторов и сетевых компаний, предоставляя льготы на подключение и аренду земли;

- развивать пилотные проекты ВИЭ и Smart Charging, создавая основу для интеллектуальной энергосистемы региона.

Таким образом, Калининградская область имеет все предпосылки для становления модельным регионом электромобильности России. Последовательная реализация предложенных мер позволит не только ликвидировать инфраструктурный разрыв с ЕС и Беларусью, но и сформировать устойчивую, инновационно ориентированную экосистему электротранспорта, способную стать примером для других субъектов РФ и участником международного сотрудничества в области «зелёной» мобильности.

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

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

Список литературы

Белтелеком. Техническая база и цифровые решения зарядной сети. Минск, 2024. – 15 с.

Белэнерго. Отчет по реализации программы «Электротранспорт» за 2023–2024 гг. Минск, 2024. – 27 с.

Виленская Н. И. Инфраструктура для электромобилей в Калининградской области: проблемы и перспективы // Региональные исследования. 2024. № 4. С. 55–67.

Министерство инфраструктуры и развития Калининградской области. Отчет о разви-

тии зарядной инфраструктуры в регионе за 2023 год. Калининград, 2024. – 28 с.

Министерство энергетики Республики Беларусь. Программа развития сети зарядной инфраструктуры «Электротранспорт Беларуси» до 2030 года. Минск, 2023. – 39 с.

Министерство энергетики Российской Федерации. Концепция развития электрического транспорта в Российской Федерации до 2030 года. М., 2021. – 34 с.

Минпром Калининградской области. Прогноз развития парка электромобилей в Калининградской области до 2030 года. Калининград, 2024. – 18 с.

Новости МТС Беларусь. Запуск проекта скоростных ЭЗС с Белтелеком. 2023. URL: <https://news.mts.by/> (дата обращения: 20.11.2025).

Постановление Правительства Калининградской области от 18 марта 2024 г. № 117-п «О мерах поддержки операторов зарядной инфраструктуры».

Российская ассоциация электротранспорта. Стандартизация зарядных станций: текущее состояние. М. : РАЭТ, 2024. – 21 с.

Семчишина О. Т. Анализ состояния и перспективы развития зарядной инфраструктуры в России // Транспорт и логистика. 2024. № 3. С. 42–50.

Семчишина О. Т. Ключевые проблемы и перспективы развития зарядной инфраструктуры для электромобилей // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 3. С. 1791–1808.

Стратегия Partners. Анализ рынка электротранспорта и зарядной инфраструктуры в России и мире. М. : Стратегия Партнерс, 2024. – 85 с.

ACEA. *Report on Charging Infrastructure and Tariffs in the EU* (2024), Brussels, European Automobile Manufacturers Association, 42 p.

AVERE. *European Charging Map and Trends* (2023), Brussels, European Association for Electromobility.

BMW. *Infrastructure and Mobility Transition Report* (2024), Berlin, Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action, 96 p.

European Commission. *Regulation (EU) 2023/1804 of the European Parliament and of the Council on the deployment of alternative fuels infrastructure* (AFIR), (2023), Brussels.

European Commission. *The European Green Deal. Clean Mobility Package*, Brussels, (2020).

IEA. *Global EV Outlook 2024* (2024), Paris, International Energy Agency, 129 p.

Lutsey, N. and Nicholas, M. (2021), "Update on Electric Vehicle Costs in the United States through 2030", *ICCT Working Paper*, 16, 23 p.

Ministry of Energy of the Republic of Lithuania. *National Plan for Electromobility Infrastructure 2023–2030* (2023), Vilnius.

Ministry of Transport and Communications of Lithuania. *Sustainable Mobility Strategy 2025* (2023), Vilnius.

Mobi.Electro. Национальная цифровая платформа зарядной инфраструктуры Республики Беларусь 2024. URL: <https://mobi.electro.by> (дата обращения: 20.11.2025).

PSPA. *Polish EV Market and Charging Infrastructure Report 2023* (2023), Warsaw, Polish Alternative Fuels Association, 58 p.

References

ACEA. *Report on Charging Infrastructure and Tariffs in the EU* (2024), Brussels, European Automobile Manufacturers Association, 42 p.

AVERE. *European Charging Map and Trends* (2023), Brussels, European Association for Electromobility.

Belenergo. *Report on the implementation of the Electrotransport program for 2023-2024* (2024), Minsk, 27 p. (In Russ.).

Beltelecom. *Technical base and digital solutions of the charging network* (2024), Minsk, 15 p. (In Russ.).

BMWK. *Infrastructure and Mobility Transition Report* (2024), Berlin, Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action, 96 p.

Decree of the Government of the Kaliningrad Region dated March 18, 2024 No. 117-p "On measures to support operators of charging infrastructure". (In Russ.).

European Commission. *Regulation (EU) 2023/1804 of the European Parliament and of the Council on the deployment of alternative fuels infrastructure* (AFIR), (2023), Brussels.

European Commission. *The European Green Deal. Clean Mobility Package*, Brussels, (2020).

IEA. *Global EV Outlook 2024* (2024), Paris, International Energy Agency, 129 p.

Lutsey, N. and Nicholas, M. (2021), "Update on Electric Vehicle Costs in the United States through 2030", *ICCT Working Paper*, 16, 23 p.

Ministry of Energy of the Republic of Belarus. *The program for the development of the*

charging infrastructure network "Electric Transport of Belarus" until 2030 (2023), Minsk, 39 p. (In Russ.).

Ministry of Energy of the Republic of Lithuania. *National Plan for Electromobility Infrastructure 2023–2030* (2023), Vilnius.

Ministry of Energy of the Russian Federation. *The concept of the development of electric transport in the Russian Federation until 2030* (2021), M., 34 p. (In Russ.).

Ministry of Industry of the Kaliningrad Region. *Forecast for the development of a fleet of electric vehicles in the Kaliningrad region until 2030* (2024), Kaliningrad, 18 p. (In Russ.).

Ministry of Infrastructure and Development of the Kaliningrad Region. *Report on the development of charging infrastructure in the region for 2023* (2024), Kaliningrad, 28 p. (In Russ.).

Ministry of Transport and Communications of Lithuania. *Sustainable Mobility Strategy 2025* (2023), Vilnius.

Mobi.Electro. *National digital platform of charging infrastructure of the Republic of Belarus* (2024), [Online], available at: <https://mobi.electro.by> (Accessed 20.11.2025). (In Russ.).

MTS Belarus News. *Launch of the project of high-speed EZS with Beltelecom* (2023), [Online], available at: <https://news.mts.by/> (Accessed 20.11.2025). (In Russ.).

Partners strategy. *Analysis of the electric transport market and charging infrastructure in Russia and the world* (2024), M., Strategy Partners, 85 p. (In Russ.).

PSPA. *Polish EV Market and Charging Infrastructure Report 2023* (2023), Warsaw, Polish Alternative Fuels Association, 58 p.

Russian Electric Transport Association. *Standardization of charging stations: current status* (2024), M., RAET, 21 p. (In Russ.).

Semchishina, O. T. (2024), "Analysis of the state and prospects for the development of charging infrastructure in Russia", *Transport and logistics*, 3, pp. 42-50. (In Russ.).

Semchishina, O. T. (2025), "Key problems and prospects for the development of charging infrastructure for electric vehicles", *Economy, entrepreneurship and law*, T. 15, 3, pp. 1791-1808. (In Russ.).

Vilenskaya, N.I. (2024), "Infrastructure for electric vehicles in the Kaliningrad region: problems and prospects", *Regional research*, 4, pp. 55-67. (In Russ.).

Информация об авторах:

Соловьев Денис Александрович, аспирант 3 курса аспирантуры по направлению 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

Семенова Людмила Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент Института рекреации, туризма и физической культуры

Information about the authors:

Denis A. Soloviev, graduate student of the 3rd year of graduate school in the direction of 5.2.3 Regional and sectoral economics

Lyudmila V. Semenova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Institute of Recreation, Tourism and Physical Culture

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

Оригинальная статья
Original article

УДК 331.538

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-3

Козлова В. А.

**Подбор и адаптация кадров для предприятий
индустрии гостеприимства: региональный аспект**

Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева,
ул. Комсомольская, 95, Орел 302026, Россия
e-mail: virinaalex@yandex.ru
ORCID 0000-0002-9085-5293

*Статья поступила 13 ноября 2025 г.; принята 15 декабря 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. При приёме на новое место работы многие сотрудники сталкиваются со множеством проблем. Это может быть и отсутствие необходимой информации (например, о порядке работы, основах корпоративной культуры и т.д.), и сложности межличностных взаимоотношений в коллективе, и непривычный график работы, и многие другие ситуации. Отсутствие на предприятии путей решения данных проблем может приводить к увольнениям, снижению качества работы, ухудшению внутреннего психологического климата и т.д. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что до сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников пока недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами. Несмотря на имеющийся большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, отечественные кадровики только начинают его перенимать. Данная тенденция достаточно ярко прослеживается на региональном гостиничном рынке. В качестве объекта исследования выбраны гостиничные предприятия города Орла. В ходе исследования был использован метод опроса. Первым этапом исследования стало изучение регионального опыта подбора и отбора персонала гостиничными предприятиями. Прежде всего, были рассмотрены критерии, используемые при подборе персонала орловскими гостиницами. Выявлены профессиональные навыки, которым отдаются предпочтения при подборе персонала. Проведён анализ рынков трудовых ресурсов. Изучены традиционные каналы и инновационные методы поиска персонала гостиницами города Орла. Среди методов отбора персонала, используемыми гостиницами, были выявлены наиболее востребованные. Далее были установлены причины текучести кадров в гостиницах города Орла. Также исследование позволило выявить проблемы новых сотрудников в первое время работы

на новом месте. Затем был изучен процесс адаптации новых сотрудников в гостиницах. Выявлены используемые технологии адаптации, направления адаптационных мероприятий, а также виды адаптации, используемые в гостиницах города Орла. Исследованы адаптационные технологии и этапы, на которых они применяются. Установлено, какие именно сотрудники занимаются адаптацией персонала. Исследование позволило сделать вывод, что в современных гостиницах особое внимание должно уделяться процедурам подбора, отбора и адаптации персонала. Более того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Ключевые слова: подбор кадров; адаптация персонала; индустрия гостеприимства; гостиница; рынки трудовых ресурсов; инновационные методы поиска персонала; отбор персонала; текучесть кадров; адаптационные мероприятия

Для цитирования: Козлова В. А. Подбор и адаптация кадров для предприятий индустрии гостеприимства: региональный аспект // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 161-180. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-3

UDC 331.538

Veronika A. Kozlova

**Recruitment and onboarding of personnel
for hospitality industry businesses: a regional perspective**

Turgenev Orel State University,
95 Komsomolskaya St., Orel 302026, Russia
e-mail: virinaalex@yandex.ru
ORCID 0000-0002-9085-5293

Abstract. When starting a new job, many employees face numerous challenges. These can include a lack of necessary information (e.g., about work procedures, the fundamentals of corporate culture, etc.), difficult interpersonal relationships within the team, an unfamiliar work schedule, and many other situations. If these problems cannot be solved at enterprise level, it can lead to dismissals, a decline in work quality and a deterioration in the internal psychological climate. The relevance of this research topic is due to the fact that many state-owned businesses and commercial organizations still lack even basic adaptation programs. Unfortunately, the importance of career guidance and adaptation programs for employees is not yet taken seriously enough by HR departments. Despite extensive international experience in using adaptation techniques, domestic HR professionals are only just beginning to adopt them. This trend is quite evident in the regional hotel market. This study focuses on hotel enterprises in the city of Orel. A survey method was employed. The first stage of the study involved examining regional experience in recruiting and selecting personnel for hotel enterprises. First, the recruitment criteria used by Oryol hotels were examined. The professional skills prioritised during recruitment were identified. A labour market analysis was conducted. Traditional and innovative recruitment methods used by Oryol hotels were studied. The most popular selection methods were then identified. The causes of staff turnover at Oryol hotels were then determined.

The study also identified the challenges that new employees face during their initial employment. The onboarding process for new employees at the hotels was examined. The onboarding technologies, activities and types used at Oryol hotels were identified. The onboarding technologies and the stages at which they are applied were examined. The employees responsible for onboarding were also identified. The study concluded that modern hotels should pay special attention to their recruitment, selection and onboarding procedures. Furthermore, integrating new employees into organisational life can significantly boost the creative potential and engagement of existing employees with the corporate culture.

Keywords: recruitment; personnel adaptation; hospitality industry; hotel; labor markets; innovative personnel search methods; personnel selection; staff turnover; adaptation measures

For citation: Kozlova, V. A. (2025), "Recruitment and onboarding of personnel for hospitality industry businesses: a regional perspective", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 161-180, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-3

Введение (Introduction). Одной из насущных проблем в региональных гостиницах является текучесть кадров (Шевченко Е. М., 2025). Довольно часто предприятия индустрии гостеприимства при подборе кадров ориентируются на молодых специалистов (Ефанова Л. В., Коновалова Е. Е., 2023). Особенно актуально это для линейных позиций. Однако на практике молодые специалисты, начиная свой карьерный путь в гостиничном бизнесе, часто оказываются предоставлены сами себе (Родионова Н. С., Щетилина И. П., Мануковская М. В., 2014). Они не получают должного внимания, не информированы о специфике работы и возможностях развития в данной сфере и конкретно на данном предприятии. Всё это приводит к неудовлетворённости своим местом работы.

Цель исследования (The aim of the work). Цель исследования заключается в

анализе регионального опыта подбора и адаптации кадров для предприятий индустрии гостеприимства.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование состояло из двух частей. Первая часть была посвящена анализу регионального опыта подбора и отбора персонала гостиничных предприятий города Орла, вторая часть – исследованию процессов адаптации новых сотрудников. И в первом, и во втором случаях в качестве метода исследования был выбран опрос. В нём приняли участие представители ведущих гостиничных предприятий города Орла.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Прежде всего, были определены критерии, по которым гостиницы города Орла подбирают претендентов на вакантные должности (рис. 1).

