

ISSN 2408-9346

# НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

RESEARCH RESULT. BUSINESS AND SERVICE TECHNOLOGIES

**12(2)2026**

**16+**

Сайт журнала:  
[rbusiness.ru](http://rbusiness.ru)

сетевой научный рецензируемый журнал  
online scholarly peer-reviewed journal





Том 12, № 2. 2026

Издается с 2014 г.

ISSN 2408-9346



Volume 12, № 2. 2026

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, заведующая кафедрой 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

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

**Макирова 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 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, Head of the 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.

**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. Pankov**, 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 Innovative Activities, Kazakh university of international relations and world languages, Kazakhstan

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



## СОДЕРЖАНИЕ

## CONTENTS

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

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

|                                                                                                                                                                       |           |                                                                                                                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Афанасьева А. В., Бутова Т. Г., Данилина Е. П., Белобородов А. А.</b> Медицинский туризм на глобальном рынке: эффективные модели, стратегии и инструменты развития | <b>4</b>  | <b>Afanasieva A. V., Butova T. G., Danilina E. P., Beloborodov A. A.</b> Medical tourism in the global market: effective models, strategies and development tools                             | <b>4</b>  |
| <b>Бразалес Д., Наранхо Э., Ортис-Гуайтара К.</b> Профиль туристов и их восприятие удовлетворенности туристическими услугами в кантоне Латакунга, Эквадор             | <b>18</b> | <b>Brazales-Herrera D., Naranjo-Licintuña E., Ortiz-Guaitara K.</b> Tourist profile and perception of satisfaction with tourist services in Latacunga canton – Ecuador                        | <b>18</b> |
| <b>Вахрамеева М. В., Пузыня Т. А.</b> Туристические кластеры и демографическая ревитализация регионов                                                                 | <b>41</b> | <b>Vakhrameeva M. V., Puzyna T. A.</b> Tourist Clusters and Demographic Revitalization of Regions                                                                                             | <b>41</b> |
| <b>Краснова М.Н., Казаков Н.А., Ростовцева М.М., Доронина К.А.</b> К вопросу о развитии пивного туризма в Чувашской Республике                                        | <b>49</b> | <b>Krasnova M. N., Kazakov N. A., Rostovtseva M. M., Doronina K. A.</b> On the development of beer tourism in the Chuvash Republic                                                            | <b>49</b> |
| <b>Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Мережко А.А.</b> Механизмы интеграции агротуризма в долгосрочные стратегии социально-экономического развития региона                 | <b>62</b> | <b>Nezhelchenko E. V., Yasenok S. N., Merezko A. A.</b> Mechanisms of agro-tourism integration into long-term strategies of socio-economic development of the region                          | <b>62</b> |
| <b>Нурмухаметова В. В.</b> Юбилей как фактор туристической привлекательности индустриального города (в преддверии празднования 400-летия города Набережные Челны)     | <b>73</b> | <b>Nurmukhametova V.V.</b> Anniversary as a factor of tourist attractiveness of an industrial city (on the eve of the celebration of the 400th anniversary of the city of Naberezhnye Chelny) | <b>73</b> |
| <b>Печерица Е. В.</b> Трансформация управленческих подходов в туризме: методология форсайт-прогнозирования инновационного развития в условиях поликризиса             | <b>87</b> | <b>Pecheritsa E. V.</b> Transformation of management approaches in tourism: a foresight methodology for innovative development in a polycrisis environment                                    | <b>87</b> |

### КАЧЕСТВО УСЛУГ И ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ

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

|                                                                                             |            |                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Романова М. М., Кульгачев И. П.</b> Сфера услуг как драйвер развития сельских территорий | <b>100</b> | <b>Romanova M. M., Kulgachev I. P.</b> Services as a driver for rural development | <b>100</b> |
| <b>Ситжанова А. М., Комарова Е. И.</b> Маркетинговые аспекты гибридного гостеприимства      | <b>116</b> | <b>Sitzhanova A. M., Komarova E. I.</b> Marketing aspects of hybrid hospitality   | <b>116</b> |

**ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ В КООРДИНАТАХ  
СОВРЕМЕННОГО МИРА**

**GLOBAL ECONOMIC TRENDS  
AND CHALLENGES IN  
THE MODERN WORLD**

|                                                                                                                                                     |            |                                                                                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Корягина А. Р., Валеева Ю. С.</b> Организационно-экономические механизмы реализации стратегии и система управления реализацией стратегии         | <b>129</b> | <b>Koryagina A. R., Valeeva Yu. S.</b> Organizational and economic mechanisms for implementing the strategy and the strategy implementation management system | <b>129</b> |
| <b>Малиновский Р.О., Анисимов А.Ю.</b> Разработка механизма совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности | <b>142</b> | <b>Malinovsky R. O., Anisimov A. Yu.</b> Development of a mechanism for improving the anti-crisis management system of a food industry enterprise             | <b>142</b> |
| <b>Плещенко В. И.</b> О преодолении влияния стереотипов и коллективной памяти на формирование стратегии закупочной деятельности компании            | <b>154</b> | <b>Pleschenko V. I.</b> Overcoming the influence of stereotypes and collective memory on the company's purchasing strategy                                    | <b>154</b> |
| <b>Слинков М.А.</b> Глобальные тренды и трансформация стиля жизни: новые вызовы и смена парадигм социологии и маркетинга                            | <b>167</b> | <b>Slinkov M. A.</b> Global Trends and Lifestyle Transformation: New Challenges and Shifting Paradigms in Sociology and Marketing                             | <b>167</b> |

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

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

|                                                                                                                                                                                                                    |            |                                                                                                                                                                                                                                   |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Буньковский Д. В.</b> Угрозы безопасности региональной экономической системы                                                                                                                                    | <b>176</b> | <b>Bunkovsky D. V.</b> Threats to the security of the regional economic system                                                                                                                                                    | <b>176</b> |
| <b>Вечкинзова Е. А. Хабутдинова А. В.</b> Специфика применения цифрового маркетинга на рынке складской техники России                                                                                              | <b>187</b> | <b>Vechkinzova E. A., Habutdinova A. V.</b> The specifics of digital marketing in the Russian warehouse equipment market                                                                                                          | <b>187</b> |
| <b>Досова А. Г., Тимонин В. И., Шалдохина С. Ю., Серебрякова М. Ф.</b> Теоретико-методические аспекты оценки производственного потенциала в растениеводстве: факторы устойчивости и векторы цифровой трансформации | <b>199</b> | <b>Dosova A. G., Timonin V. I., Shaldokhina S. Yu., Serebryakova M. F.</b> Theoretical and methodological aspects of assessing production potential in crop farming: sustainability factors and vectors of digital transformation | <b>199</b> |

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

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

|                                                                                                                                 |            |                                                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Слинкова О.К., Вишневская Е.В.</b> Дилемма «работа по найму – собственный бизнес» в представлениях современного студенчества | <b>211</b> | <b>Slinkova O. K., Vishnevskaya E. V.</b> The dilemma of 'working for someone else versus owning your own business' as perceived by modern students | <b>211</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

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

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-1

Афанасьева А. В.<sup>1а</sup>  
Бутова Т. Г.<sup>2б</sup>  
Данилина Е. П.<sup>3с</sup>  
Белобородов А. А.<sup>3д</sup>

**Медицинский туризм на глобальном рынке:  
эффективные модели, стратегии  
и инструменты развития**

<sup>1</sup>Российский государственный университет туризма и сервиса,  
ул. Главная, 99, пос. Черкизово, Московская область 141221, Россия

<sup>2</sup>Сибирский федеральный университет,  
проспект Свободный, 79, Красноярск 660041, Россия

<sup>3</sup>Красноярский государственный медицинский университет им. проф.  
В.Ф. Войно-Ясенецкого Минздрава России,  
ул. Партизана Железняка, зд. 1, Красноярск 660022, Россия

<sup>а</sup>*e-mail: slimm\_82@mail.ru*

<sup>б</sup>*e-mail: tgbutova@mail.ru*

<sup>с</sup>*e-mail: LenaO-1961@mail.ru*

<sup>д</sup>*e-mail: beloborodov-a5@mail.ru*

<sup>а</sup>ORCID: 0000-0002-2331-4032

<sup>б</sup>ORCID: 0000-0001-5037-5562

<sup>с</sup>ORCID: 0000-0002-9730-999X

<sup>д</sup>ORCID: 0000-0001-9602-6974

*Статья поступила 25 марта 2026 г.; принята 27 апреля 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** В статье рассматриваются зарубежные практики медицинского туризма и особенности функционирования успешных медицинских туристских дестинаций с целью выявления стратегических механизмов их развития в тесной интеграции с туристской индустрией. На основе обзора современной российской и зарубежной литературы по медицинскому туризму определены приоритетные направления исследований, включая вопросы терминологии, классификации видов медицинского туризма, моделей его организации и факторов конкурентоспособности дестинаций. Показаны ключевые тенденции развития медицинского туризма, связанные с изменениями географии этого направления, целевой аудитории и ее запросами, интеграцией с другими видами лечебно-оздоровительного туризма и сопряженными активностями и пр. На основе исследования открытых

данных, отчетов международных организаций, научных исследований и экспертных мнений проанализированы стратегии развития медицинского туризма успешных туристских дестинаций, и в результате выделены группы стратегических инструментов: 1) государственные механизмы и целевые программы, 2) механизмы интеграции с туристской отраслью и другими видами деятельности, 3) стратегии фокусировки и экспансии рынков, 4) кадровая политика, 5) цифровизация процессов обслуживания, 6) инструменты продвижения брендов в медицинском туризме. Обозначены ключевые сложности формирования комплексной системы медицинского туризма в России. В результате обозначены наиболее эффективные стратегии и приоритетные направления развития российского медицинского туризма.

**Ключевые слова:** территориальная система медицинского туризма; стейкхолдеры в системе медицинского туризма; медицинский туризм в России; медицинские туристские дестинации; стратегии развития медицинского туризма

**Для цитирования:** Афанасьева А. В., Бутова Т. Г., Данилина Е. П., Белобородов А. А. Медицинский туризм на глобальном рынке: эффективные модели, стратегии и инструменты развития // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 4-17. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-1

UDC 338.48

Alexandra V. Afanasieva<sup>1a</sup>

Tatyana G. Butova<sup>2b</sup>

Elena P. Danilina<sup>3c</sup>

Alexey A. Beloborodov<sup>3d</sup>

**Medical tourism in the global market:  
effective models, strategies and development tools**

<sup>1</sup>Russian State University of Tourism and Service,  
99 Glavnaya St., Cherkizovo, Moscow region 141221, Russia,

<sup>2</sup>Siberian Federal University,  
79 Svobodny Ave., Krasnoyarsk 660041, Russia

<sup>3</sup>Voino-Yasensky Krasnoyarsk State Medical University,  
1 Partizan Zheleznyak St., Krasnoyarsk 660022, Russia

<sup>a</sup>e-mail: slimm\_82@mail.ru

<sup>b</sup>e-mail: tgbutova@mail.ru

<sup>c</sup>e-mail: LenaO-1961@mail.ru

<sup>d</sup>e-mail: beloborodov-a5@mail.ru

<sup>a</sup>ORCID: 0000-0002-2331-4032

<sup>b</sup>ORCID: 0000-0001-5037-5562

<sup>c</sup>ORCID: 0000-0002-9730-999X

<sup>d</sup>ORCID: 0000-0001-9602-6974

**Abstract.** The article examines international practices of medical tourism and the specific features of successful medical tourism destinations to identify strategic mechanisms for their development in close integration with the tourism industry. Based on a review of contemporary Russian and international literature on medical tourism, the study identifies priority research areas, including issues of terminology, classification of types of medical tourism, models of its organization, and factors determining the competitiveness of destinations. The article highlights the key development trends in medical tourism, including changes in its geographical scope, target audiences and their de-

mands, and its integration with other health and wellness tourism activities. Using open data, reports of international organizations, academic studies and expert opinions, the authors analyze development strategies for medical tourism in successful tourism destinations and, as a result, identify groups of strategic instruments: (1) governmental mechanisms and targeted programs; (2) mechanisms for integration with the tourism industry and other sectors; (3) strategies of market focus and expansion; (4) human resource policies; (5) digitalization of service processes; (6) tools for branding and promotion in medical tourism. The article outlines the key challenges in forming a comprehensive medical tourism system in Russia and, consequently, identifies the most effective strategies and priority directions for the development of Russian medical tourism.

**Keywords:** the medical tourism space system; stakeholders of the medical tourism space system; medical tourist destinations; medical tourism development strategies; medical tourism in Russia

**For citation:** Afanasieva, A. V., Butova, T. G., Danilina, E. P., Beloborodov, A. A. (2026), "Medical tourism in the global market: effective models, strategies and development tools", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 4-17, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-1

**Введение (Introduction).** Медицинский туризм сегодня – одна из самых динамичных и сложных в организации отраслей, что связано со сложной структурой участников процесса формирования туристского продукта. По оценкам экспертов, во всем мире около половины медицинских туристов обращаются в компании-фасилитаторы, около 13% пользуются помощью туристических компаний, и менее 3% обращаются к своему лечащему врачу. Глобальный рост сектора медицинского туризма обуславливает формирование разветвленной сети посреднических структур и сервисов координации, выступающих связующим звеном между иностранными гражданами и специализированными клиниками (Никитина, 2018). Однако в России картина медицинского туризма выглядит иначе: большая часть медицинских «туристов», особенно на внутреннем рынке, ищет врача или медицинское учреждение самостоятельно, зачастую попутно организовывая размещение для своих родственников или для себя при невозможности проживания в клинике. Ориентированные на медицинский туризм учреждения системы здравоохранения также стараются самостоятельно находить и обслуживать своих «туристов». Лечащий врач принимает участие в организации ле-

чения и реабилитации на базе санаторно-курортных организаций, чья деятельность хоть и находится в поле управления Министерства здравоохранения РФ, зачастую учитывается как туристическая. Однако назвать все вышеперечисленное туризмом нельзя. Ведь эксперты отрасли сходятся в том, что, «в отличие от медицинского путешествия, которое обычно ограничивается консультациями, оздоровительными процедурами или реабилитацией в терапевтических центрах для поддержания здоровья, медицинский туризм охватывает комплексную сферу на стыке медицины и гостеприимства, объединяя рынки с развитой инфраструктурой: от клиник до страхования, банковских услуг, юридической поддержки, транспорта и связи, а в широком понимании включает миграцию не только пациентов и сопровождающих, но и медицинского персонала, а также диагностического и хирургического оборудования» (Герасимов, 2013). Это создает сложности в подсчете статистических показателей турпотока как по направлению медицинского туризма, так и в целом в отрасли, что может приводить к неверным прогнозам и стратегическим решениям. С другой стороны, хотя согласно мнениям, высказываемым в разных кругах, интерес зарубежных граждан к российской меди-

цине достаточно высок, в стране пока не сформированы четкие механизмы для организованного въездного медтуризма. Как отмечают исследователи, «эта сфера развивается спонтанно, по частной инициативе, а иногда и чисто случайно». (Никитина, 2018).

Это, в свою очередь, обуславливает актуальность обоснования медицинского туризма как направления и как формата экономической деятельности, определение системы стейкхолдеров и механизмов взаимодействия между ними, моделей функционирования медицинского туризма и эффективных стратегий его развития.

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью статьи является исследование зарубежных практик медицинского туризма и функционирования успешных медицинских туристских дестинаций для выявления стратегических механизмов развития этого направления в тесной интеграции с туристской индустрией.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Анализ литературы по медицинскому туризму показывает преобладание публикаций в направлении «Науки о здоровье». Значительная часть таких публикаций носит описательный характер и изучает отдельные дестинации медицинского туризма и их способы продвижения и привлечения туристов, представляет результаты опроса жителей разных городов России на предмет представлений о феномене медицинского туризма и разнообразии услуг в этой сфере (Васильева, Селескерова, 2017; Крестьянинова, 2019; Седова, Щекин, 2014; Фролова, 2018).