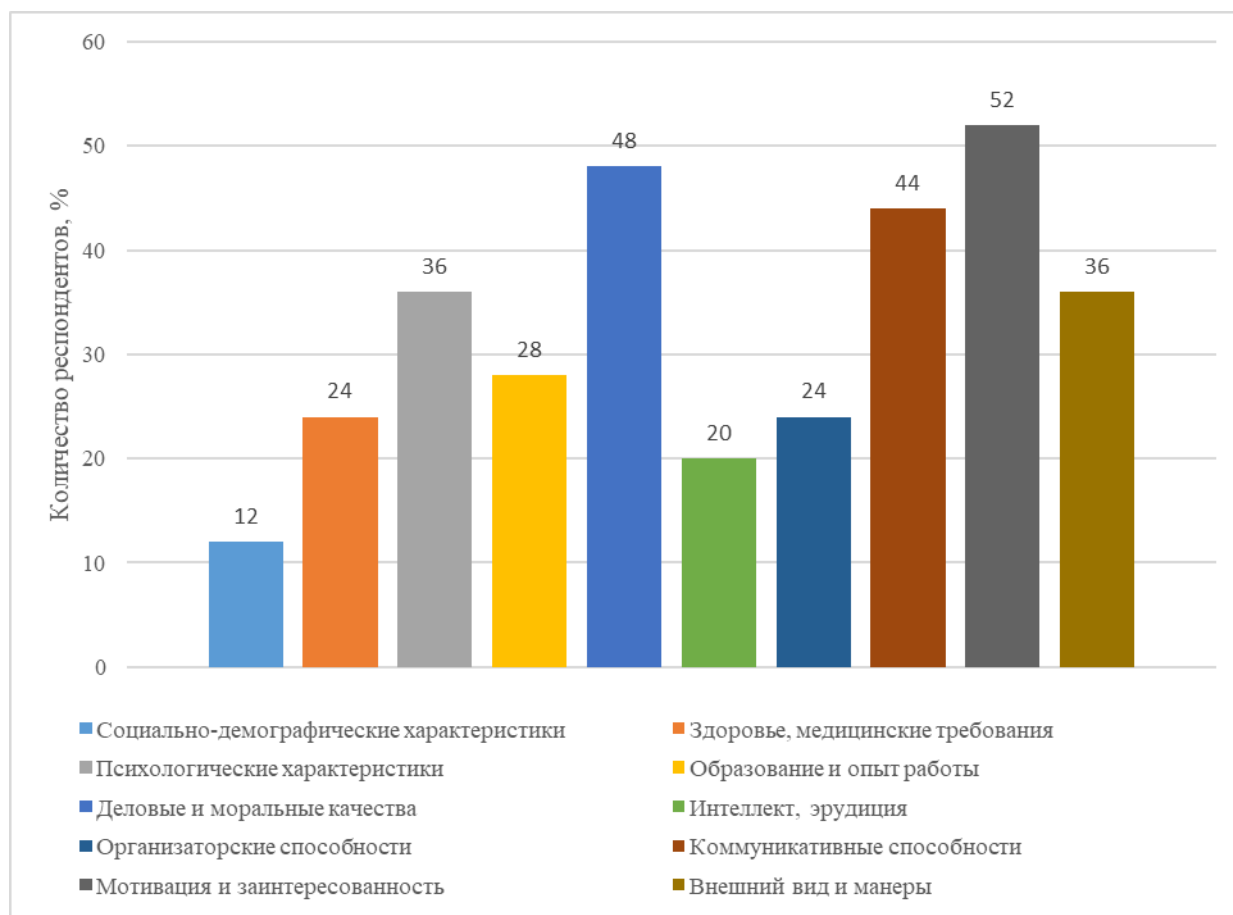


Рис. 1. Критерии, используемые при подборе персонала орловскими гостиницами

Fig. 1. Criteria used by Orel hotels when recruiting staff

Исследование показало, что орловские гостиницы меньше всего обращают внимание при подборе кадров на социально-демографические характеристики. Сюда, прежде всего, относятся возраст, пол, семейное положение, наличие детей претендентов. Такие качества, как интеллект и эрудиция, безусловно важны, но они являются определяющими скорее для отбора сотрудников высшего и среднего звена. Состояние здоровья и соответствие медицинским требованиям актуальны лишь для определённых должностей (например, работники объектов питания обязаны предоставлять медицинские книжки при поступлении на работу и регулярно проходить медосмотр). Что касается образования и опыта работы, то в последнее время в гостиничной индустрии появляются тенденции, согласно которым предприятия отда-

ют предпочтение не подготовленным сотрудникам, не имеющим опыта работы в данной сфере. Это объясняется нежеланием переучивать уже опытных работников и переориентировать их под свои стандарты. Порой, гораздо проще, легче и дешевле взять новичка и обучить его «под себя». Для работодателя важнее мотивированность и заинтересованность претендента, а также его деловые и моральные качества (например, порядочность, трудолюбие, честность). Также высоко ценятся коммуникативные способности, поскольку гостиничная индустрия – это сфера обслуживания, и здесь очень важен контакт с клиентом (Агаева, Веретенников, 2017). Важны и психологические характеристики кандидата на должность. Здесь учитывается уровень конфликтности, лидерские качества, умение брать ответственность (по-

следние две характеристики особенно актуальны для претендентов на руководящие позиции). Внешний вид и манеры учитываются у тех потенциальных работников, кто будет непосредственно контактировать с постояльцами. Стоит отметить, что во многих гостиницах для этой категории сотрудников существуют достаточно строгие стандарты (Мариненко, Лымарева, 2017). Они могут касаться роста и веса, причёски,

цвета волос, наличия пирсинга и татуировок, ношения украшений, макияжа, маникюра и т.д. Организаторские способности в большей степени важны для претендентов на руководящие должности (Шамкий, Лымарева, 2017).

Далее были проанализированы знания, которым отдают предпочтение работодатели при подборе кадров для гостиниц (рис. 2).

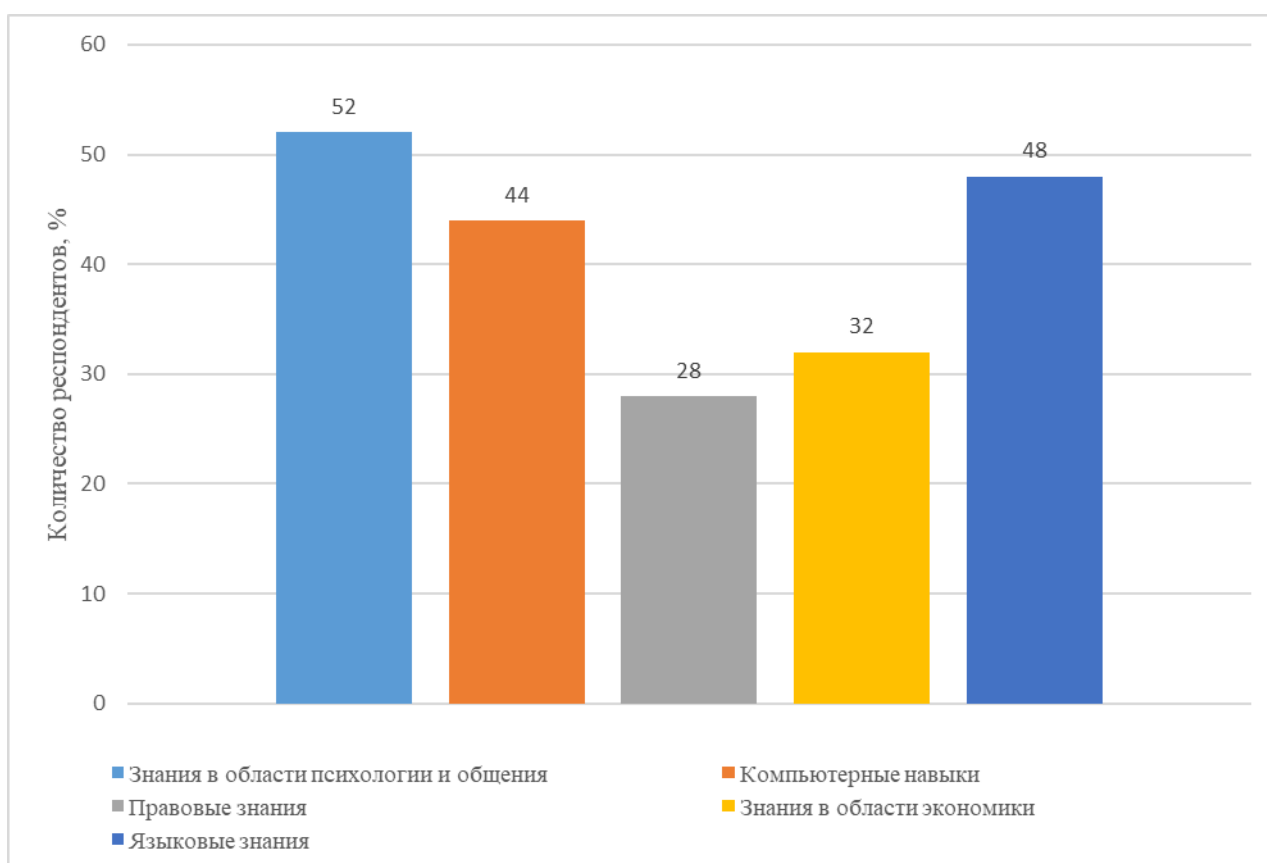


Рис. 2. Профессиональные навыки, которым отдают предпочтение при подборе персонала

Fig. 2. Professional skills that are preferred when recruiting staff

Как оказалось, важнее всего для работодателей знания претендентов в области психологии и общения. Как уже отмечалось выше, это обусловлено спецификой отрасли. Сфера обслуживания, к которой относится и гостиничное хозяйство, нуждается в сотрудниках, обладающих высокой психологической устойчивостью и способностью решать возникающие конфликты, умеющих применять на практике

психологические знания (Абушенкова, 2021). Для сотрудников контактной зоны очень актуальны языковые знания. В процессе работы персоналу гостиниц часто приходится обслуживать иностранных гостей. Как правило, работник должен владеть хотя бы одним иностранным языком. Компьютерные навыки особенно актуальны для сотрудников службы приёма и размещения, а также для работников от-

делов (например, отдела продаж). Знания в области экономики и законодательства являются более специфичными. Они важны для соответствующих подразделений, занимающихся экономической и правовой

деятельностью (Газгиреева Л. Х., 2024).

Далее были рассмотрены, непосредственно, рынки трудовых ресурсов, используемые орловскими гостиницами (рис. 3).

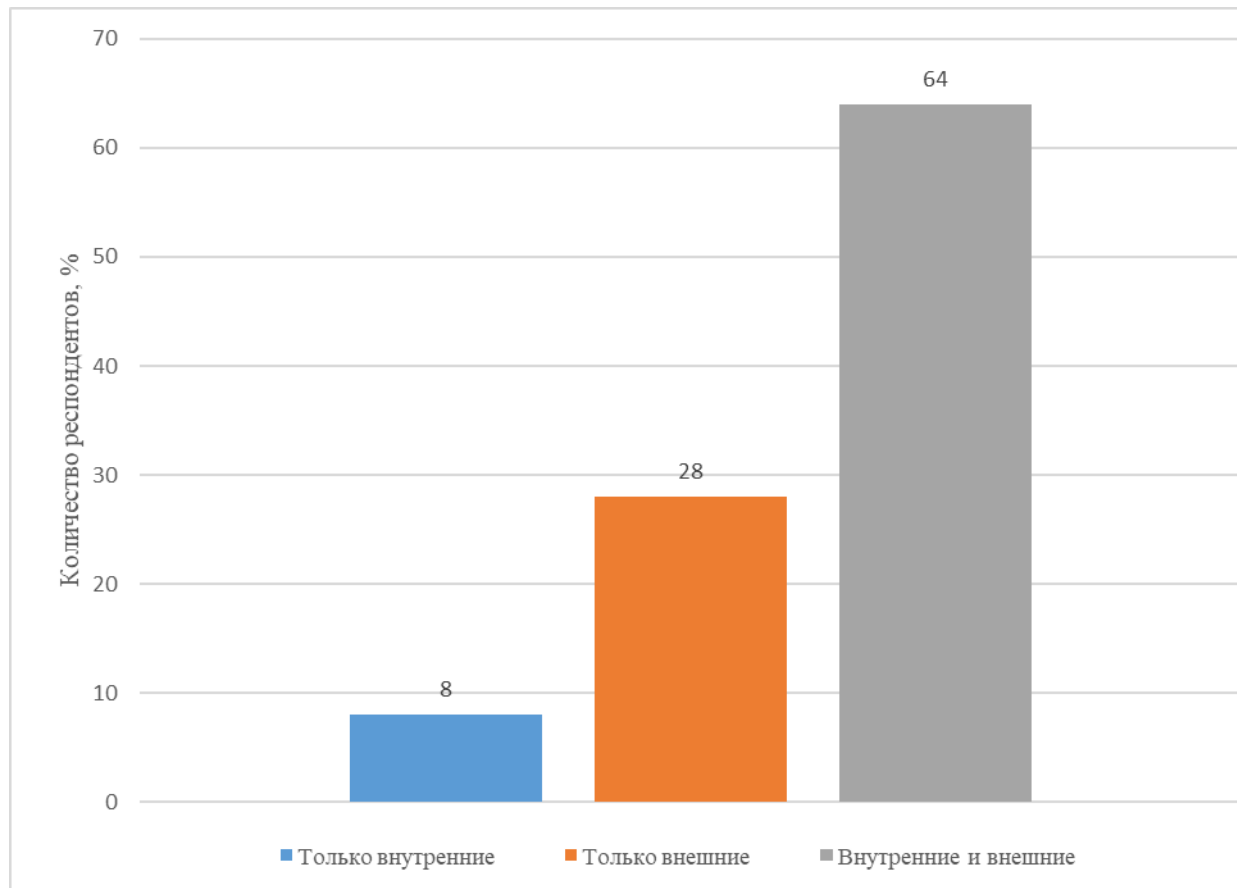


Рис. 3. Рынки трудовых ресурсов, используемые гостиницами при подборе персонала
Fig. 3. Labor markets used by hotels for staff recruitment

Как правило, орловские гостиницы в меньшей степени ориентированы только на внутренние рынки. Лишь в 8% случаев претенденты на вакантные должности подбираются внутри самого предприятия. Чаще всего это связано с повышением по службе и с переходом сотрудника с одной должности на другую внутри одной гостиницы.

Большинство же гостиниц предпочитают использовать как внутренний, так и внешний рынки трудовых ресурсов.

Существуют различные каналы поиска работников. На какие из них ориентированы орловские гостиницы, рассмотрим далее (рис. 4).

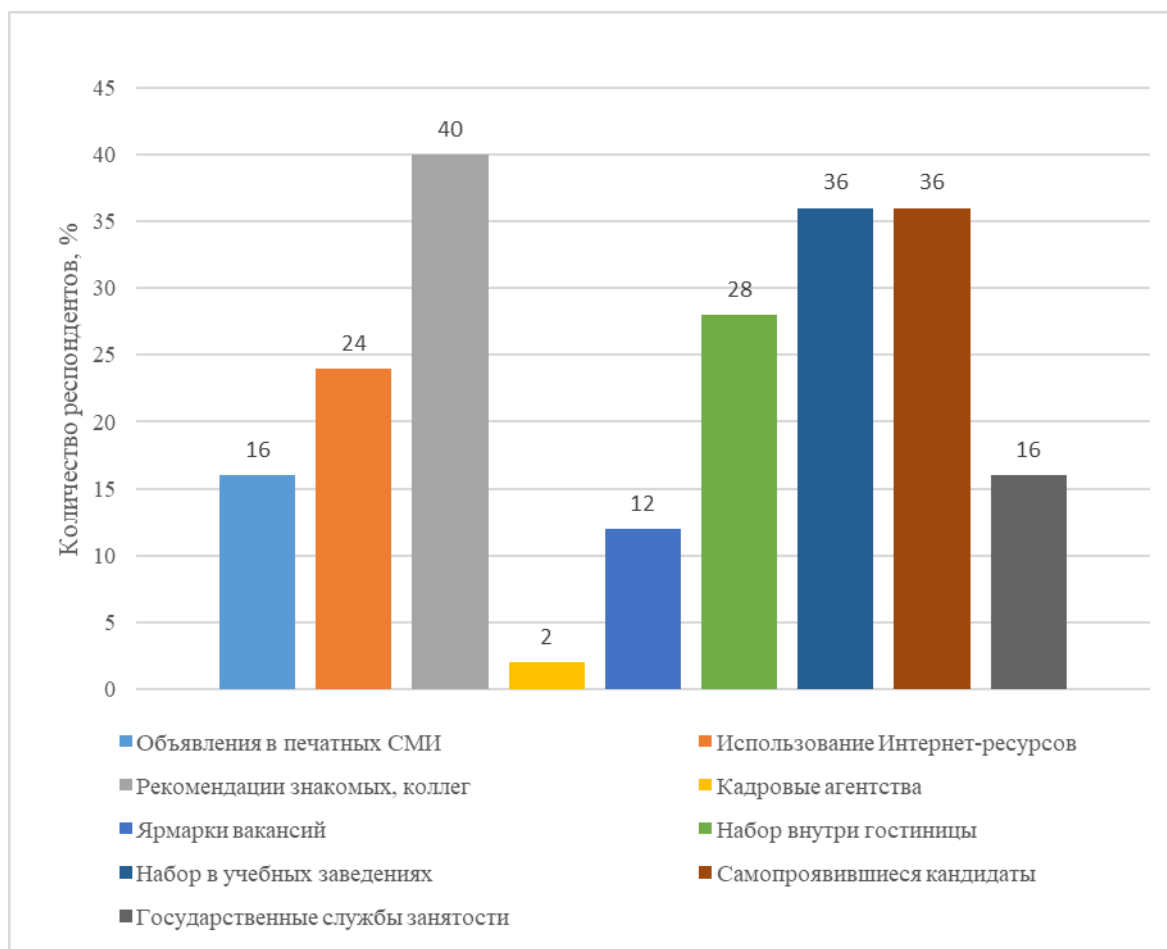


Рис. 4. Использование традиционных каналов поиска персонала гостиницами города Орла

Fig. 4. Use of traditional recruitment channels by hotels in the city of Orel

Постепенно подбор персонала посредством объявлений в печатных СМИ, через ярмарки вакансий и государственные службы занятости уходит в прошлое. Вместе с тем, обращение в специализированные рекрутинговые и кадровые агентства ещё не набрало должной популярности. Постепенно растёт использование Интернет-ресурсов при подборе кадров. В данном случае используются собственные сайты гостиниц, job-порталы и т.д. Но процент данного канала поиска претендентов всё ещё не велик. Доминирует подбор персонала с учётом рекомендаций. Также гостиницы достаточно активно взаимодействуют с учебными заведениями. Велик процент самопроявившихся кандидатов.

Среди инновационных методов подбора персонала сейчас известны следующие: рекрутинг, exclusive search (эксклюзивный поиск персонала), head hunting (привлечение конкретных специалистов из других организаций), preliminaring (привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов), нетворкинг, аутсорсинг, лизинг персонала, смартстаффинг (использование одних и тех же сотрудников разными работодателями) и т.д. (Козлова, 2021). Проведённый опрос показал, что многие респонденты оказались не знакомы с данными терминами, и только после пояснения их сущности смогли ответить на вопрос (рис. 5).

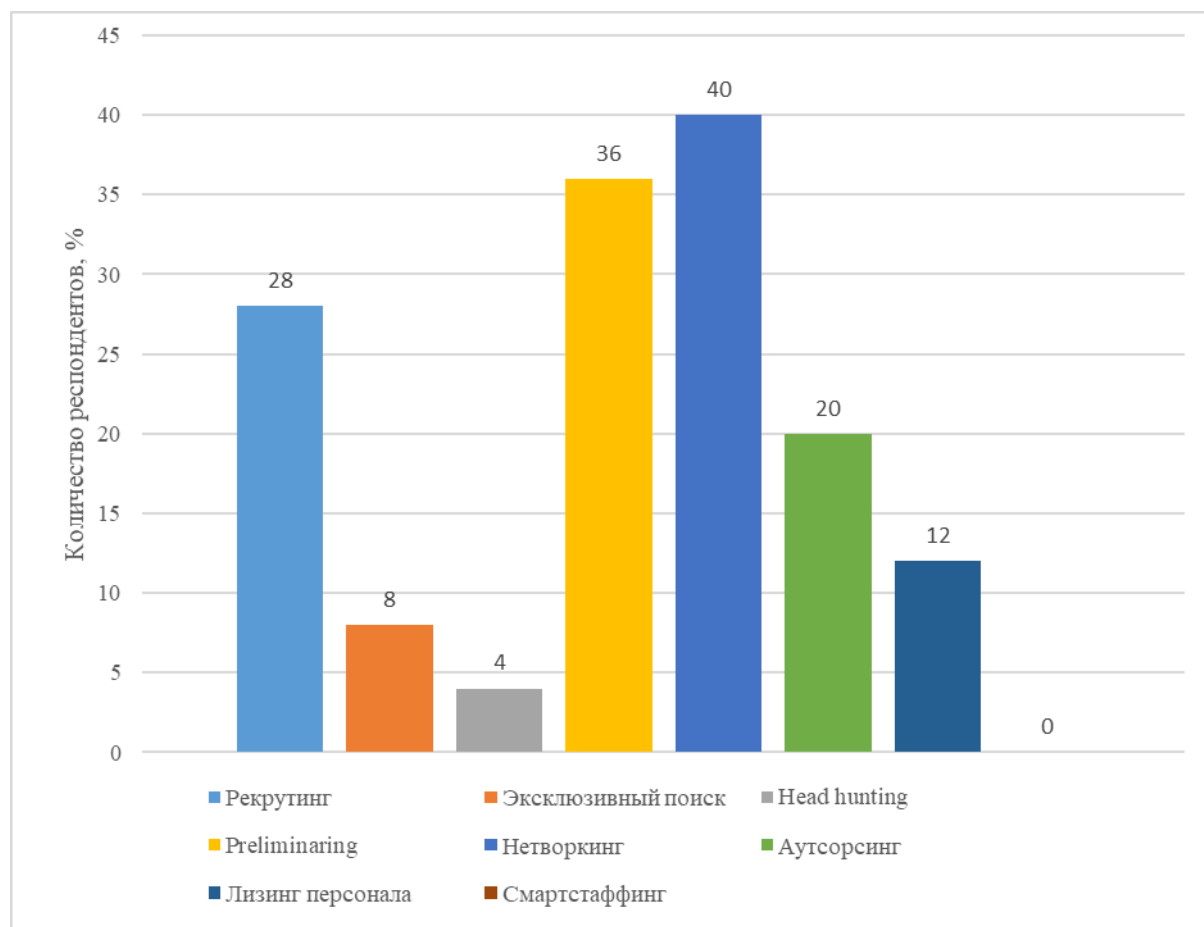


Рис. 5. Использование инновационных методов поиска персонала гостиницами города Орла

Fig. 5. Using innovative methods of personnel search by hotels in the city of Orel

Многие инновационные методы подбора персонала уходят своими корнями в традиционные формы. Так, например, новомодный термин «нетворкинг» означает создание сети полезных контактов, через которые впоследствии может осуществляться подбор персонала. Таким образом, данный метод очень близок к традиционному способу подбора кадров через знакомых, по рекомендации. И его активно практикуют орловские гостиницы. В числе инновационных методов также отмечен preliminarining (прелиминаринг) (Газгиреева, Шипицына, 2023). Этот метод ориентирован на студентов и обучающихся. Умения и навыки претендентов в данном случае оцениваются в процессе прохождения ими производственных практик и стажировок

на предприятии. Следует отметить, что многие региональные средства размещения активно практикуют preliminarining, являясь популярными базами практик.

Процесс рекрутинга направлен на привлечение сотрудников среднего и низшего звена из числа тех, кто на данный момент ищет работу (Агаева Н. Ю., Ряскина Л. О., Бахтина Е. А., 2016). Стоит отметить, что данный метод также активно используется орловскими гостиницами. Относительно часто средства размещения прибегают к лизингу персонала. Суть данного метода заключается в том, что специализированные агентства оформляют договоры со специалистами, а затем направляют их на работу к заказчику на длительный период времени. Такой способ вос-

полнения потребностей в кадрах снижает затраты на персонал в компаниях с ярко выраженной цикличностью или сезонным характером бизнеса. Таким способом в «горячий сезон» добирают необходимый персонал. Т.е. данный метод очень близок к традиционному привлечению временного персонала. Это актуально в пик сезона, а также при проведении каких-то крупных мероприятий, либо при уходе в отпуск или болезни штатного сотрудника и т.д.

Аутсорсинг уже достаточно активно применяется различными предприятиями. Его суть заключается в передаче функции, не являющейся основой деятельности, внешнему подрядчику. Чаще всего с помощью аутсорсинга решаются вопросы юридического и бухгалтерского сопровождения, осуществляется часть маркетинговых активностей.

Также было отмечено, что такие инновационные методы подбора кадров, как *exclusive search* (эксклюзивный прямой поиск) и *head hunting* («охота за головами») используются очень редко. Дело в том, что они направлены на поиск высшего управленческого звена и редких специалистов.

Что касается такого метода, как *смастстаффинг*, то он не используется вообще орловскими гостиницами. Это достаточно перспективная современная технология подбора персонала, предполагающая совместное использование одних и тех же сотрудников разными работодателями через специальные интернет-биржи.

Таким образом, некоторые инновационные технологии подбора кадров в своей основе имеют известные ранее методы. И даже если сами новые термины не всегда знакомы представителям гостиниц, то после объяснения их сути оказывалось, что некоторые из них используются на практике.

После того, как кандидаты найдены, из них необходимо отобрать наиболее достойных. Для этого используются различные методы отбора. К традиционным относятся: анализ резюме, наведение справок (например, в учебном заведении), тестирование, анкетирование, собеседование (рис. 6).

Традиционно, анализ резюме – это первая ступень получения информации о претенденте. Обычно в резюме кандидат дает краткую информацию о себе. После анализа резюме работодатель принимает решение о дальнейшем общении с соискателем. К этому методу отбора работодатели обращаются чаще всего.

Параллельно с этим работодатели могут использовать и другие методы. Один из наиболее распространённых – собеседование. Также довольно часто гостиничные предприятия наводят справки о претендентах. Это происходит, если, например, кандидат привлечён по рекомендации. Кроме того, справки можно наводить в учебных заведениях, где обучается, или обучался претендент, а также на месте предыдущей работы. Менее востребованными методами отбора персонала оказались анкетирование и тестирование.

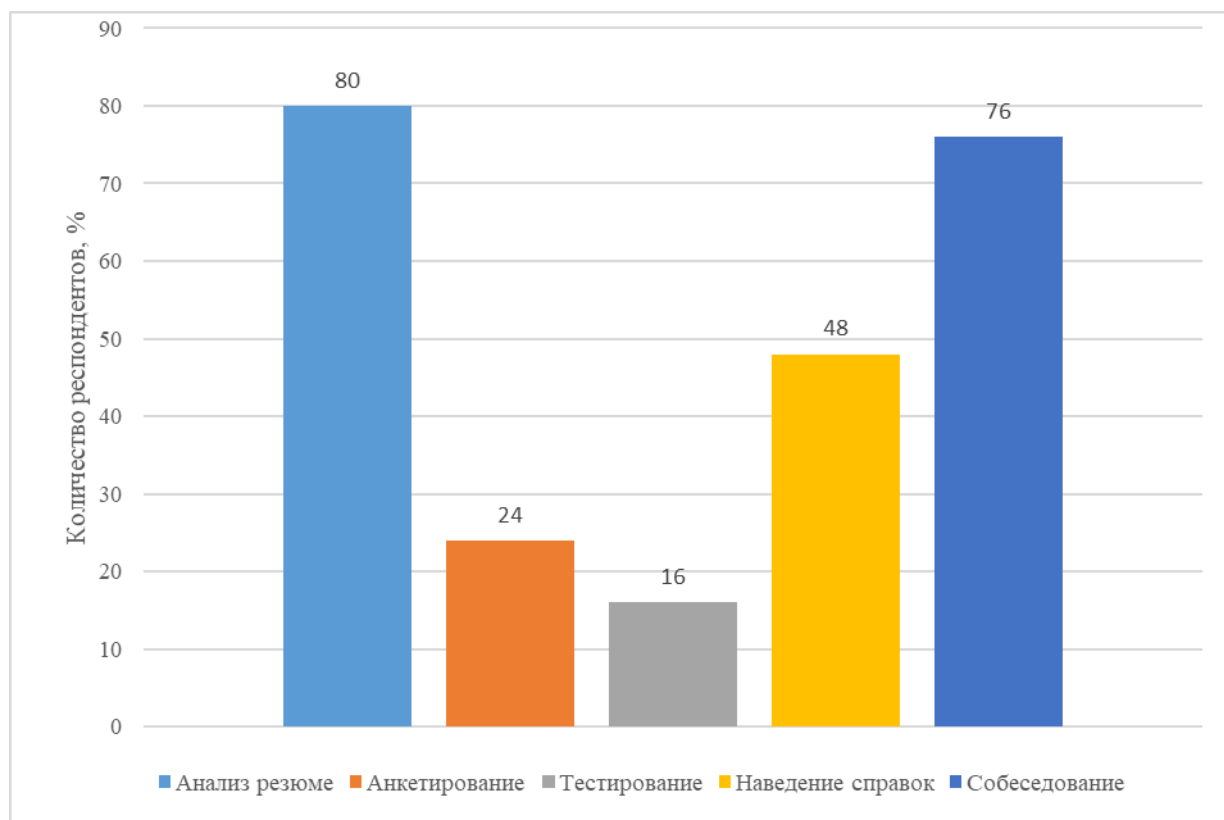


Рис. 6. Методы отбора персонала гостиницами города Орла
Fig. 6. Methods of personnel selection for hotels in the city of Orel

Что касается инновационных методов отбора персонала, таких, например, как brainteaser-интервью (выявление у соискателя аналитических навыков, логического мышления, способностей мыслить креативно), физиогномика, шоковое интервью, соционика, графология, изучение отпечатков пальцев и др., то к их помощи орловские гостиничные предприятия не прибегают. Т.е. в использовании инновационных технологий отбора кадров отмечается высокая инертность.

В целом можно отметить, что подбор персонала региональными средствами размещения происходит как с использованием традиционных, так и инновационных методов.

После того, как произошёл отбор, новые сотрудники нуждаются в процессе адаптации. Это не менее важный этап как для гостиницы, так и для самих новичков, игнорирование которого может привести к последующему увольнению работников. Как уже отмечалось выше, текучесть кад-

ров является достаточно актуальной проблемой в сфере гостеприимства. В этой связи, выяснили основные причины текучести кадров в гостиницах (рис. 7).

Безусловно, у каждого предприятия есть своя специфика. Если для крупных гостиниц характерны переработки, чрезмерные требования к персоналу, физические перегрузки, то проблемы малых гостиниц часто сконцентрированы в иной плоскости (это может быть низкий заработок, недостаточное обеспечение, а также отсутствие возможностей для карьерного роста). Результаты опроса свидетельствуют, что основными причинами неудовлетворённости сотрудников, приводящими к увольнению, являются низкая зарплата, переработки и чрезмерные требования к персоналу.

Также сотрудникам было предложено высказаться относительно тех проблем, с которыми им приходилось сталкиваться в первое время работы на новом месте (рис. 8).