Публикаций, связанных с экономикой медицинского туризма как составляющей индустрии гостеприимства стран и городов, а также экономическими показателями с точки зрения туристической сферы, по-прежнему немного, но, тем не менее, они поднимают острые и важные для отрасли вопросы в области теоретических и методологических основ медицинского туризма:

вопросы терминологии и анализа существующих определений, классификации, видового разнообразия и пр. (Оборин, 2022; Савельева и др., 2020; Abadi et al., 2018);

анализ зарубежного опыта, моделей и стратегических направлений развития медицинского туризма (Баев, 2019; Никитина, 2018);

региональные аспекты и специфику формирования этого направления (Чешуина и др., 2021).

Так, в работе Баева В.В. проводится стратегический анализ дестинаций с использованием одного из важнейших на сегодня показателей – индекс медицинского туризма (Баев, 2019).

В статье Савельевой Н.А., Колесникова Р.В. и Шмелевой Т.В. анализируются существующие определения медицинского туризма и сопряжённых феноменов (Савельева и др., 2020). Важным выводом этой научной работы является определение ключевых характеристик, присущих термину «медицинский туризм»: «а) факт путешествия как внутри страны, так и за ее пределами; б) цель путешествия со стороны граждан, связанная с постановкой диагноза и лечением; в) назначение путешествия со стороны медицинского персонала; г) участие в процессе поездки и пребывания в месте назначения медицинского персонала; д) используемые ресурсы – медицинские учреждения, технологии, кадры и пр.; е) источники финансирования путешествий граждан, не связанные с местом поездки/посещения» (Савельева и др., 2020). Авторы также вводят разделение медицинского туризма с позиции функционального признака на две большие группы: медицинский клинический туризм и медицинский курортный туризм (Савельева и др., 2020).

В статье Никитиной О.А. подробно анализируются модели развития медицинского туризма с «целью выбора наиболее оптимального пути построения этого направления в России» (Никитина, 2018). В работе представлен развернутый обзор

подходов к определению стейкхолдеров системы медицинского туризма и выполнена их систематизация: выделено и охарактеризовано свыше 25 категорий и подкатегорий посредников (фасилитаторов). Согласно данным, приведённым в статье, «наиболее полный классификатор с краткими описаниями этих групп содержится в международном справочнике по медицинскому туризму для туристов» (Никитина, 2018). Согласно работе Никитиной О.А., «стейкхолдеры медицинского туризма на глобальном уровне задействованы на всех этапах медицинского путешествия: от выбора клиники и создания условий для приёма пациента (включая назначение персонального менеджера и переводчика) с круглосуточной сервисной поддержкой (24/7), до анализа итогов лечения, организации «второго мнения», обработки отзывов (качество терапии, удовлетворённость клиента, работа персонала, уровень сервиса в клинике, пожелания туриста и прочее)». Зарубежные авторы, репрезентуя состав заинтересованных в этом направлении, выделяют внутренних и иностранных посредников медицинского туризма (зачастую это специализированные туроператоры или мит-компании), местных и иностранных поставщиков услуг (больницы, медицинские диагностические и реабилитационные центры и др.), «местных работодателей», а также страховых компаний, вовлечённых в медицинский туризм (Gap & Frederick, 2011). Очевидно, что этот перечень рамочный, и в российских реалиях он может быть значительно расширен.

В работе Никитиной О.А. описаны четыре общепризнанные модели развития медицинского туризма с участием основных категорий посредников (Никитина, 2018):

*классический медицинский туризм* – наиболее старая форма развития медтуризма, где пациент напрямую обращается в зарубежную клинику без посредников;

*посреднический медицинский туризм*, когда пациенты используют услуги специализированных туроператоров – местных

или иностранных, которые подбирают подходящие клиники за границей, организуют полный пакет услуг: лечение, трансферы, проживание на время реабилитации и восстановления; такая схема популярна в Израиле, Индии, Литве, Китае, Польше, Южной Корее и других направлениях;

*государственно-регулируемый медицинский туризм*, когда зарубежные медучреждения получают официальный статус поставщиков услуг для граждан домашней страны – как частных пациентов, так и сотрудников госкомпаний или корпораций, что снижает затраты на здравоохранение; модель зародилась в США и применяется в Канаде, Великобритании и ряде европейских стран; при этом важную роль играют страховые компании, выстраивающие партнерства с иностранными клиниками;

*партнерская модель* медицинского туризма, формирующаяся на основе сотрудничества поставщиков медицинских услуг из домашнего региона с поставщиками медицинских услуг из зарубежной дестинации.

Как показывает мировая практика, наиболее успешные медицинские туристские дестинации развиваются по второй, третьей или четвертой моделям, или демонстрируют смешанные формы. В России сегодня развитие медицинского туризма, в частности внутреннего и въездного, идет преимущественно по первой модели. Тем не менее, согласно аналитической записке «О состоянии и развитии медицинского туризма в Российской Федерации (Калмыков Н.Н., Лазарев Е., 2018), в России зарегистрировано 49 компаний-фасилитаторов, предоставляющих услуги въездного, выездного и внутреннего медтуризма. Однако только 10 из них специализируются на въездном направлении в Россию, а среди посредников 4 базируются в Москве и Санкт-Петербурге. Большая же часть таких посредников работает с зарубежными направлениями.

Поэтому вопросы разработки методологических вопросов для перехода

национальной сферы медицинского туризма к более комплексным и эффективным моделям развития особенно актуальны. Для этого в данном исследовании мы проанализировали комплекс зарубежных практик медицинского туризма, стратегические документы и открытые данные, демонстрирующие примеры развития медицинских направлений с целью определения эффективных стратегий развития и продвижения медицинского туризма на глобальном рынке.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Анализ развития медицинского туризма в мире позволил уже на первом этапе исследования обозначить ключевые тренды, присутствующие этому направлению. Во-первых, растет география лечебно-оздоровительного туризма, а вместе с этим усиливается конкуренция в сфере медицинского туризма, что заставляет направления формировать свои особенные конкурентные преимущества за счет разных стратегических механизмов. При этом, в мировой практике уже давно сформировались медицинские туристские направления с интеграцией медицины в туристскую отрасль, которые сегодня не просто лидируют на рынке, а занимают определенные ниши и охватывают значительные сегменты рынка (Германия, Республика Корея и др.). Вместе с тем, динамично меняющаяся внешнеполитическая ситуация вносит свои коррективы и в расстановку сил на туристском рынке. Так, конфликт на Ближнем Востоке нанес удар по сфере медицинского туризма в Израиле, на фоне беспорядков в Мексике и политического кризиса в Венесуэле сокращается привлекательность латиноамериканских направлений в целом. В этой ситуации растет привлекательность других медицинских направлений, сравнительно новых для рынка, таких, например, как Турция.

Во-вторых, динамично меняется целевая аудитория как лечебно-оздоровительного, так и медицинского туризма, а с ней и запросы на набор туристских услуг в поездке и ожидания от меди-

цинских направлений. Аудитория медицинского туризма стремительно молодеет, что связано с особым запросом на красоту, здоровый образ жизни и раннюю диагностику. Это формирует популярность *check-up* туризма, а также направлений со специализацией на эстетической хирургии. Этот запрос меняет и спектр услуг в развивающихся направлениях. Растет спрос на быстрое оздоровление и короткие форматы лечения, интеграцию отдыха с санаторно-курортным лечением. С другой стороны, дорогостоящие клиники и производители препаратов и продуктов в сложившихся направлениях идут по пути коммутантной инновационной стратегии, проникая в более экономичные сегменты рынка и вовлекая в поле своей деятельности более широкий круг потребителей-туристов. Это ведет к тому, что имплантация зубов и суставов, эстетическая медицина и другие важные, но не всегда жизненно необходимые медицинские услуги, становятся доступными менее обеспеченным гражданам как в домашних странах, так и в «экономичных» туристских медицинских направлениях. А это, в свою очередь, увеличивает обороты и прибыльность медицинского туризма в глобальном контексте.