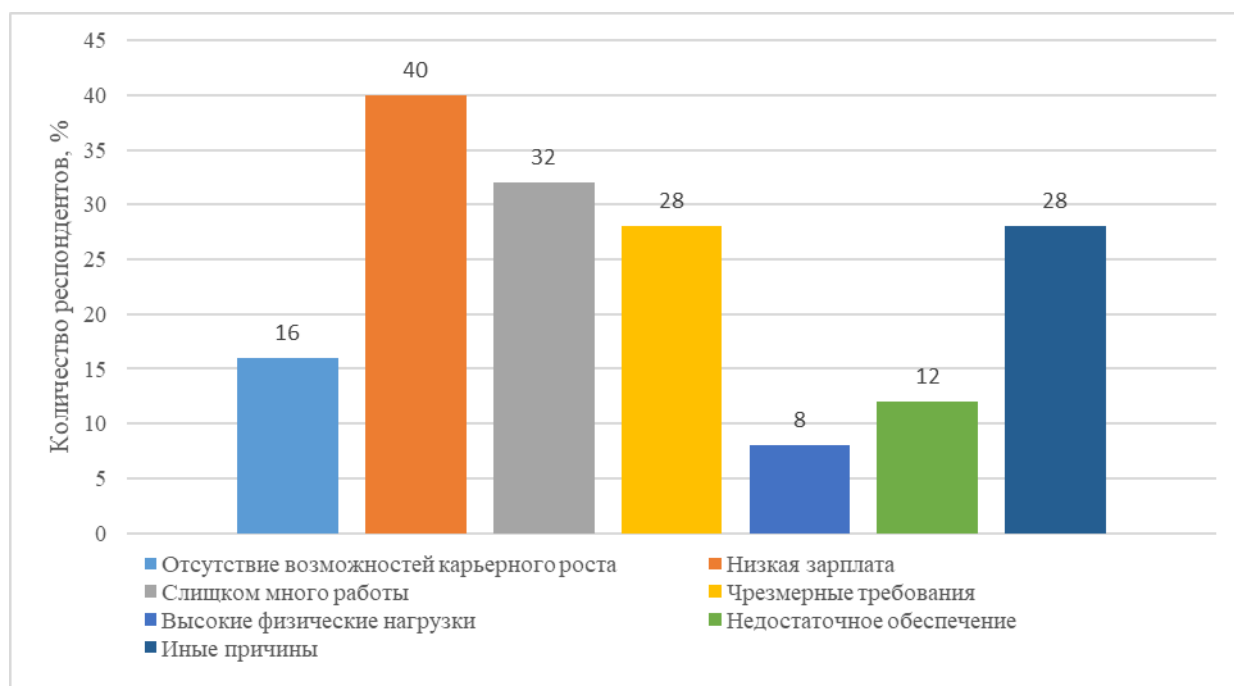


Рис. 7. Причины текучести кадров в гостиницах города Орла
Fig. 7. Reasons for staff turnover in Orel hotels

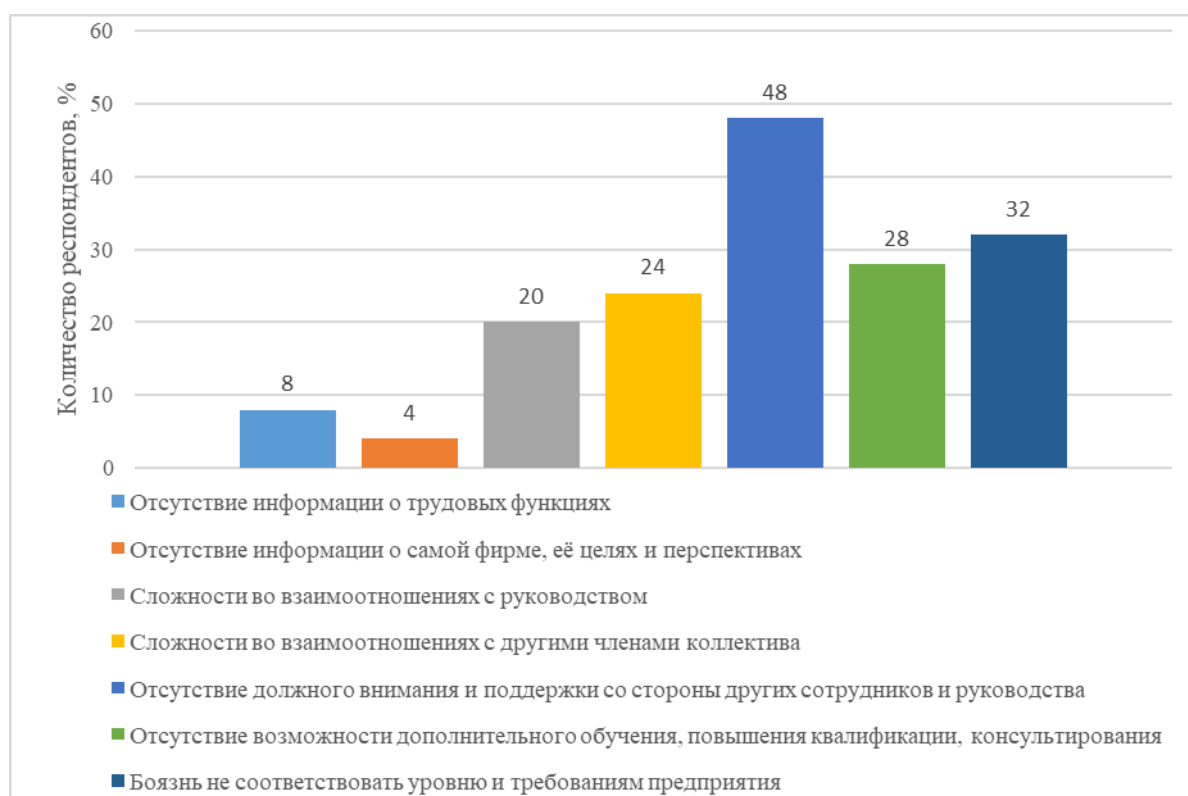


Рис. 8. Проблемы новых сотрудников в первое время работы на новом месте
Fig. 8. The problems that new employees face when starting a new job

Безусловно, новичок, придя на новое место работы, испытывает определённый дискомфорт и сложности. Как выяснилось, в меньшей степени респонденты сталкивались с отсутствием информации о своих трудовых функциях (8%) и о самой фирме, её целях и перспективах (4%). Действительно, многие предприятия, и гостиницы не исключение, начинают своё взаимодействие с новым сотрудником с практического ознакомления с его обязанностями и требованиями, которые к нему будут предъявляться со стороны организации.

Придя на новое место работы, новый сотрудник вынужден приспосабливаться не только к своему новому статусу, своим трудовым функциям, но и включаться в межличностные взаимоотношения с руководством и коллегами (Окунцева, Гудовских, 2018). Подчас здесь могут также возникать сложности. Например, проблемы с руководством могут быть обусловлены не только психологическими моментами, но и завышенными требованиями по отношению к работнику, или не соответствием реальных возможностей сотрудника предъявляемым к нему требованиям. Так, 20% опрошенных сталкивались со сложностями во взаимоотношениях с руководством предприятия, а 24% – со сложностями во взаимоотношениях с другими членами коллектива.

Почти половина респондентов (48%) отметила отсутствие должного внимания и поддержки со стороны других сотрудников и руководства. А ведь именно они способны помочь новому члену коллектива спокойно и уверенно войти в рабочие процессы. Также опрошенные (28%) отметили отсутствие на первых порах возможности

дополнительного обучения, повышения квалификации и какого-либо консультирования. Это лишь подтверждает, что предприятия не готовы вкладывать дополнительные средства и затрачивать время на сотрудника, который ещё не успел доказать свою полезность данной компании. Однако такая позиция ошибочна, поскольку уже на начальном этапе организация могла бы заинтересовать новичка карьерными перспективами и возможностями развития в тех или иных направлениях, что повысило бы его мотивацию и уверенность в своих силах. Боязнь не соответствовать уровню и требованиям предприятия отметили 32% респондентов. Далеко не все новые сотрудники убеждены, что их подготовленности будет достаточно для того, чтобы эффективно выполнять возложенные на них обязанности. Это также создаёт определённый дискомфорт.

Далее сотрудникам гостиниц был задан вопрос об использовании технологий адаптации персонала на их предприятии (рис. 9).

Лишь 12% респондентов однозначно заявили о том, что на их предприятии применяются технологии адаптации новых сотрудников. Частичное использование определённых методов адаптации отметили 40% опрошенных. Большинство же (48%) признались в отсутствии каких-либо адаптационных технологий в их гостиницах.

Поскольку на некоторых предприятиях, так или иначе, применяют технологии адаптации новых сотрудников, важно выяснить, какие именно и на кого они направлены (рис. 10).

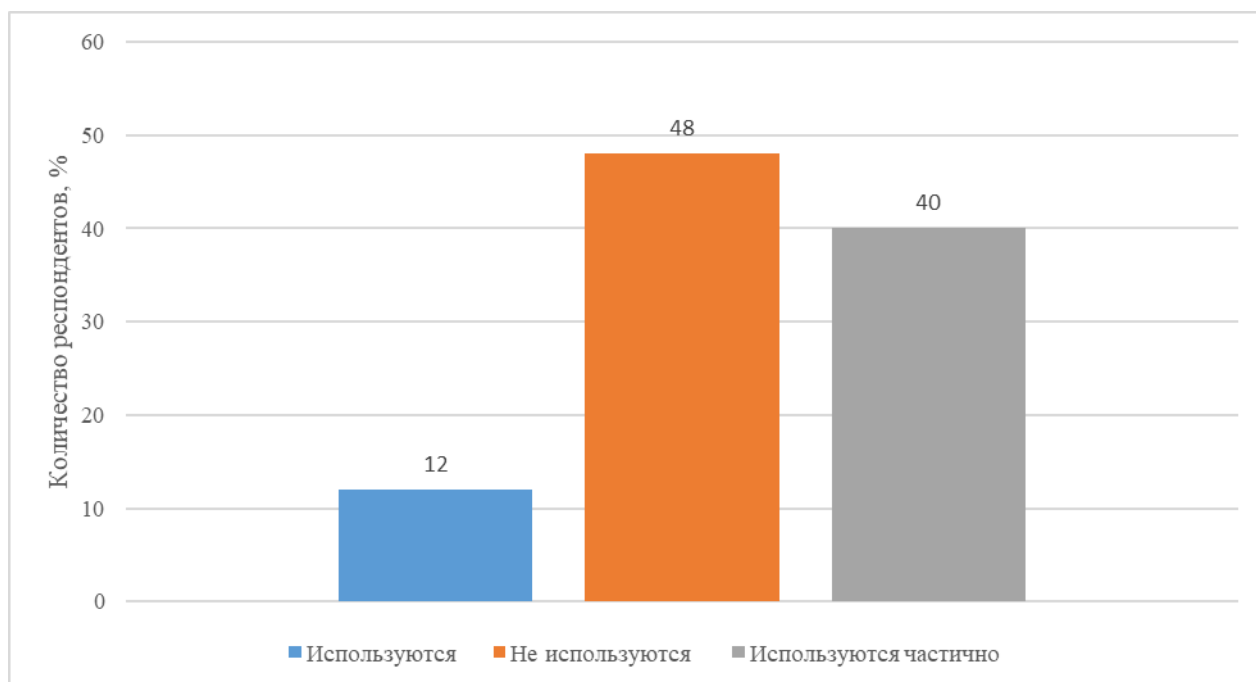


Рис. 9. Использование в гостиницах технологий адаптации новых сотрудников

Fig. 9. Using technologies to onboard new employees in hotels

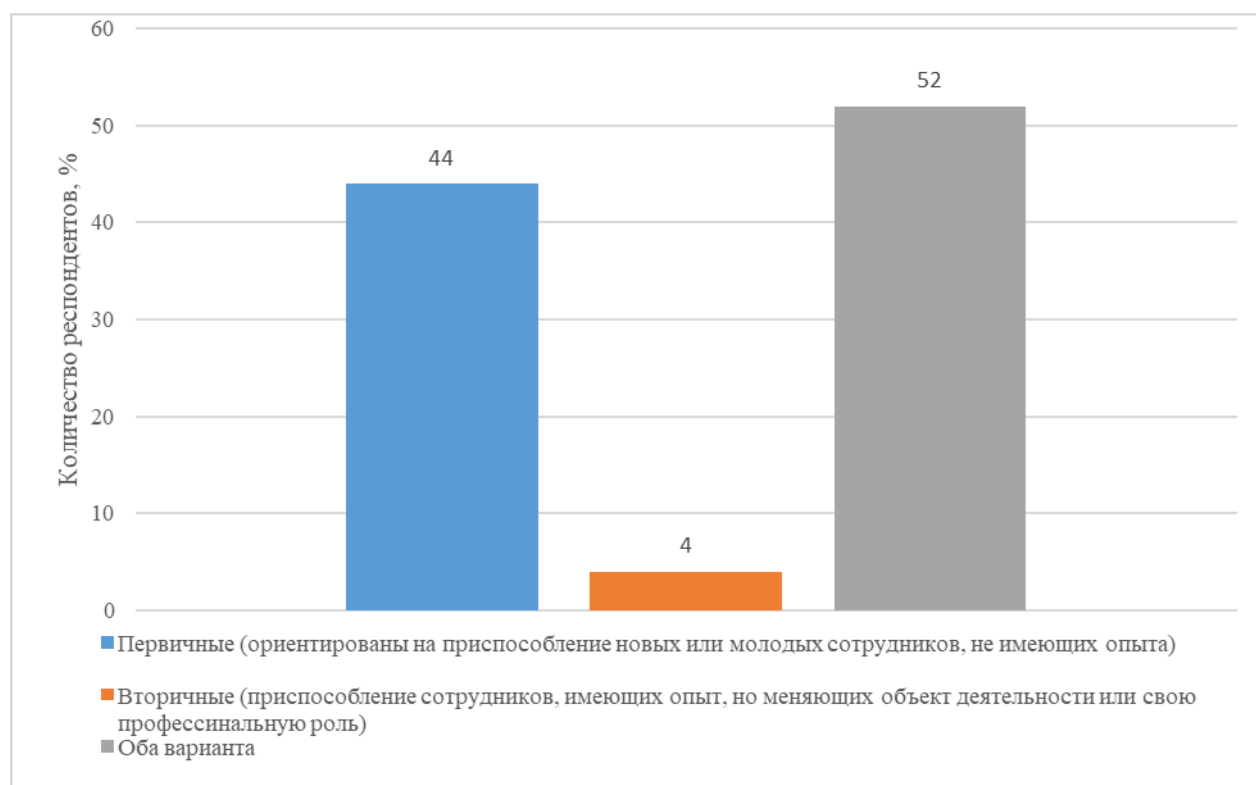


Рис. 10. Направления адаптационных мероприятий в гостинице

Fig. 10. Directions of adaptation activities in the hotel

Как оказалось, те гостиницы, которые практикуют адаптационные мероприятия, в большинстве случаев ориентируют их на новых, или молодых сотрудников, не имеющих опыта. В меньшей степени такие мероприятия направлены на уже имеющих

профессиональный опыт работников, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль.

Виды адаптации, используемые в гостиницах города Орла, представлены на рис. 11.

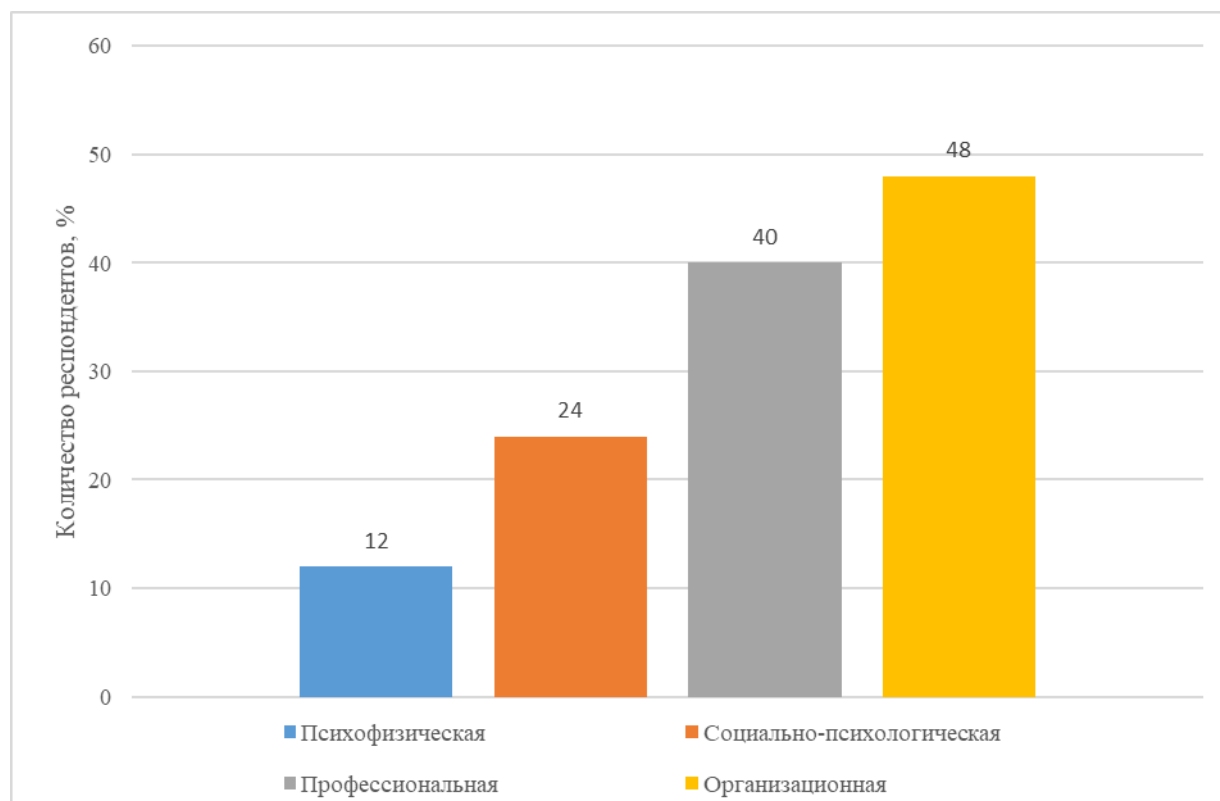


Рис. 11. Виды адаптации, используемые в гостиницах города Орла

Fig. 11. Types of adaptation used in hotels in the city of Orel

Как видно из рисунка 11, доминирует организационная адаптация (48%). На второй по популярности позиции – профессиональная адаптация (40%). Значительно меньшее количество мероприятий ориентировано на социально-психологическую и психофизическую адаптацию (24 и 12% соответственно).

Также важно было понять, на каком этапе применяются адаптационные технологии (рис. 12).

Установлено, что большая часть адаптационных мероприятий в орловских гостиницах проходит на 1 этапе (52%) и на 2 этапе (28%). На первом этапе проводится оценка уровня подготовленности новичка, что необходимо для разработки

наиболее эффективной программы адаптации. В этот период определяется, имеет ли работник специальную подготовку, опыт работы в аналогичных компаниях. Также на практике довольно часто гостиницы останавливаются именно на этом этапе (Кравченко Д. С., Рославцева Е. А., 2024). Если было выяснено, что сотрудник имеет специальную подготовку и опыт, то, как правило, период адаптации существенно сокращается по времени, либо гостиница вообще отказывается от дальнейших адаптационных мероприятий. Однако, этот путь не всегда оказывается верным, поскольку у новичка могут возникнуть и другие проблемы, не связанные с его профессиональными умениями и навыками.

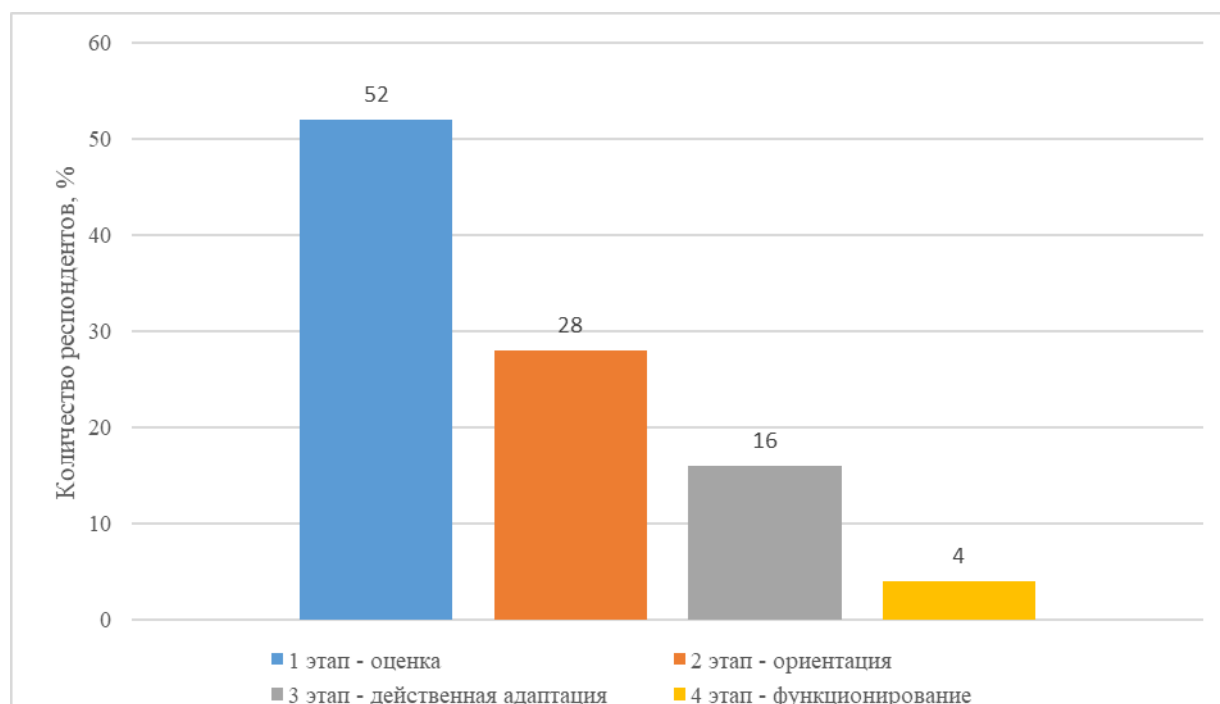


Рис. 12. Этапы, на которых применяются адаптационные технологии в гостиницах города Орла

Fig. 12. Stages at which adaptation technologies are applied in hotels in the city of Orel

На втором этапе осуществляется ориентация, т.е. практическое знакомство нового работника с его обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Многие гостиницы активно практикуют адаптационные мероприятия в этот период (Рославцева, Сенькина, 2014). Далее следует период действенной адаптации (3 этап). Его суть состоит в том, чтобы приспособить новичка к его новому статусу. На этом этапе предполагаются мероприятия, направленные на включение нового работника в межличностные отношения с коллегами. Адаптацию на этом этапе практикуют лишь 16% опрошенных. Заключительный 4 этап – функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он харак-

теризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Адаптационные мероприятия на данном этапе практикуют лишь 4% респондентов. На практике, при спонтанном развитии процесса адаптации данный этап наступает после 1-1,5 лет работы. В идеале при активной адаптационной политике этот этап может наступить уже через несколько месяцев после поступления на работу, что существенно сокращает адаптационный период и увеличивает финансовую выгоду предприятия (Авраменко, Вергун, 2017).

Далее были рассмотрены конкретные адаптационные технологии, используемые в гостиницах Орла (рис. 13).

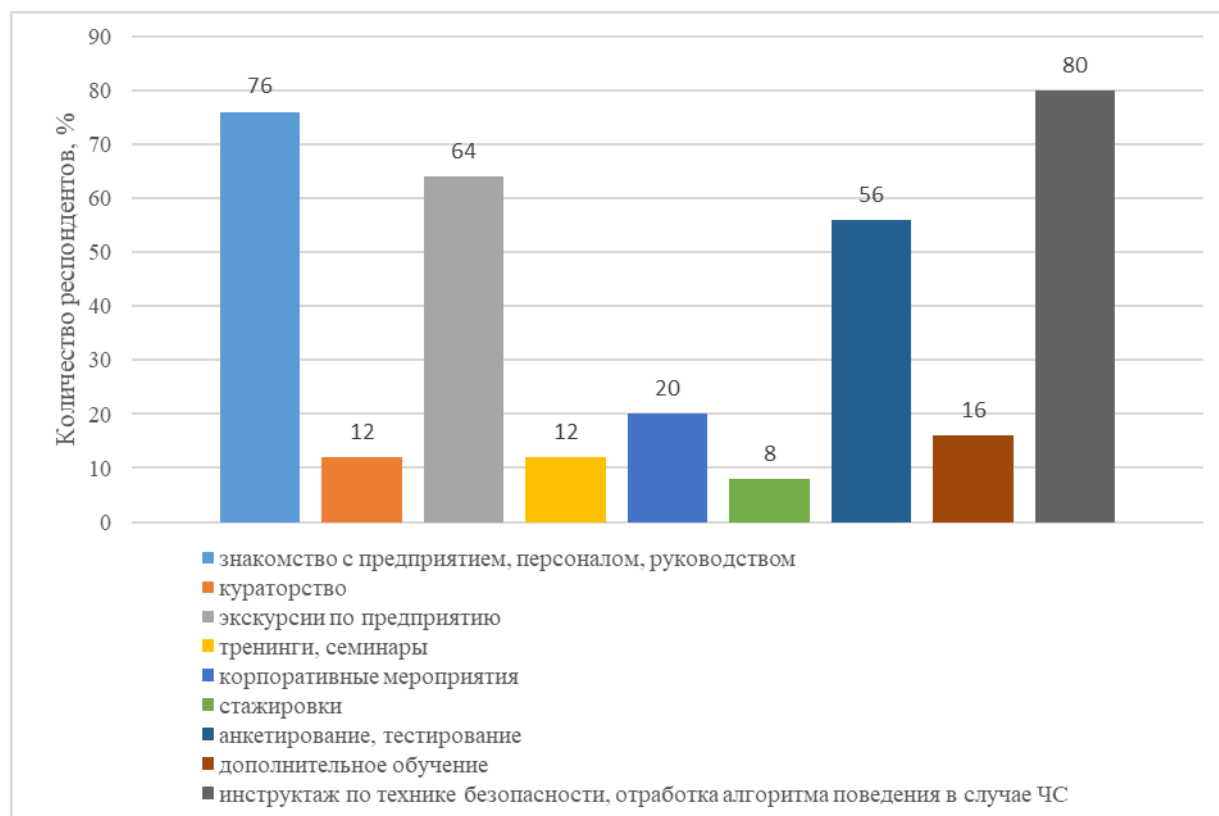


Рис. 13. Используемые в гостиницах города Орла адаптационные технологии

Fig. 13. Adaptive technologies used in hotels in the city of Orel

В большинстве случаев гостиницы города Орла ограничиваются ознакомлением нового сотрудника с организацией, персоналом, руководством (76%), а также экскурсиями по предприятию (64%) и анкетированием/тестированием работника (56%). Большинство гостиниц уделяет большое значение безопасности. Именно поэтому они считают обязательным ознакомление новых сотрудников с требованиями безопасности (80%). Для новичков проводится инструктаж по технике безопасности, отрабатывается чёткий алгоритм поведения в чрезвычайных ситуациях.

Во время ознакомительных экскурсий новому работнику показывается номерной фонд, инфраструктура, связанная с предоставлением дополнительных услуг, объекты питания, спортивно-оздоровительные объекты и т.д. Лишь 20% респондентов отметили применение на их предприятии корпоративных мероприятий.

Действительно, такие мероприятия направлены на сплочение коллектива, повышение его мотивации, но они, как правило, ориентированы на всех сотрудников и не адресованы лично вновь прибывшим. Остальные технологии используются в гораздо меньшей степени: кураторство – 12%, тренинги и семинары – 12 %, стажировки – 8 %, дополнительное обучение – 16 %.

Перечисленные выше технологии можно отнести к традиционным. Но помимо них в последнее время появляются и инновационные. Респондентам было предложено указать те инновационные адаптационные технологии, которые используются в их гостинице. Оказалось, что такие методы, как наставничество, JobShadowing (метод обучения персонала, при котором менее опытный сотрудник наблюдает за работой более опытного специалиста в конкретной роли), Budding (метод, при котором опытный сотрудник помогает но-

вичку освоиться в компании, выступая в роли неформального наставника и проводника по корпоративной культуре), «Welcome!-тренинг» не только не приме-

няются в их гостиницах, но о многих из них респонденты даже не слышали.

Также достаточно важным было выяснить, кто именно занимается адаптацией персонала в гостиницах (рис. 14).

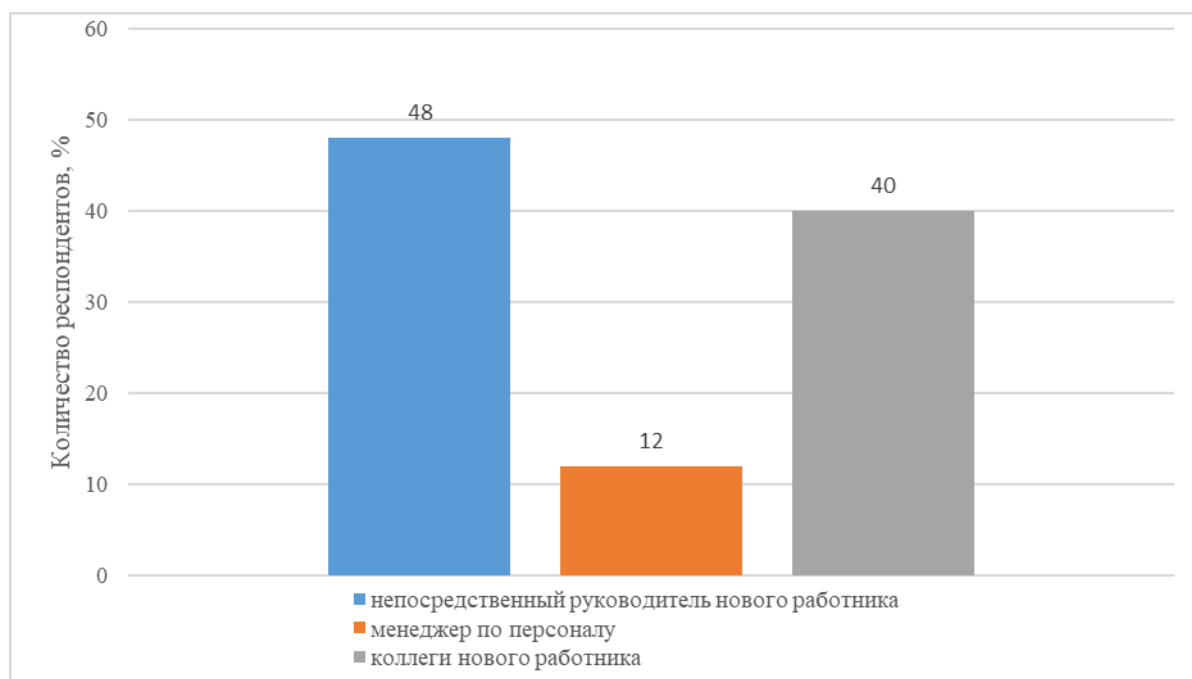


Рис. 14. Сотрудники, занимающиеся адаптацией персонала
Fig. 14. Employees involved in personnel adaptation

Оказалось, что в большинстве случаев адаптацией новых работников в гостиничном предприятии занимаются либо их непосредственные руководители, либо их коллеги (48% и 40% соответственно). Лишь 12% респондентов отметили, что в их гостиницах эти функции возложены на специального менеджера по персоналу.