В-третьих, тенденция дифференциации видов деятельности в индустрии туризма и гостеприимства проявляется и в медицинском туризме: растет разнообразие видов лечебно-оздоровительных путешествий и их взаимосвязь и взаимодействие. Кроме того, в целом лечебный туризм интегрируется с другими направлениями – гастрономическим, познавательным. В качестве примера можно привести оздоровительные комплексы, которые входят в списки лучших гастротуристских объектов, и где работают известные шеф-повара со своим авторским меню.

Как показывает опыт успешных туристских направлений в мире, наиболее эффективным стратегическим механизмом выступает интеграция санаторно-курортного и медицинского туризма, ведь первый опирается на систему курортных

ресурсов территорий, которая безусловно выступает конкурентным преимуществом, а второй – на качество и набор медицинских услуг. Так, Чехия позиционирует медицинские программы как неотъемлемую часть санаторно-курортного комплекса, известного с давних времен и сегодня являющегося главным фактором привлекательности страны.

В основе стратегических действий всегда лежит понимание мотивов и запросов путешественников. Изучение научной литературы, посвященной спросу в медицинском туризме, а также экспертных мнений, высказываемых на разных площадках, позволило обозначить побуждающие факторы в лечебно-оздоровительном и медицинском туризме (таблица).

**Таблица**

***Побуждающие факторы в лечебно-оздоровительном (в т. ч. курортном) и медицинском туризме***

**Table**

***Motivating factors in health and wellness, resort and medical tourism***

| <b>Лечебно-оздоровительный туризм</b>                                          | <b>Медицинский туризм</b>                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наличие уникальных курортных ресурсов территории                               | Дешевизна направления, отсутствие страховки на лечение в своей стране (для жителей США востребованными направлениями в этом случае являются страны Латинской Америки и Юго-Восточной Азии) |
| Возможность восстановить не только физические, но и духовные ресурсы организма | Качество медицинской помощи, квалификация врачей, уровень системы здравоохранения (Израиль, Германия); специализация страны и сильный медицинский бренд (Республика Корея)                 |
| Возможность совместить путешествие и оздоровление (восстановление)             | Сочетание цены/качества медицинских услуг (Турция, Беларусь)                                                                                                                               |
| Комплексность услуг при организации поездки                                    | Дополнительные возможности при оказании медпомощи (например, получение ребенком гражданства той страны, в которой он родился, привлекает рожениц в клиники дестинации)                     |
| Оснащение и качество медицинского и сопутствующего обслуживания                | Законодательная система в медицинской дестинации (можно то, что в своей стране не разрешено)                                                                                               |

Таким образом, мы можем сказать, что медицинский туризм, хотя и тесно переплетается во многих вопросах с лечебно-оздоровительным (курортным, восстановительным, оздоровительным и пр. направлениями), является довольно обособленным и специфическим феноменом, в котором сложилось несколько ключевых направлений, определяющих современную географию этого вида туризма в целом. Однако наряду с базовыми условиями и факторами, привлекающими туристов, для успешной конкуренции дестинации используют разные стратегические

инструменты и механизмы. Для их анализа нами было проведено исследование стратегий важнейших медицинских дестинаций. Информационный базис исследования включает научные публикации, отчеты международных организаций (ЮН Туризм, Global healthcare accreditation<sup>1</sup>, Medical Tourism Association<sup>2</sup>, The International Healthcare Research Center<sup>3</sup>), отчет по ре-

<sup>1</sup>

<https://www.globalhealthcareaccreditation.com>

<sup>2</sup> <https://www.medicaltourismassociation.com>

<sup>3</sup> <https://www.healthcareresearchcenter.org>

зультатам ранжирования стран согласно Индексу медицинского туризма (The Medical Tourism Index (MTI)), а также стратегии развития медицинского туризма отдельных стран и научные публикации с обзором практик развития медицинского туризма отдельных стран (Borg&

Ljungbo, 2018; Barca et al., 2013; Chen et al., 2011; Ganguli & Ebrahim, 2017; Kyoung-Lee & Byung-Ro, 2019; Rerkrujipimol & Assenov, 2011; Yu, Lee, Noh, 2011). На основе декомпозиции стратегий развития были выделены ключевые направления стратегических инструментов и механизмов (рис. 1).



**Рис. 1. Ключевые направления стратегических инструментов и механизмов развития медицинского туризма**

**Fig. 1. Key directions of strategic tools and mechanisms for the development of medical tourism**

Государственная политика и меры поддержки – это один самых действенных и популярных механизмов, с которого, как правило, и начинается системное развитие территорий. Медицинский туризм включён в стратегии диверсификации экономики (Турция, Малайзия, ОАЭ, Беларусь). В Турции медицинский туризм рассматривается властями как инструмент развития внутренних территорий, не связанных с приморским туризмом, а потому Министерством туризма республики разработана и внедряется система мер поддержки не только медучреждений, а и всех субъектов турбизнеса. В Республике Корея и Индии предусмотрена ускоренная процедура получения визы для медицинских туристов, в этих дестинациях также активно вовлекаются частные инвестиции в медицинскую сферу. В ряде дестинаций активно внедряются льготы и другие меры поддержки субъектов медицинского туризма (напри-

мер, в Индии и Республике Корея). В Индии, Вьетнаме и Колумбии активно разрабатываются проекты «медицинских городов» – комплексы, объединяющие клиники, исследовательские центры, учебные заведения и гостиницы. В целом, кластерный метод по-прежнему рассматривается как оптимальная форма пространственной организации производства товаров и услуг, а потому на его основе выгодно реализовывать проекты медицинских городов, которые становятся в отдельных странах точками притяжения медицинских и деловых туристов. В России такая практика нашла отражение в развитии медицинских кластеров, и де-факто некоторые из них выступают комплексами медицинского туризма.

На фоне сложной глобальной политической ситуации и нестабильности во внешней среде страны активно прибегают к механизмам стабилизации рисков в сфе-

ре медицинского туризма. Среди них установление фиксированных тарифов для внутренних и въездных туристов, страхование как туристов, так и поставщиков услуг, обучение и сертификация персонала и клиник и др.

В стратегии развития ключевых медицинских туристских дестинаций включены меры по усилению роли туристской отрасли и интеграции с другими видами деятельности. В Республике Корея в структуру стейкхолдеров вошел туристско-информационный центр, расположенный прямо в аэропорту и помогающий прилетающим в страну туристам в выборе медицинского направления, а также мотивирующий непрофильных гостей воспользоваться медицинскими услугами, даже если они этого не планировали. В ряде дестинаций ведется работа с гостиничным бизнесом (специализированные отели для пациентов и сопровождающих), транспортной системой (медицинские чартеры, трансфер из аэропорта, альянсы с туроператорами и авиакомпаниями). В Турции в медицинском туризме, как и в других видах туристской деятельности, действует система *all inclusive*, которая предполагает не только получение медицинской помощи, но и включенные в программу тура услуги по размещению, трансферу, консультации, дополнительные активности и пр. В Таиланде предлагается восстановление в сочетании с отдыхом на роскошных курортах, в Индии послеоперационная реабилитация может быть совмещена с аюрведой и йогой, в Италии и Испании пациенты совмещают курсы физиотерапии с пребыванием в термальных источниках, а в Коста-Рике – с программами экотерапии и йогой.

Особое место в системе инструментов занимают стратегические меры по фокусировке и специализации. Успешные дестинации стремятся укреплять связи с целевыми рынками путем взаимного признания медицинских лицензий (например, в странах АСЕАН), что способствует и обмену опытом, и повышает доверие у туристов. Ряд стран идет по пути специализа-

ции (Малайзия – репродуктивная медицина, гинекология, некоторые страны Карибского бассейна – пластическая хирургия, Турция – пластическая хирургия, пересадка волос и имплантация зубов, Испания – неврология, онкология, Барбадос – репродуктивное здоровье и ЭКО, Сингапур – онкология, кардиология, трансплантация органов), тогда как другие наоборот – стремятся охватить как можно больший спектр нозологий. Страны Южной Америки пошли по пути сотрудничества, где каждый из партнеров специализируется на своем. Дестинации активно фокусируются на целевых рынках. Так, в Индии система центров Apollo Hospitals в партнерстве с авиакомпанией Emirates сформировали пакеты медицинских услуг для пациентов с Ближнего Востока, а Малайзия фокусируется и продвигается прежде всего на азиатском рынке, тогда как Турция – на европейском.

Усиление региональной специализации медцентров способствует росту внутренних туристов. Клиники США пошли по пути географической экспансии, обучая специалистов стран Юго-Восточной Азии и де-факто открывая свои филиалы в них, где ценовая политика ниже и мягче, что позволило охватить сегмент медицинских туристов с ограниченным бюджетом. Стратегия экспансии позволила Южной Корее за достаточно короткий срок захватить рынок Восточной Азии и выйти на европейский рынок.

Безусловно, цифровизация выступает важнейшим инструментом, повышающим качество обслуживания и оптимизирующим нагрузку на медучреждения. Среди наиболее ярких примеров можно привести такие:

наличие онлайн-сервиса и информационного портала, системная цифровизация (Республика Корея);

ИИ и телемедицина в подборе процедур (Таиланд, Республика Корея, Япония);

VR-инструменты (Турция, Республика Корея);

блокчейн и обмен данными (для медицинских карт и обмена данными);

в ЕС и ЕАЭС запущен механизм сертификации ИИ-решений для здравоохранения, а в Азии ряд стран ввели гранты на внедрение телемедицины в региональных клиниках.

Многие дестинации сегодня уделяют большое внимание инструментам продвижения своей индустрии медицинского туризма на внутреннем и глобальном рынках. Ярким примером агрессивного маркетинга медицинского туризма является Республика Корея, Турция демонстрирует успешность совместного продвижения как медицинских, так и массовых туристских продуктов и комплексов, а Индия, Таиланд и Мексика включает медицинский туризм в систему территориального брендинга. Республика Корея использует поп-идолов для рекламы клиник пластической хирургии, а Индия использует глобальное позиционирование, открытую статистику и идет по пути стимулирования честной обратной связи медицинских туристов.

Отдельно нужно отметить кадровую политику в сфере медицинского туризма как направление стратегического развития, здесь важно обучение не только медработников, а и специалистов по туризму в тесной интеграции с медицинской отраслью. Ведь от специалиста по туризму зависит подбор направления, знание мелочей, консультации, выстраивание культурного диалога и многое другое. Однако сегодня на рынке образовательных услуг в России практически не представлены направления подготовки специалистов по медицинскому туризму, это осложняется отсутствием диалога между туристской и медицинской отраслями, сложившейся кадровой политикой и сосредоточением внимания к медицинскому туризму исключительно в поле медицины.

Таким образом, можно обозначить наиболее выгодные стратегии в сфере медицинского туризма, которые могут быть имплементированы в реалиях российской туристской индустрии (рис. 2).



**Рис. 2. Наиболее выгодные стратегии в сфере медицинского туризма для России**  
**Fig. 2. The most advantageous strategies for medical tourism in Russia**

В реализации данных стратегий, как и отдельных инструментов, уже на данном этапе можно отметить ключевые сложности.

Во-первых, это проблемы статистического учета медицинских туристов. На данный момент основными показателями в этой сфере являются: объем оказанных

платных медицинских услуг, количество обслуженных иностранных и иногородних пациентов, а также ряд подобных вспомогательных индикаторов. В этой связи мы можем наблюдать значительную долю «туристов», которые таковыми не являются – трудовые мигранты, получившие платные медицинские услуги (и имеющие доход в месте «путешествия»), жители регионов, приезжающие в областные центры за лечением и пр. Все это противоречит экономическому и законодательному пониманию феномена туризма.

Во-вторых, превалирование роли медицинских организаций в медицинском туризме ведет к тому, что бизнес не видит своего места в нем, турагенты и туроператоры не стремятся входить в эту деятельность, а потому не заинтересованы в продвижении национальных медицинских туристских ресурсов. А ведь одной из проблем внутреннего туризма для турбизнеса является преобладание самостоятельных поездок, ведь граждане в силу отсутствия языкового барьера, присутствия отелей и транспортных компаний в Интернет-пространстве и на агрегаторах услуг, простоты бронирования и оплаты, а также прозрачности правового поля могут без особых сложностей купить себе билеты и забронировать гостиницу. В сфере медицинского туризма мы можем наблюдать то же самое – пациенты чаще всего даже без направляющей консультации лечащего врача сами находят себе клиники или врачей, изучают отзывы, выбирают место и способ лечения. И если в организации традиционных видов туризма туроператоры разбираются и предпринимают меры, то в медицинскую сферу они предпочитают не вмешиваться. Таким образом, можно сказать, что медицинский туризм как отрасль индустрии гостеприимства в России не сформирован как система, ведь:

ключевые стейкхолдеры туриндустрии не видят своего места в этой сфере;

наблюдается недостаток туроператоров по внутренним направлениям, анализ предложений показывает преобладание

лечебно-оздоровительных туров (в основном с проживанием в санаториях, в меньшей степени – релакс и ретрит-туры), а также медицинских туров по зарубежным направлениям, тогда как на внутренних направлениях доминируют предложения от больниц и клиник (без участия турбизнеса);

нет системы турагентов в медицинском туризме, как и инструментов их консолидации, сертификации и стимулирования;

так как турагентский бизнес в России чаще всего представлен малыми и средними предприятиями, то вхождение в индустрию медицинского туризма сопряжено для предпринимателей с большими финансовыми и правовыми рисками, и развитие агентской сети должно сопровождаться разработкой системы мер государственной поддержки;

многие государственные клиники и центры в силу сложившейся системы финансирования не могут предоставить агентское вознаграждение для организаторов поездки, а зачастую и не видят в этом необходимости;

на сегодняшний день нет стандартов (ГОСТов) и других документов в медицинском туризме, которые бы определяли требования к субъектам всей системы, качеству оказываемых туристских услуг, порядок сертификации поставщиков сопряженных услуг и др.;

нет интеграции с ключевыми субъектами рынка – авиакомпаниями, туроператорами, гостиницами и др., ведь модель организации медицинского туризма в регионе включает систему сервиса с учетом специализации территории и особенностей туристов (система общественного питания, индустрия сувениров, информационное обеспечение и пр.), а также систему возможных дополнительных аттракций, что особенно важно для сопровождающих медицинских туристов (музеи, достопримечательности, курортные ресурсы, природные объекты, событийные мероприятия и пр.).

Формирование такой модели в России и ее отдельных регионах на данном этапе должно стать задачей региональных органов власти, а также стать следствием совершенствования нормативно-правовой базы, ведь в Федеральном законе «Об основах туристской деятельности» нет понятия «медицинский туризм».

В-третьих, важной проблемой развития медицинского туризма остается вопрос: любую ли поездку за медпомощью в другой город или регион можно считать туристической?

Медицинский туризм – это экономический феномен, который увеличивает доходность медицинской отрасли за счет притока средств, зачастую из-за рубежа. Внутренний медицинский туризм усиливает медицинский бренд, способствует развитию регионов. При этом миграцию людей в поисках медицинской помощи нельзя считать туризмом. Здесь по-прежнему действует правило: «Здоровье нации – главный ресурс государства». И если гражданин не может получить адекватной медицинской помощи в месте проживания и работы и вынужден обращаться в другие регионы и даже страны на платной основе, то в национальном разрезе это приводит к снижению качества его жизни и работоспособности, а это ведет к ухудшению производительности предприятий и экономической ситуации в целом. Кроме того, расходы таких вынужденных «путешественников» в итоге делают беднее те регионы, из которых они приезжают.