По результатам проведённого исследования можно сделать ряд выводов. Основные причины текучести кадров в орловских гостиницах, как правило, связаны с неудовлетворённостью заработной платой, напряжённой работой и чрезмерными требованиями к персоналу. Однако существуют и иные, часто имеющие личный характер, обстоятельства увольнения.

При трудоустройстве на новое место работы новички обычно испытывают определённые трудности и дискомфорт. Их причины обусловлены отсутствием

должного внимания и поддержки со стороны других сотрудников и руководства, отсутствием возможности дополнительного обучения, повышения квалификации, консультирования в первые периоды работы на новом месте. Также важное значение имеют и сложности во взаимоотношениях с руководством и членами коллектива. Значительная часть опрошенных отметили наличие у них определённых психологических страхов, связанных с боязнью не соответствовать уровню и требованиям предприятия.

Однако, несмотря на существующие сложности у новых работников, выяснилось, что большинство гостиниц либо вообще не практикуют процедуры адаптации, либо применяют их частично и бессистемно. Те гостиницы, которые практикуют адаптационные мероприятия, в большинстве случаев ориентируют их на новых

или молодых сотрудников, не имеющих опыта, а не на уже имеющих профессиональный опыт работников, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль. Преобладает организационная адаптация, направленная на усвоение новым работником своей роли и статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание организационно-экономического механизма управления гостиницей. Также активно используется профессиональная адаптация, т.е. постепенная доработка трудовых способностей, навыков нового работника. Установлено, что большая часть адаптационных мероприятий в орловских гостиницах проходит на начальных этапах работы нового сотрудника. В этот период осуществляется оценка уровня подготовленности новичка, его практическое знакомство с трудовыми обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Довольно часто гостиницы останавливаются именно на этом этапе и отказываются от дальнейших адаптационных мероприятий. В числе наиболее активно применяемых адаптационных технологий оказались: ознакомлением нового сотрудника с организацией, персоналом, руководством, экскурсия по предприятию и анкетирование/тестирование работника. Большинство гостиниц уделяет большое значение безопасности. Для новичков проводится инструктаж по технике безопасности, отработывается четкий алгоритм поведения в чрезвычайных ситуациях. При этом инновационные технологии адаптации сотрудников не применяются. Во многих гостиницах о них даже не слышали. Чаще всего адаптацией новых работников в гостиничном предприятии занимаются либо их непосредственные руководители, либо их коллеги. В целом, адаптационные мероприятия носят стихийный, случайный характер. Часто процесс адаптации новых сотрудников происходит спонтанно, отсутствуют система и механизмы.

Заключение (Conclusions). Региональные гостиничные предприятия не стремятся активно использовать современные механизмы подбора и адаптации сотрудников. Как правило, высококвалифицированный персонал через Интернет орловские гостиницы не ищут. Интернет в региональной гостиничной индустрии не вытеснил, а просто дополнил основной канал поиска работников и работы. Анализ процессов подбора кадров в гостиницах города Орла показал, что подбор персонала региональными средствами размещения происходит как с использованием традиционных, так и инновационных методов. В использовании инновационных технологий отбора кадров отмечается высокая инертность. Технологии адаптации персонала в гостиницах города Орла либо не используются, либо используются частично. Чаще всего адаптационные мероприятия ориентированы на новых, ещё не имеющих опыта работников. При этом доминирует организационная и профессиональная адаптация. В числе наиболее популярных адаптационных технологий были названы знакомство с коллективом и руководством, экскурсии по предприятию, инструктаж по технике безопасности, а также анкетирование и тестирование. Функции по адаптации нового персонала, как правило, ложатся на их непосредственных руководителей, или коллег. В целом, в гостиничных предприятиях города Орла не выработаны стандартные подходы, направленные на помощь новым сотрудникам в приспособлении к новому мету работы.

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

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

Список литературы

Абушенкова М. В. Современные методы подбора и оценки персонала для гостиниц // Инновационный потенциал цифровой экономики: состояние и направления развития:

сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 28 октября 2021 года. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 22-27.

Авраменко Ю. С., Вергун Т. В. Адаптация персонала в гостинице: цели, этапы и виды // Современная наука: от теории к практике: сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 10 ноября 2017 года. Москва: Академия социального управления, 2017. С. 14-21.

Агаева Н. Ю., Веретенников А. Н. Механизмы повышения эффективности и качества подбора персонала в индустрии гостеприимства // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 13-16.

Агаева Н. Ю., Ряскина Л. О., Бахтина Е. А. Совершенствование систем отбора и подготовки персонала для предприятий индустрии гостеприимства // Успехи современной науки. 2016. Т. 2. № 4. С. 103-106.

Газгиреева Л. Х. Значимость обучающих мероприятий для персонала в повышении качества предоставляемых услуг на предприятиях индустрии гостеприимства // Сервис plus. 2024. Т. 18. № 4. С. 124-135.

Газгиреева Л. Х., Шипицына О. Г. Применение технологии «прелиминаринг» в индустрии гостеприимства // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2023. Т. 17. № 2. С. 109-116.

Ефанова Л. В., Коновалова Е. Е. Анализ адаптации молодежи на предприятиях гостиничного бизнеса г. Новосибирска // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2023. Т. 17. № 2. С. 117-124.

Козлова В. А. Инновационные технологии подбора и адаптации персонала в гостиницах // Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 23 апреля 2021 года. Москва: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2021. С. 276-283.

Кравченко Д. С., Рославцева Е. А. Процесс адаптации персонала в индустрии гостеприимства // Научное творчество молодежи в индустрии гостеприимства: материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов, аспирантов и молодых ученых, Донецк, 14-15

марта 2024 года. Москва: ООО «Издательство «Перо», 2024. С. 103-105.

Мариненко Е. Д., Лымарева О. А. Современные подходы к подбору персонала сферы услуг // Экономика устойчивого развития. 2017. № 2 (30). С. 156-160.

Окунцева С. В., Гудовских А. Д. Программа подбора и адаптации сотрудников службы приема и размещения для гостиничных комплексов города Нижневартовск // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2018. Т. 12. № 1. С. 247-252.

Родионова Н. С., Щетилина И. П., Мануковская М. В. Анализ состояния рынка труда в сфере индустрии гостеприимства на примере города Воронеж // Сервис plus. 2014. Т. 8. № 4. С. 53-59.

Рославцева Е. А., Сенькина А. Д. Методы адаптации персонала в гостиницах // Инновационное развитие индустрии туризма и гостеприимства: материалы и доклады VIII Всероссийской научно-практической конференции, Воротынец, 26 апреля 2024 года. Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, 2024. С. 126-130.

Шамкий Ю. А., Лымарева О. А. Особенности найма персонала в индустрии гостеприимства // Рыночная трансформация экономики России: проблемы, перспективы, пути развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Казань, 18 октября 2017 года. Казань: «Омега Сайнс», 2017. С. 204-207.

Шевченко Е. М. К вопросу о кадровых проблемах в сфере туризма // Социальная политика и социология. 2025. Т. 24. № 1 (154). С. 172-178.

References

Abushenkova, M. V. (2021), "Modern Methods of Personnel Selection and Assessment for Hotels", *Innovative Potential of the Digital Economy: Status and Development Directions*, Collection of Scientific Articles from the International Scientific and Practical Conference, Kursk, October 28, 2021, pp. 22-27. (In Russ.).

Avramenko, Yu. S. and Vergun, T. V. (2017), "Personnel Adaptation in a Hotel: Goals, Stages, and Types", *Modern Science: From Theory to Practice*, Collection of Articles Based on the Materials of the II All-Russian Scientific and

Practical Conference, Moscow, November 10, 2017, pp. 14-21. (In Russ.).

Agueva, N. Yu. and Veretennikov, A. N. (2017), "Mechanisms for Improving the Efficiency and Quality of Personnel Selection in the Hospitality Industry", *Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*, Vol. 6, 4 (21), pp. 13-16. (In Russ.).

Agueva, N. Yu., Ryaskina, L. O. and Bakhina, E. A. (2016), "Improving Personnel Selection and Training Systems for Hospitality Industry Enterprises", *Advances in Modern Science*, 2 (4), pp. 103-106. (In Russ.).

Gazgireeva, L. Kh. (2024), "The Importance of Personnel Training Events in Improving the Quality of Services Provided at Hospitality Industry Enterprises", *Service Plus*, 18 (4), pp. 124-135. (In Russ.).

Gazgireeva, L. Kh. and Shipitsyna O. G. (2023), "Application of Preliminary Technology in the Hospitality Industry", *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*, 17 (2), pp. 109-116. (In Russ.).

Efanova, L. V. and Konovalova, E. E. (2023), "Analysis of Youth Adaptation in the Novosibirsk Hotel Industry", *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*, 17 (2), pp. 117-124. (In Russ.).

Kozlova, V. A. (2021), "Innovative Technologies for the Selection and Adaptation of Hotel Personnel", *Strategies and Modern Trends in the Development of Tourism and Hotel Business Enterprises*, Proceedings of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference, Moscow, April 23, 2021, pp. 276-283. (In Russ.).

Kravchenko, D.S. and Roslavl'tseva, E.A. (2024), "Personnel Adaptation Process in the Hospitality Industry", *Scientific Creativity of Young People in the Hospitality Industry*, Proceedings of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation of Students, Postgraduates, and Young Scientists, Donetsk, March 14-15, 2024, pp. 103-105. (In Russ.).

Marinenko, E.D. and Lymareva, O.A. (2017), "Modern Approaches to Recruiting Service Personnel", *Economics of Sustainable Development*, 2 (30), pp. 156-160. (In Russ.).

Okuntseva, S.V. and Gudovskikh, A.D. (2018), "Recruitment and Adaptation Program for Reception and Accommodation Service Employees for Hotel Complexes in Nizhnevartovsk", *Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Problems, and Prospects*, 12 (1), pp. 247-252. (In Russ.).

Rodionova, N. S., Shchetilina, I. P. and Manukovskaya, M. V. (2014), "Analysis of the state of the labor market in the hospitality industry: the example of the city of Voronezh", *Service plus*. 8 (4), pp. 53-59. (In Russ.).

Roslavl'tseva, E. A. and Senkina, A. D. (2024), "Methods of personnel adaptation in hotels", *Innovative development of the tourism and hospitality industry*, materials and reports of the VIII All-Russian scientific and practical conference, Vorotynets, April 26, 2024, pp. 126-130. (In Russ.).

Shamkiy, Yu. A. and Lymareva, O. A. (2017), "Features of personnel recruitment in the hospitality industry", *Market transformation of the Russian economy: problems, prospects, development paths*, collection of articles from the International scientific and practical conference, Kazan, October 18, 2017, pp. 204-207. (In Russ.).

Shevchenko, E. M. (2025), "On the issue of personnel problems in the tourism sector", *Social policy and sociology*, 1 (154), pp. 172-178. (In Russ.).

Информация об авторе

Козлова Вероника Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма и гостиничного дела

Information about the author

Veronika A. Kozlova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Business

Оригинальная статья
Original article

УДК 364.446-053.9

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

Паатова М. Э.¹
Агошкова О. В.²
Ожева С. Б.³
Таусова И. Ф.⁴

**Особенности социальной адаптации граждан
пожилого возраста средствами интеллектуально-творческих
и активных видов организации досуга**

Адыгейский государственный университет,
ул. Первомайская, 208, Майкоп 385000, Россия

¹*e-mail: mpaatova@mail.ru*

²*e-mail: agoshkovaolga1@mail.ru*

³*e-mail: svital@mail.ru*

⁴*e-mail: i.tausova@adygnet.ru*

¹ORCID 0000-0003-2168-2576

²ORCID 0000-0002-3201-1025

³ORCID 0000-0001-8016-3595

⁴ORCID 0000-0002-3275-8671

*Статья поступила 11 октября 2025 г.; принята 08 ноября 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.*

Аннотация. В современных социокультурных условиях остро стоят вопросы необходимости социальной адаптации граждан пожилого возраста средствами интеллектуально-творческих и активных видов организации досуга. Одной из стратегических задач в современной России является создание условий для увеличения ожидаемой продолжительности здоровой жизни граждан пожилого возраста путем поддержания их активного долголетия и повышения уровня коммуникативного потенциала. Проведено социологическое исследование методом массового анкетного опроса с использованием выборочного метода, методов типологизации, сравнения и статистического анализа. Особое внимание уделяется необходимости создания условий для поддержания активного долголетия и повышения уровня коммуникативного потенциала пожилых людей. В исследовании выявлены мотивы граждан пожилого возраста при принятии решения о выборе занятий для организации досуга; проведена оценка возможности участия в культурно-досуговых и оздоровительных мероприятиях в зависимости от места проживания, социального самочувствия, степени удовлетворенности состоянием здоровья, ценностных ориентаций; описан социально-демографический портрет респондентов. Исследование направлено на изучение социально-демографических характеристик городского и сельского населения пенсионного (пожилого) возраста Республики Адыгея; изучение удовлетворённости граждан пенсионного возраста самоорганизацией досуга; выявление предпочтений (потребностей) граждан пенсионного возраста в организации интеллектуально-творческих и активных видов досуга; формулирование основных рекомендаций, направленных на разработку

технологии адаптации граждан пенсионного возраста средствами интеллектуально-творческих и активных видов организации досуга. Полученные данные используются для разработки рекомендаций по улучшению технологий социальной адаптации граждан пенсионного возраста.

Ключевые слова: граждане пожилого возраста; социальная адаптация; интеллектуально-творческие и активные виды организации досуга; активное долголетие

Для цитирования: Паатова М. Э., Агошкова О. В., Ожева С. Б., Таусова И. Ф. Особенности социальной адаптации граждан пожилого возраста средствами интеллектуально-творческих и активных видов организации досуга // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 181-191. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-4

UDC 364.446-053.9

Maria E. Paatova¹
Olga V. Agoshkova²
Svetlana B. Ozheva³
Irina F. Tausova⁴

**Features of Social Adaptation of Older Adults through
Intellectual-Creative and Active Leisure Activities**

Adyghe State University,
208 Pervomayskaya St., Maykop 385000, Russia

¹*e-mail: mpaatova@mail.ru*

²*e-mail: agoshkovaolga1@mail.ru*

³*e-mail: svital@mail.ru*

⁴*e-mail: i.tausova@adygnet.ru*

¹ORCID 0000-0003-2168-2576

²ORCID 0000-0002-3201-1025

³ORCID 0000-0001-8016-3595

⁴ORCID 0000-0002-3275-8671

Abstract. In contemporary socio-cultural conditions, there is a pressing need for the social adaptation of elderly citizens through intellectual-creative and active forms of leisure organization. One of the strategic objectives in modern Russia is to improve the health and communication skills of elderly citizens and increase their healthy life expectancy. A sociological study was conducted using a mass questionnaire survey, applying sampling, typification, comparison, and statistical analysis methods. Special attention is given to the necessity of creating conditions for maintaining active longevity and enhancing the communicative potential of older people. The study examined the motivations of elderly people when choosing leisure activities, and assessed their potential participation in cultural, recreational and health-promoting events, depending on their place of residence, social well-being, satisfaction with their health status and value orientations. The study also described the socio-demographic profile of the respondents. The study aimed to investigate the socio-demographic characteristics of the urban and rural pension-age (older) population of the Republic of Adyghea; to assess the satisfaction of pension-age citizens with their self-organised leisure; to identify the preferences (needs) of pension-age citizens for intellectual-creative and active forms of leisure organization; and to formulate key recommendations for developing technologies

for the adaptation of pension-age citizens through intellectual-creative and active leisure activities. The obtained data are utilised to develop recommendations for improving social adaptation technologies for older adults.