**Заключение (Conclusions).** Таким образом, анализ научной литературы, ключевых стратегических инструментов и опыта развития важнейших медицинских направлений на глобальном рынке позволяет сделать следующие выводы:

– для институционализации медицинского туризма необходимы базовые нормативные шаги: закрепление самого термина «медицинский туризм» в законодательном поле, разработка ГОСТов на услуги в этой сфере, а также создание правовых и финансовых механизмов взаимо-

действия медучреждений с туроператорами и агентами;

– развитие медицинского туризма целесообразно планировать на региональном уровне: через стратегии, программы и акселераторы, объединяющие в команды представителей образования, медицины, туризма и санаторно-курортного комплекса;

– туроператор в медицинском туризме выступает ключевым интегратором, соединяющим пациента и клинику: он обеспечивает медицинский трансфер, документальное сопровождение, размещение и сервис для пациента и его сопровождения;

– международный опыт показывает, что наличие специализированных туркомпаний, аккредитованных в национальной медицинской системе и представленных на официальных информационных ресурсах, существенно повышает поток медицинских туристов, уровень доверия и готовность пациентов выбирать данную дестинацию;

– продвижение территории на внешние рынки медицинского туризма должно рассматриваться как задача не отдельных клиник, а прежде всего туроператоров, которые способны системно формировать и продвигать бренд дестинации как центра медицинского туризма;

– система образования в туризме может и должна стать драйвером формирования профессиональных кадров для медицинского туризма через тесное сотрудничество с санаторно-курортной отраслью и здравоохранением.

**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

Баев В. В. Стратегический анализ дестинаций на основе использования индекса медицинского туризма // Туризм и гостеприимство. 2019. № 1. С. 12-21.

Васильева С. О., Селескерова Е. Ф. Медицинский туризм // Бюллетень медицинских интернет-конференций. 2017. Т. 7. № 1. С. 187-188.

Герасимов П. А. Особенности поставки и потребления медицинских услуг в современных международных экономических отношениях // Российское предпринимательство. 2013. № 22 (244). С. 215-224.

Калмыков Н.Н., Лазарев Е. Аналитическая записка «О состоянии и развитии медицинского туризма в Российской Федерации». URL: <https://www.ranepa.ru/images/News/2018-03/30-03-2018-3-medturizm.pdf>. (дата обращения: 03.03.2026).

Крестьянинова О. Г. Медицинский туризм: сущность и перспективы развития // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2019. № 3 (49). С. 66-69.

Никитина О. А. Организационно-экономические модели развития международного медицинского туризма: выбор модели для России // Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10. № 5. С. 38.

Оборин М. С. Медицинский туризм как специальный вид услуг // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т. 16. № 1 (98). С. 179-187.

Савельева Н. А., Колесников Р. В., Шмелева Т. В. Медицинский туризм: вопросы терминологии // Вестник евразийской науки. 2020. Т. 12. № 2. С. 66.

Седова Н. Н., Щекин Г. Ю. Медицинский туризм: история, теория, практика. Волгоград: Волгоградский государственный медицинский университет, 2014. – 276 с.

Фролова Е. В. Медицинский туризм // Медицинские новости. 2018. № 7 (286). С. 57-58.

Чешуина Е. Ю., Темнова Д. И., Фадеева Д. О. Медицинский туризм как драйвер развития территории // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 12-4. С. 72-74.

Abadi, F. et al. (2018), “Application of best-worst method in evaluation of medical tourism development strategy”, *Decision Science Letters*, Vol. 7, 1, pp. 77-86.

Barca, M., Akdeve, E. and Balay, İ. G. (2013), “Strategic analysis of medical tourism in Turkey and strategy recommendations”, *Journal of Business Research*, Vol. 5, 3, pp. 64-92.

Borg, E. A. and Ljungbo, K. (2018), “International market-oriented strategies for medical

tourism destinations”, *International Journal of Market Research*, Vol. 60, 6, pp. 621-634.

Chen, H. et al. (2010), “Classification and comparison of niche services for developing strategy of medical tourism in Asian countries”, *International surgery*, Vol. 95, 2, pp. 108-116.

Dawn, S. K. and Pal, S. (2011), “Medical tourism in India: issues, opportunities and designing strategies for growth and development”, *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 1, 3, pp. 7-10.

Gan, L. L. and Frederick, J. R. (2011), “Medical tourism facilitators: Patterns of service differentiation”, *Journal of Vacation marketing*, Vol. 17, 3, pp. 165-183.

Ganguli, S. and Ebrahim, A. H. (2017), “A qualitative analysis of Singapore's medical tourism competitiveness”, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 21, pp. 74-84.

Kyoung-Lee, K. I. M. and Byung-Ro, S. E. O. (2019), “Developmental strategies of the promotion policies in medical tourism industry in South Korea: a 10-year study (2009–2018)”, *Iranian journal of public health*, Vol. 48, 9, pp. 1607.

Rerkrujipimol, J. and Assenov, I. (2011), “Marketing strategies for promoting medical tourism in Thailand”, *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)*, Vol. 3, 2, pp. 95-105.

Yu, J., Lee, T. J. and Noh, H. (2011), “Characteristics of a medical tourism industry: The case of South Korea”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 28, 8, pp. 856-872.

## References

Abadi, F. et al. (2018), “Application of best-worst method in evaluation of medical tourism development strategy”, *Decision Science Letters*, Vol. 7, 1, pp. 77-86.

Barca, M., Akdeve, E. and Balay, İ. G. (2013), “Strategic analysis of medical tourism in Turkey and strategy recommendations”, *Journal of Business Research*, Vol. 5, 3, pp. 64-92.

Baev, V. V. (2019), “Strategic analysis of destinations using the index of medical tourism”, *Tourism and Hospitality*, 1, pp. 12-21. (In Russ.).

Borg, E. A. and Ljungbo, K. (2018), “International market-oriented strategies for medical tourism destinations”, *International Journal of Market Research*, Vol. 60, 6, pp. 621-634.

Chen, H. et al. (2010), “Classification and comparison of niche services for developing strategy of medical tourism in Asian countries”, *International Surgery*, Vol. 95, 2, pp. 108-116.

Cheshuina, E. Ju., Temnova, D. I. and Fadeeva, D. O. (2021), "Medical tourism as a driver of territory development", *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2-4, pp.72-74. (In Russ.).

Dawn, S. K. and Pal, S. (2011), "Medical tourism in India: issues, opportunities and designing strategies for growth and development", *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 1, 3, pp. 7-10.

Frolova, E. V. (2018), "Medical tourism", *Medical news*, 7 (286), pp. 57-58. (In Russ.).

Gan, L. L. and Frederick, J. R. (2011), "Medical tourism facilitators: Patterns of service differentiation", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 17, 3, pp. 165-183.

Ganguli, S. and Ebrahim, A. H. (2017), "A qualitative analysis of Singapore's medical tourism competitiveness", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 21, pp. 74-84.

Gerasimov, P. A. (2013), "Peculiarities of delivery and consumption of medical services in modern international economic relations", *Russian Entrepreneurship*, 22 (244), pp. 215-224. (In Russ.).

Kalmykov, N.N. and Lazarev, E. (2018), "On the state and development of medical tourism in the Russian Federation, Analytical note", [Online], available at: <https://www.ranepa.ru/images/News/2018-03/30-03-2018-3-medturizm.pdf> (Accessed 03 March 2026). (In Russ.).

Krest'janinova, O. G. (2019), "Medical tourism: essence and development prospects", *Technical and Technological Problems of the Service*, 3 (49), pp. 66-69. (In Russ.).

Kyoung-Lee, K. I. M. and Byung-Ro, S. E. O. (2019), "Developmental strategies of the promotion policies in medical tourism industry in South Korea: a 10-year study (2009–2018)", *Iranian journal of public health*, Vol. 48, 9, p. 1607.

Nikitina, O. A. (2018), "Organizational and economic models of the development of international medical tourism: the choice of models for Russia", *Bulletin of Eurasian Science*, 10 (5), p.38. (In Russ.).

Oborin, M. S. (2022), "Medical tourism as a special type of service", *Service in Russia and abroad*, Vol. 16, 1 (98), pp. 179-187. (In Russ.).

Rerkrujipimol, J., and Assenov, I. (2011), "Marketing strategies for promoting medical tourism in Thailand", *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)*, 3 (2), pp. 95-105.

Savel'eva, N. A., Kolesnikov, R. V. and Shmeleva, T. V. (2020), "Medical tourism: terminology issues", *Bulletin of Eurasian Science*, 12 (2), p. 66. (In Russ.).

Sedova, N. N., and Shhekin, G. Yu. (2014), *Medical tourism: history, theory, practice.*, Volgograd State Medical University, Volgograd, Russia. (In Russ.).

Vasilieva, S. O., and Seleskerova, E. F. (2017). "Medical tourism", *Bulletin of Medical Internet Conferences*, 7 (1), pp. 187-188. (In Russ.).

Yu, J., Lee, T. J. and Noh, H. (2011), "Characteristics of a medical tourism industry: The case of South Korea", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 28, 8, pp. 856-872.

#### Данные об авторах

**Афанасьева Александра Владиславовна**, кандидат географических наук, доцент, доцент Высшей школы туризма и сервиса

**Бутова Татьяна Георгиевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры международной и управленческой экономики

**Данилина Елена Петровна**, кандидат медицинских наук, доцент, доцент кафедры факультетской хирургии имени профессора Ю.М. Лубенского

**Белобородов Алексей Александрович**, кандидат медицинских наук, доцент, доцент кафедры сестринского дела и клинического ухода

#### Information about the authors

**Alexandra V. Afanasyeva**, Cand. Sc. (Geography), Associate Professor of the Higher School of Tourism and Services

**Tatyana G. Butova**, D. Sci. (Economics), Professor at the Department of International and Managerial Economics

**Elena P. Danilina**, Cand. Sc. (Medicine), Associate Professor, Associate Professor at the Lubensky Department of Faculty Surgery

**Alexey A. Beloborodov**, Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Nursing and Clinical Care

Оригинальная статья  
Original article

UDC 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-2

Diego Brazales-Herrera<sup>1,2a</sup>  
Elias Naranjo-Licintuña<sup>1b</sup>  
Katherine Ortiz-Guaitara<sup>1c</sup>

**Tourist profile and perception of satisfaction with tourist services in Latacunga canton – Ecuador**

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

<sup>2</sup>Pontifical Catholic University of Ecuador,  
12 de Octubre y Vicente Ramón Roca Ave., Quito, Ecuador

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

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

<sup>b</sup>e-mail: [josuenaranjo10@hotmail.com](mailto:josuenaranjo10@hotmail.com)

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

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

<sup>c</sup>ORCID: 0000-0002-5760-7693

*Статья поступила 31 марта 2026 г.; принята 23 мая 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Abstract.** The objective of this study is to analyze the tourist profile and their perception of satisfaction with tourism services in the Latacunga canton. Hypothesis: The tourist profile has a significant impact on satisfaction with tourism services consumed in the Latacunga canton. Methodology: A quantitative, correlational, and field-based approach was adopted. Data collection was carried out through structured surveys administered to tourists using simple random sampling. Based on the observed variables, Principal Component Analysis (PCA) was used to construct synthetic indices of tourist profile and satisfaction. The hypothesis was tested using Pearson's correlation coefficient and a linear regression model estimated with the statistical package STATA 16.1. Results: The econometric results show a statistically significant inverse relationship between tourist profile and satisfaction with tourism services in the Latacunga canton. The Pearson correlation coefficient ( $r = -0.318$ ) indicates that as the visitor profile becomes more specialized, experienced, or demanding, perceived satisfaction tends to decrease systematically. This relationship is confirmed by the linear regression model, in which the tourist profile shows a negative and highly significant coefficient ( $\beta = -0.53$ ;  $p < 0.01$ ). From an economic perspective, this result reflects a mismatch between the characteristics of tourism demand and the structure of local supply, such that tourists with more sophisticated profiles evaluate the quality of the services consumed more critically. In quantitative terms, a one-unit increase in the tourist profile index is associated with an average reduction of 0.53 units in satisfaction. The coefficient of determination ( $R^2 = 0.1016$ ) suggests that tourist profiles explain a limited, but significant, proportion of the variability in satisfaction, highlighting the multidimensional nature of this phenomenon and the influence of additional factors not included in the model. Overall, the results provide novel evidence for emerging tourist destinations, demonstrating that attracting more demanding tourist profiles does not guarantee higher levels of satisfaction

if the offerings do not meet demand expectations. It is important that future research determine the other factors that contribute to the remaining 89.84% of tourist satisfaction.

**Keywords:** Tourist satisfaction; Tourist profile; Tourism economics; Econometric analysis; Principal component analysis; Linear Regression; Emerging tourist destinations; Latacunga; Ecuador

**For citation:** Brazales-Herrera, D., Naranjo-Licintuña, E., Ortiz-Guaitara, K. (2026), "Tourist profile and perception of satisfaction with tourist services in Latacunga canton – Ecuador", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 18-40, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-2

УДК 338.48

Бразалес Д.<sup>1,2a</sup>  
Наранхо Э.<sup>1b</sup>  
Ортис-Гуайтара К.<sup>1c</sup>

Профиль туристов и их восприятие удовлетворенности  
туристическими услугами в кантоне Латакунга, Эквадор

<sup>1</sup>Университет Вооруженных Сил «ESPE»,  
ул. Латакунга, Кихано-Ордоньес-и-Херманас-Паес EC050104, Эквадор

<sup>2</sup>Папский Католический Университет Эквадора,  
Проспект 12 октября и Висенте Рамон Рока, Кито, Эквадор

<sup>a</sup>e-mail: dfbrazales@espe.edu.ec

<sup>a</sup>e-mail: dfbrazales@puce.edu.ec

<sup>b</sup>e-mail: josuenaranjo10@hotmail.com

<sup>c</sup>e-mail: bkortiz@espe.edu.ec

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

<sup>c</sup>ORCID: 0000-0002-5760-7693

**Аннотация.** Цель данного исследования – проанализировать профиль туристов и их восприятие удовлетворенности туристическими услугами в кантоне Латакунга. Гипотеза: профиль туриста оказывает существенное влияние на удовлетворенность туристическими услугами, предоставляемыми в кантоне Латакунга. Методология: были использованы количественный, корреляционный и полевой подходы. Сбор данных проводился посредством структурированных опросов туристов с использованием метода простой случайной выборки. На основе наблюдаемых переменных был использован метод анализа главных компонентов (РСА) для построения синтетических индексов профиля туриста и удовлетворенности. Гипотеза была проверена с использованием коэффициента корреляции Пирсона и модели линейной регрессии, построенной с помощью статистического пакета STATA 16.1. Результаты: эконометрические результаты показывают статистически значимую обратную зависимость между профилем туриста и удовлетворенностью туристическими услугами в кантоне Латакунга. Коэффициент корреляции Пирсона ( $r = -0,318$ ) указывает на то, что по мере того, как профиль посетителя становится более специализированным, опытным или требовательным, воспринимаемая удовлетворенность имеет тенденцию к систематическому снижению. Эта взаимосвязь подтверждается линейной регрессионной моделью, в которой профиль туриста показывает отрицательный и высокозначимый коэффициент ( $\beta = -0,53$ ;  $p < 0,01$ ). С экономической точки зрения, этот результат отражает несоответствие между характеристиками туристического спроса и структурой местного предло-

жения, так что туристы с более требовательными профилями оценивают качество потребляемых услуг более критически. В количественном выражении увеличение индекса профиля туриста на одну единицу связано со средним снижением уровня удовлетворенности на 0,53 единицы. Коэффициент детерминации ( $R^2 = 0,1016$ ) предполагает, что профили туристов объясняют ограниченную, но значимую долю изменчивости удовлетворенности, подчеркивая многомерный характер этого явления и влияние дополнительных факторов, не включенных в модель. В целом, результаты предоставляют новые данные для развивающихся туристических направлений, демонстрируя, что привлечение более требовательных профилей туристов не гарантирует более высокого уровня удовлетворенности, если предлагаемые услуги не соответствуют ожиданиям спроса. Важно, чтобы будущие исследования определили другие факторы, которые влияют на оставшиеся 89,84% удовлетворенности туристов.