Keywords: older adults; social adaptation; intellectual-creative and active forms of leisure organization; active longevity

For citation: Paatova, M. E., Agoshkova, O. V., Ozheva, S. B., Tausova, I. F. (2025), "Features of Social Adaptation of Older Adults through Intellectual-Creative and Active Leisure Activities", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 181-191, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-4

Введение (Introduction). В развитых странах и в современной России доля пожилых людей в общей структуре населения постоянно увеличивается. Это связано с ростом продолжительности жизни и снижением рождаемости. Соответственно, проблема интеграции старшего поколения в общество становится всё более значимой.

Пожилые люди часто сталкиваются с проблемами социального одиночества и изоляции после выхода на пенсию, утраты близких, уменьшения физической активности. Организация досуга, особенно интеллектуального и творческого характера, помогает им сохранять социальные связи, поддерживать когнитивные функции и улучшать качество жизни (Шадрина, Чапала, 2021). А создание условий для увеличения ожидаемой продолжительности здоровой жизни лиц пожилого возраста посредством обеспечения их активного долголетия представляет собой одну из приоритетных стратегических задач государственной социальной политики.

Исследование особенностей социальной адаптации пожилых людей через организацию интеллектуально-творческого и активного досуга имеет важное значение для улучшения качества жизни этой группы населения и разработки эффективных социальных программ.

Интенсивное развитие и имплементация новых технологий в различные сферы жизнедеятельности человека представляют собой неотъемлемую часть развития

современного социума. В данном контексте, поиск и апробация инновационных эффективных моделей оказания социальной поддержки населению, в том числе организация досуга граждан пожилого возраста Республики Адыгея – это один из инструментов к созданию необходимых условий для повышения уровня и качества жизни граждан пожилого возраста.

Отметим, что формирование благоприятных условий для граждан пожилого возраста закреплено в международных документах как целевой ориентир устойчивого социального развития. Положения итоговых документов Всемирной встречи на высшем уровне в интересах социального развития констатируют обязательства государств-участников по приоритезации проблематики и потребностей старшего поколения (Копенгаген, 6–12 марта 1995 г.). Также, помочь старшему поколению сохранить активное долголетие, реализовать планы и получить поддержку призван Федеральный проект «Старшее поколение» национального проекта «Демография», реализующий комплексный подход к решению поставленной перед ним задачи по увеличению ожидаемой продолжительности здоровой жизни.

С учетом вышесказанного, проблема активного старения и социального включения граждан пожилого возраста становится все более актуальной. В данном контексте необходимо отметить, что интеллектуально-творческая деятельность играет важную роль в жизни

пожилых людей, так как способствует повышению качества их жизни, улучшению психоэмоционального состояния и социальной адаптации (Воробьева, 2019).

Цель исследования (The aim of the work). Цель исследования заключается в изучение запросов и интересов граждан пожилого возраста в интеллектуально-творческих и активных видах организации досуга. Основные задачи исследования: изучение социально-демографических характеристик городского и сельского населения пенсионного (пожилого) возраста Республики Адыгеи; изучение удовлетворённости граждан пенсионного возраста самоорганизацией досуга; выявление предпочтений (потребностей) граждан пенсионного возраста в организации интеллектуально-творческих и активных видов организации досуга; формулирование основных рекомендаций, направленных на разработку технологии адаптации граждан пенсионного возраста средствами интеллектуально-творческих и активных видов организации досуга.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Научные труды по социальной работе, геронтологии и культурологии послужили теоретической базой исследования для изучения особенностей старения и адаптации. Учеными большое внимание уделяется адаптационным процессам различных категорий граждан (Денисова, Фатхуллина, 2015; Паатова и др., 2024).

Большинство исследователей изучают процессы старения людей, социальное положение и опыт пожилых граждан как специфической социовозрастной группы (Холостова, 2021; Яцемирская, Беленькая, 1999).

Работы Румянцевой Е.С. посвящены адаптации пожилых людей в современном обществе, в том числе через занятие творчеством (Румянцева, 2010). Киселева Н.А. исследует потребности людей старшего возраста для оказания адресной социальной помощи (Киселева, 2016).

Костючик В. П. изучает влияние творческой деятельности на качество жизни пожилых людей и их социальную адаптацию (Костючик, 2021). Бажутова О.А. анализирует адаптацию одиноких пожилых индивидов как целостное явление жизни пожилых граждан и выделяет наличие ее некоторых видов (Бажутова, 2016).

Исследовательские работы демонстрируют положительное влияние интеллекта и творческой активности на социальную адаптацию пожилых граждан. Организация сопровождаемой интеллектуально-творческой деятельности граждан пожилого возраста представляет собой ключевую задачу, направленную на улучшение качества жизни этой группы населения (Северин, 2020). Система социальных услуг должна адаптироваться к потребностям этой категории граждан, предлагая новые форматы и технологии, что, в конечном итоге, будет способствовать более полноценной жизни пожилых людей в обществе (Bengtson, Schaie, 2016).

Основываясь на положительном зарубежном опыте, можно утверждать, что такое вовлечение способствует не только развитию навыков, но и укреплению социальных связей, улучшая психоэмоциональное состояние пожилых людей (Кузнецов, 2010).

Негосударственные организации, функционирующие в сфере социального обслуживания и поддержки лиц пожилого возраста, обладают потенциалом для апробации ряда технологий активизации представителей старшего поколения, которые на текущий момент остаются недостаточно востребованными в практике государственных и муниципальных учреждений (Холостова, 2016; Готлиб, 2021).

Успешным примером является автономная некоммерческая организация «Рука Помощи», созданная на базе факультета социальных технологий и туризма Адыгейского государственного

университета и ее реализованный проект «Ключ к долголетию: интеллектуально-творческие активности для пожилых граждан», целевой установкой которого является повышение уровня социальной адаптации граждан пожилого возраста посредством их вовлечения в разнообразные виды интеллектуально-творческой деятельности.

Отметим, что кафедра социальной работы и туризма Адыгейского государственного университета выступила площадкой для организации опытно-экспериментальной работы и реализации проекта. А научно-практическим результатом стала публикация сотрудниками кафедры учебно-методического пособия «Социальная работа с гражданами пожилого возраста», предназначенного для бакалавров и магистрантов направления подготовки 39.03.02 «Социальная работа», 39.04.02 «Социальная работа» (Агошкова, 2023).

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В рамках реализации проекта «Ключ к долголетию» было проведено социологическое исследование для выявления мотивов респондентов при принятии решения о выборе занятий для организации досуга; оценка их возможности участия в культурно-досуговых и оздоровительных мероприятиях в зависимости от места проживания, социального самочувствия, степени удовлетворенности состоянием здоровья; ценностных ориентаций; описание социально-демографического портрета респондентов.

Респондентами выступили пожилые

граждане в возрасте от 56 лет и старше, проживающие на территории города Майкопа, Красногвардейского и Шовгеновского районов Республики Адыгеи.

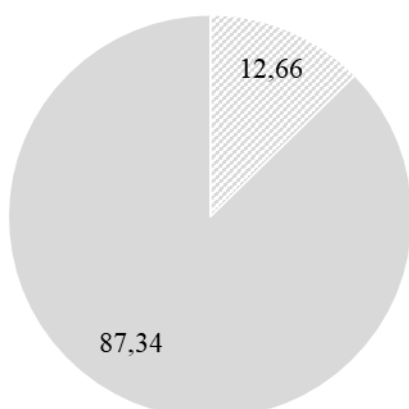
В процессе исследования нами изучались параметры, характеризующие интеллектуально-творческие и активные виды организации досуга в сознании граждан пожилого возраста, был составлен социально-демографический портрет респондентов.

Подавляющее большинство респондентов составляют женщины (87,3%), мужчин в 7 раз меньше (12,66%). Из них 70% не состоят в браке и проживают в одиночестве, не ведут трудовую деятельность (85%), что напрямую влияет на возможность организации досуга в виду большого количества свободного времени (рис. 1).

Установление связи между досуговыми интересами участников исследования и уровнем образования позволило выявить зависимость между уровнем образования и качеством организации досуга: большая часть опрошенных с уровнем школьного образования предпочитают проводить свободное время за просмотром телевизора, прогулками и хобби, не имеют информации о специализированных культурно-досуговых учреждениях и клубах по интересам.

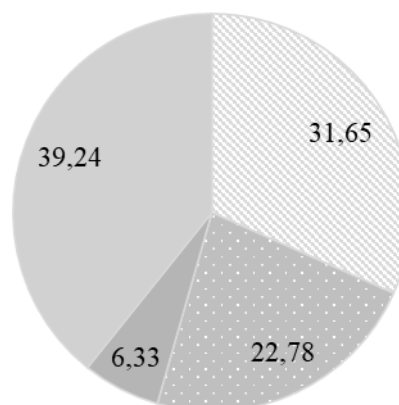
Так же было выявлено, что люди с высшим и средним специальным образованием с возрастом оценивают свое самочувствие выше (59% из числа всех опрошенных), чем граждане, получившие только школьное образование.

Половая принадлежность, % от
общего числа / Sex (gender), % of
total



Мужчины / Man
Женщины / Woman

Семейное положение, % от общего
числа / Marital status, % of total



Не женат / не замужем / Unmarried (for men)/ unmarried (for women)
Женат / замужем / Married (for men)/ married (for women)
В гражданском браке / Unofficially married
Вдова / вдовец / Widow/widower

Рис. 1. Социально-демографические параметры респондентов
Fig 1. Socio-demographic parameters of respondents

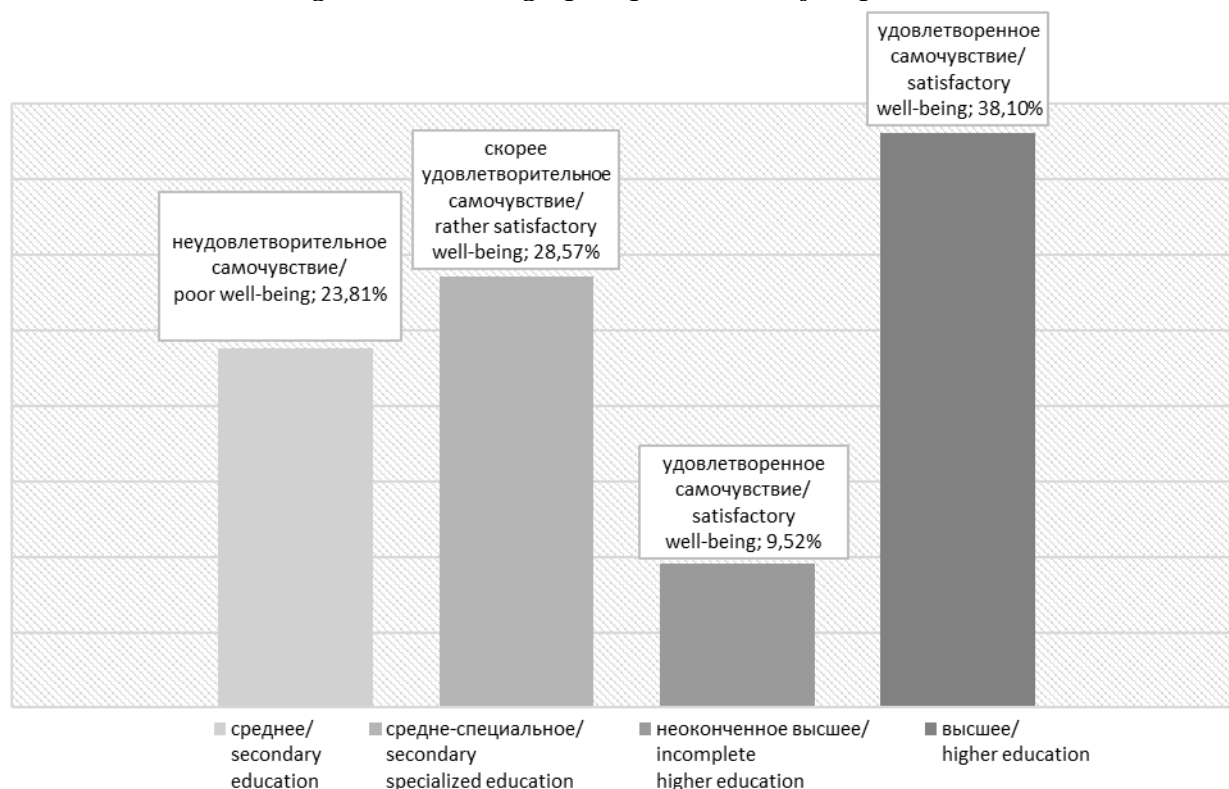


Рис. 2. Взаимосвязь между уровнем образования и самочувствием в пожилом возрасте,
% от общего числа
Fig. 2. The relationship between education level and well-being in elderly age,
% of the total number

Среди самых распространённых досуговых занятий среди представителей старшего возраста можно выделить просмотр телепередач (54,2%), прогулки

(16,9%), чтение (13,79%), посещение тематических мероприятий (9,2%), хобби (6,9%) (рис. 3).

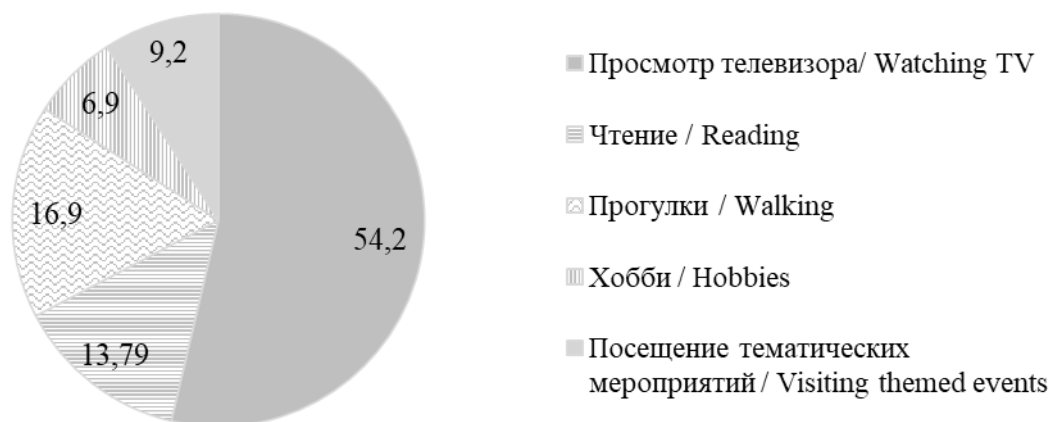


Рис. 3. Досуговые занятия респондентов, % от общего числа
Fig. 3. Leisure activities of respondents, % of total

При этом возможность и желание посещать культурно-досуговые мероприятия и учреждения на регулярной основе имеет только девятая часть респондентов (11%), большая часть опрошенных имеют возможность разнообразить свой досуг выездными мероприятиями или походами в библиотеку от 1 до 5 раз в месяц (73%), а остальные не организуют свой досуг таким образом в виду активного ведения

трудовой деятельности и отсутствия свободного времени.

Среди тех, кто активно посещает культурно-досуговые и оздоровительные мероприятия, пользу для укрепления своего здоровья и новому общению как профилактики старческих заболеваний и признаков деменции отмечают 45,98% и 41,38 % участников опроса соответственно (рисунок 4).

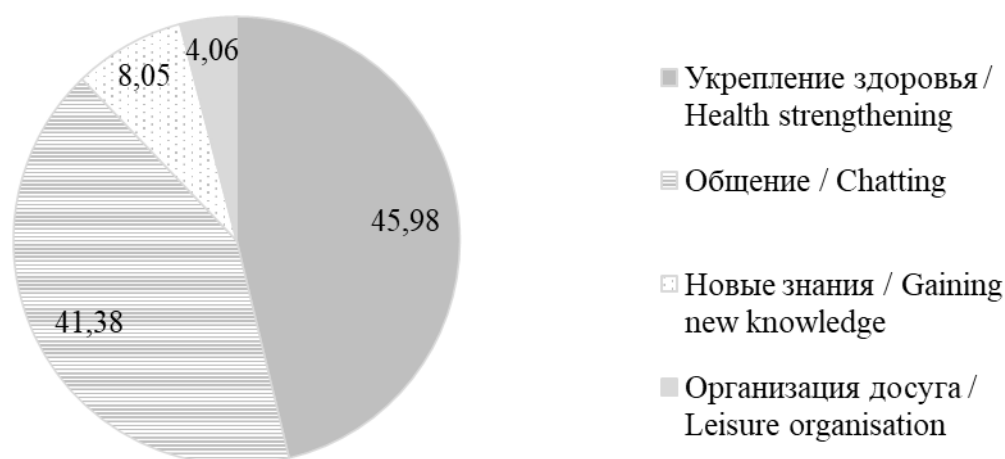


Рис. 4. Распределение мнений респондентов о пользе участия в культурно-оздоровительных мероприятиях, % от общего числа опрошенных
Fig. 4. Distribution of respondents' opinions on the benefits of participating in cultural and wellness events, % of total respondents

Граждане пожилого возраста, участвующие в опросе, отмечают, что форма проведения досуга больше всего зависит от желания человека (64,56%), финансовых возможностей (27,85%), поскольку в населенных пунктах численностью жителей менее 15 тысяч отсутствуют специализированные учреждения и необходимо выезжать в крупные города для посещения тематических мероприятий, музеев и домов культуры, а также от наличия свободного времени (7,59%). Общение с

молодым поколением и совместное проведение досуга выбрала большая часть респондентов (81,9%).

Качественную помощь по социальной адаптации людей пожилого возраста, по мнению респондентов, способны оказать специализированные учреждения (55,6%), социальные работники и психологи (22,47%), члены семьи (14,61%) – этот вариант чаще всего выбирали респонденты-мужчины, а также друзья и близкое окружение (7,87%) (рис. 5).

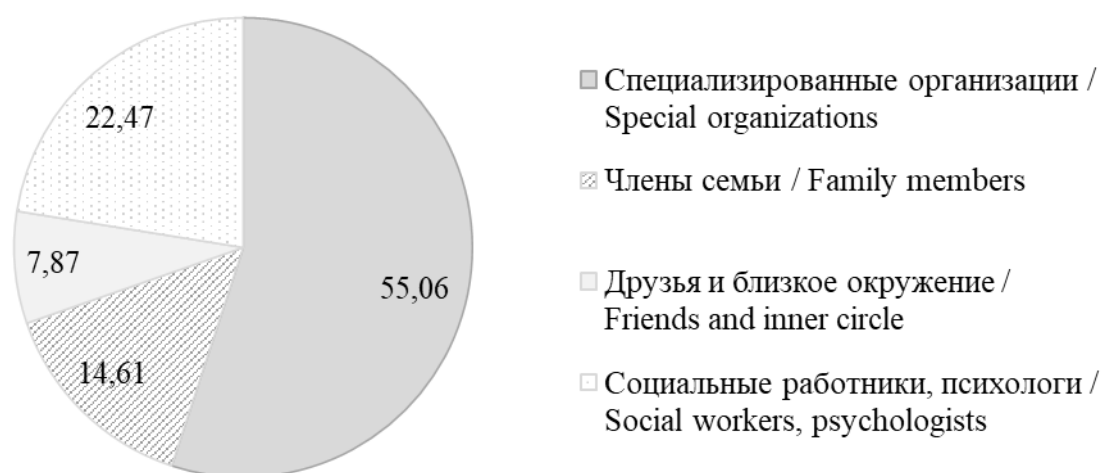


Рис. 5. Распределение мнений респондентов об источниках помощи в социальной адаптации, % от общего числа опрошенных

Fig. 5. Distribution of respondents' opinions on the sources of assistance in social adaptation, % of the total number of respondents

Результаты исследования свидетельствуют о выраженной готовности респондентов к коммуникации и участию в мероприятиях культурно-досуговой и оздоровительной направленности, а также к принятию помощи квалифицированных специалистов. Установленная зависимость подтверждает, что систематически организованная досуговая деятельность выступает значимым фактором гармонизации и развития социальных связей в пожилом возрасте.

Заключение (Conclusions).

Обеспечение социальной адаптации граждан пожилого возраста посредством

вовлечения их в интеллектуально-творческую и активную досуговую деятельность представляет собой одну из приоритетных задач социальной политики современной России. Актуальность данной проблемы обусловлена тенденцией к росту ожидаемой продолжительности здоровой жизни, что актуализирует необходимость формирования условий для поддержания активного долголетия данной социально-демографической группы.

Мотивация граждан пожилого возраста при выборе занятий для организации досуга определяется рядом факторов, таких как место проживания, социальное самочувствие, степень

удовлетворенности здоровьем и ценностные ориентации. Эти факторы влияют на предпочтения в проведении досуга и участие в культурно-досуговых мероприятиях. Уровень образования оказывает значительное влияние на организацию досуга. Люди с высшим и средне-специальным образованием более активны в участии в культурно-досуговых мероприятиях и обладают лучшим самочувствием по сравнению с теми, кто получил только школьное образование.

Наиболее популярными видами досуга среди пожилых людей являются просмотр телевидения, прогулки, чтение и хобби. Однако лишь небольшая часть респондентов регулярно посещают культурно-досуговые учреждения, предпочитая более доступные формы досуга, такие как выезды на мероприятия или посещение библиотеки. Участие в таких мероприятиях приносит значительную пользу пожилым людям, включая укрепление здоровья, общение и получение нового опыта. Это помогает предотвратить старческие заболевания и улучшает психоэмоциональное состояние.

Важную роль в социальной адаптации играют специализированные учреждения, социальные работники, психологи и близкие люди. Общение с молодым поколением и совместные мероприятия способствуют гармоничному развитию социальных связей. Низкий уровень организации досуга негативно сказывается на качестве жизни пожилых людей.

Проект «Ключ к долголетию» демонстрирует важность качественной организации досуговой активности для улучшения психоэмоционального состояния и социальной адаптации пенсионеров. Интеллектуально-творческие виды активностей (интеллектуальные игры, танцы, пение, рисование) разработаны специально для людей старшего возраста с учетом возрастных особенностей. Регулярное участие в них помогает предотвратить когнитивные

нарушения, улучшить качество жизни, повысить самооценку и социальную активность пожилых людей.

Полученные выводы подчеркивают значимость целенаправленных усилий по разработке и внедрению программ социальной адаптации и организации досуга для граждан пожилого возраста, что должно стать приоритетом государственной политики в области социального обеспечения.

Таким образом, решение задачи социальной адаптации граждан пожилого возраста требует формирования комплекса условий, направленных на поддержание их активного долголетия и повышение уровня коммуникативного потенциала. Отметим, что низкий уровень организации досуга людей пожилого возраста может ухудшить их качество жизни. Разработанный и реализуемый проект позволит повысить качество и продолжительность здоровой жизни граждан пожилого возраста и улучшить их психоэмоциональное состояние. Можно констатировать, что качественно организованная досуговая активность ведет к гармонизации и развитию социальных связей пожилого человека.

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

Conflict of interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Агошкова О. В. Подготовка будущих специалистов по социальной работе к организации долговременного ухода как одна из стратегий повышения качества жизни граждан старшего поколения // Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов Юга России : сборник научных трудов по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Майкоп, 22–23 ноября 2023 года. Майкоп: ООО «Электронные издательские технологии», 2023. С. 12–19. – EDN PRVGSN.

Бажутова О. А. Адаптация пожилых людей в процессе благополучного старения // Социология. 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-pozhilyh-lyudey-v-protssesse-blagopoluchnogo-stareniya> (дата обращения: 07.09.2025).

Воробьева Н. А. Социальная работа с пожилыми людьми: учебное пособие. Москва: Издательство РГСУ, 2019. - 240 с.

Готлиб А. С. Социально-экономическая адаптация россиян: факторы успешности-неуспешности // Социологические исследования. 2001. № 7.

Денисова Е. А., Фатхуллина Е. В. Особенности социально-психологической адаптации пожилых людей // Концепт. 2015. № S28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sotsialno-psihologicheskoy-adaptatsii-pozhilyh-lyudey> (дата обращения: 07.09.2025).

Киселева Н. А. Люди пожилого возраста как объект социальной работы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 1 (январь). С. 31-35. URL: <http://e-koncept.ru/2016/16007.htm>. (дата обращения: 02.09.2025).

Костючик В. П. Творческая деятельность как ресурс социализации пожилого человека // Молодой исследователь Дона. 2021. № 3 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tvorcheskaya-deyatelnost-kak-resurs-sotsializatsii-pozhilogo-cheloveka> (дата обращения: 07.08.2025).

Кузнецов К. П. Адаптация пожилых людей в современном обществе. Москва. Лаборатория Книги, 2010. - 81 с. ISBN 978-5-905785-08-3.

Паатова М. Э., Меденцева А. А., Агошкова О. В., Ожева С. Б. Технология формирования финансовой грамотности пожилых граждан // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2024. №4 (348). С. 40-44. (дата обращения: 14.08.2025).

Проект «Ключ к долголетию: интеллектуально-творческие активности для пожилых граждан». Конкурс грантов Республики Адыгея на развитие гражданского общества в 2024 году. URL: <https://адыгея.гранты.рф/public/application/item?id=813e3ae0-a5d4-4ffa-b765-2d9d9d52919a> (дата обращения: 07.08.2025).

Румянцева Е. С. Проблемы активизации

пожилого человека в функционировании органов местного самоуправления // Ярославский педагогический вестник. 2010. № 4. Том I (Гуманитарные науки). С. 164-168.

Северин А. В. Социально-психологическая адаптация пожилых людей к изменяющемуся миру: психологические проблемы пожилых и способы их решения : монография. Брест : Альтернатива, 2020. – 84 с.

Холостова Е. И. Социальная работа : учебник. – 4-е изд., стер. Москва : Дашков и К°, 2021. - 612 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621646> (дата обращения: 03.08.2025).

Шадрина М. В., Чапала Т. В. Пожилой возраст: проблемы при вступлении в новый жизненный период и способы адаптации в новой роли // Молодой ученый. 2021. № 49 (391). С. 349-353. URL: <https://moluch.ru/archive/391/86246/> (дата обращения: 07.08.2025).

Яцемирская Р. С., Бельнская И. Г. Социальная геронтология : Учеб. пособие. Москва. Владос, 1999. - 224 с.

Bengston, L.V. and Schaie, K. W. (2016), *Handbook of Theories of Aging*, New York, Springer Publishing Company, 512 p.

References

Agoshkova, O. V. (2023), "Preparation of future social work specialists for organizing long-term care as one of the strategies to improve the quality of life of the older generation", *Problems and Prospects of Socio-Economic Development of the Regions of Southern Russia*, collection of scientific papers based on materials of the VIII All-Russian Scientific-Practical Conference, Maykop, 22-23 November 2023, Maykop, LLC "Electronic Publishing Technologies", pp. 12–19. – EDN PRVGSN. (In Russ.).

Bazhutova, O. A. (2017), "Adaptation of elderly people in the process of successful aging", *Sociology*, 3. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-pozhilyh-lyudey-v-protssesse-blagopoluchnogo-stareniya> (Accessed 07 September 2025). (In Russ.).

Bengston, V. L. and Schaie, K. W. (2016), *Handbook of Theories of Aging*, New York, Springer Publishing Company, 512 p.

Vorobyova, N. A. (2019), *Social Work with*

the Elderly: Textbook., Moscow, RGGU Publishing House, 240 p. (In Russ.).

Gotlib, A. S. (2001b), "Socio-economic adaptation of Russians: factors of success and failure", *Sociological Studies*, 7. (In Russ.).

Denisova, E. A. and Fatkhullina, E. V. (2015), "Features of socio-psychological adaptation of elderly people", *Koncept*, P. 28. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sotsialno-psihologicheskoy-adaptatsii-pozhilyh-lyudey> (Accessed 07 September 2025). (In Russ.).

Kiseleva, N. A. (2016), "Elderly people as an object of social work", *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*, 1 (January), pp. 31-35. [Online], available at: <http://e-koncept.ru/2016/16007.htm> (Accessed 02 September 2025). (In Russ.).

Kostyuchik, V. P. (2021), "Creative activity as a resource for socialization of an elderly person", *Young Researcher of Don*, 3 (30). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tvorcheskaya-deyatelnost-kak-resurs-sotsializatsii-pozhilogo-cheloveka> (Accessed 07 August 2025). (In Russ.).

Kuznetsov, K. P. (2010), *Adaptation of elderly people in modern society*, Moscow, Book Laboratory, 81 p. ISBN 978-5-905785-08-3. (In Russ.).

Paatova, M. E., Medentseva, A. A., Agoshkova, O. V. and Ozheva, S. B. (2024), "Technology of formation of financial literacy of senior citizens", *Bulletin of the Adygea State University. Series: Pedagogy and Psychology*, 4 (348), pp. 40-44. (Accessed 14 August 2025). (In Russ.).

Project "Key to Longevity: intellectual-creative activities for elderly citizens". Grant competition of the Republic of Adygea for civil society development in 2024. [Online], available at: <https://адыгея.гранты.рф/public/application/item?id=813e3ae0-a5d4-4ffa-b765-2d9d9d52919a> (Accessed 14 August 2025). (In Russ.).

Rumyantseva, E. S. (2010), "Problems of activation of an elderly person in the functioning of local self-government", *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 4, Vol. I (Humanities), pp. 164-168. (In Russ.).

Severin, A. V. (2020), *Socio-psychological adaptation of elderly people to a changing world: psychological problems of the elderly and ways to solve them, monograph*, Brest, Alternativa, 84 p. (In Russ.).

Kholostova, E. I. (2021), *Social Work*, textbook, 4th ed., rev., Moscow, Dashkov & Co., 612 p. [Online], available at: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621646> (Accessed 03 August 2025). (In Russ.).

Shadrina, M. V. and Chapala, T. V. (2021), "Old age: problems when entering a new life stage and ways of adapting to a new role", *Young Scientist*, 49 (391), pp. 349-353. [Online], available at: <https://moluch.ru/archive/391/86246/> (Accessed 03 August 2025). (In Russ.).

Yatsemirskaya, R. S. and Belenkaya, I. G. (1999), *Social Gerontology: Textbook*, Moscow, Vldos, 224 p. (In Russ.).

Данные об авторах

Паатова Мария Эдуардовна, доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры социальной работы и туризма

Агошкова Ольга Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры социальной работы и туризма

Ожева Светлана Борисовна, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социальной работы и туризма

Таусова Ирина Федоровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры социальной работы и туризма

Information about authors

Maria E. Paatova, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor at the Department of Social Work and Tourism

Olga V. Agoshkova, Ph.D. in Pedagogic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Social Work and Tourism

Svetlana B. Ozheva, Ph.D. in Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Social Work and Tourism

Irina F. Tausova, Ph.D. in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Social Work and Tourism