**Ключевые слова:** удовлетворенность туристов; профиль туриста; экономика туризма; эконометрический анализ; анализ главных компонентов; линейная регрессия; развивающиеся туристические направления; Латакунга; Эквадор

**Для цитирования:** Бразалес Д., Наранхо Э., Ортис-Гуайтара К. Профиль туристов и их восприятие удовлетворенности туристическими услугами в кантоне Латакунга, Эквадор // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 18-40. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-2

**Introduction (Введение).** Tourism is a constantly evolving industry, as tourist profiles are volatile and tend to change sporadically according to people's lifestyles (Crotts, 1994; Dwyer et al., 2000; Gavurova et al., 2020), which determine the consumption of products.

The profile of tourists and their satisfaction with the consumed tourist services play a crucial role in the tourism economy (Brazales et al., 2018, 2021; Nowak et al., 2007; Rahayu, 2017; Shvets et al., 2015; Sugiyarto et al., 2003; Suhel & Bashir, 2018). The tourist profile, which includes demographic characteristics, preferences, and behaviors, influences the demand for tourism services (Balaguer & Cantavella, 2002; Brida & Risso, 2010; Dritsakakis, 2004; Gupta & Dutta, 2018) and how economic resources are spent at the destination (Cheng et al., 2023; Rahayu, 2017; Tiwari et al., 2021; Tsakiri et al., 2021).

Tourist satisfaction with tourism services is a determining factor for the economic success of the sector (Borges et al., 2016; Cerrón & Lechuga, 2018; Dmitrović et al., 2009; Liu & Dewancker, 2017; Tiwari et al., 2021). Satisfied tourists tend to spend more money (Brazales, 2018; Brazales et al., 2022; Oya

et al., 2021), return to the destination on future occasions, and recommend it to other travelers (Urry, 2001). This boosts revenue flow and has a positive impact on the local economy (Brazales et al., 2021; Hirschman & Lindblom, 1962; Ngoc et al., 2022), stimulating spending on hotels, restaurants, transportation, and tourist activities (Mussina et al., 2019; Pearce, 1988; Spangenberg, 2005; Stauvermann & Kumar, 2016).

The economic growth of tourism in Ecuador not only positively impacts the country's balance of payments but is also fundamental to improving tourist satisfaction by fostering investments in infrastructure and services that meet their needs and expectations. As tourism expands, more jobs are created and local income increases, allowing communities to offer richer and more personalized experiences to visitors (Brazales et al., 2025). This dynamism creates a virtuous cycle where tourist satisfaction improves, driving greater demand and attracting more travelers who, in turn, contribute to the sector's economic growth. This reinforces the importance of tourism as an engine of sustainable development in Ecuador and highlights the need for strategies that align economic

growth with the interests of tourists and local communities (Brazales et al., 2025).

Several investigations have examined the profile (Alén et al., 2016; Buffa, 2015; De La Torre & Pérez, 2017; Franco et al., 2017; Magano et al., 2022; Merinov et al., 2023; Moral et al., 2021; Oltean & Gabor, 2022; Viñán et al., 2022) and the preferences of tourists (Alves et al., 2023; Astariningsih et al., 2020; Deng & Liu, 2021; Gao et al., 2024; Mahdi & Esztergár, 2023; Rachmawati, 2024; Teviana et al., 2021). These investigations have analyzed socio-demographic aspects, motivations and used various variables to evaluate perceived satisfaction (Gartner, 1994; Gunn, 1994).

Therefore, it is essential to understand the visitor profile and assess their level of satisfaction with the tourism services they have experienced (Brazales et al., 2022; Smolčić & Soldić, 2017; Vegara et al., 2018), as this has a direct impact on the economy of the sector (Fayissa et al., 2008; Hernández et al., 2017; Palafox, 2013). Tourist destinations must adapt their offer and improve the quality of their services in order to meet tourists' expectations and preferences (Hernández, 2014; Nowak, 2007; Palafox & Garcia, 2018). These actions, in turn, will generate economic benefits, promote sustainability, and foster the long-term development of the tourism industry (Alhowaish, 2016; Babolian, 2020; Bianchi & Man, 2021).

In addition, a predictive development model as a strategic planning system is fundamental to addressing the dynamics of tourism, as it allows for the identification of trends in tourist behavior and the establishment of forecasts that facilitate the adaptation of services offered based on their expectations and needs. Formulating a long-term vision for tourism development not only guides the creation of policies that promote visitor satisfaction but also establishes clear priorities for the sector, integrating a management approach that considers the socioeconomic and cultural context of each destination. This ensures that strategies for improving service quality align with the characteristics of the

tourist profile and, therefore, increase their satisfaction and foster loyalty, thus guaranteeing sustainable development in the tourism sector (Brazales et al., 2023).

Also, the Balanced Scorecard is an essential strategic tool for companies in Ecuador's tourism sector that allows them to align their financial objectives with customer satisfaction by measuring not only profitability but also how tourist experiences affect their economic success. Proper management of the quality of tourism products improves the tourist's perception and encourages investment in services that meet their expectations, thus establishing a positive cycle between business growth and tourist satisfaction (Illapa & Brazales, 2024).

Tourism in the city of Latacunga represents 0.01% of the total tourism in the country based on records of the number of air arrivals to the canton (Ministerio de Turismo Ecuador, 2024), it has a low hotel occupancy averaging 45% occupancy (Brazales et al., 2022), a negative growth rate and a limited tourist offer (GAD Latacunga, 2020) compared to Ambato or Quito, which are markets adjacent to Latacunga.

In the context of tourism in Latacunga, understanding the tourist profile and its relationship to satisfaction with the services consumed is fundamental. Characterizing tourists, including demographics, motivations, and expectations, allows tourism service providers to tailor their offerings to the specific needs of this segment (Brazales et al., 2024). Particularly in emerging destinations like Latacunga, where the tourism offering is still developing, it is crucial to use these insights to optimize the visitor experience, foster loyalty, and ultimately, positively impact the local economy. Tourist satisfaction not only influences their desire to return but also contributes to increased spending in the region, promoting sustainable development and continuous improvement of the tourism services offered (Brazales et al., 2024).

In this framework, one possible reason for the problem of lack of knowledge about the profile and satisfaction of services con-

sumed is due to causes such as products not being in line with the tourist or these products not fully satisfying the tourist due to factors exogenous to their profile, such as the quality of the service, natural and heritage attractions, climate, among other factors.

The objective of the research is to analyze the tourist profile and their perception of satisfaction with tourism services in the Latacunga canton. The hypothesis was if the tourist profile has a significant impact on satisfaction with tourism services in the Latacunga canton.

**Literature Review (Обзор литературы).** *Tourist Profile.* Tourist profile refers to the detailed description of the characteristics, behaviors, preferences and demographic, psychographic and behavioral attributes of an individual or group participating in tourist activities (Ibañez et al., 2016). Tourist demand refers to the number of individuals interested in participating in tourist activities in a given place and time (Brazales et al., 2018).

Tourist profiles are configured based on the different typologies that exist worldwide (Ceylan et al., 2021; Chebli et al., 2024; Mudarra et al., 2019). The tourist profile is closely linked to the satisfaction obtained through the consumption of tourist products, and varies depending on their motivations (Çalışkan, 2018; Carvache et al., 2019; Gisbert et al., 2018).

Even today, the profile of tourists can be identified through the Internet (Buhalis & Law, 2008), through social networks (Guerreiro et al., 2024; Sánchez et al., 2024), through photos they share (Bakos, 1998; Baloglu & Pekcan, 2006), GPS routes (Delouche & Stehly, 2023; Kou et al., 2024), payment and consumption receipts (Deng & Liu, 2021).

It is worth noting that tourist profile studies have managed to create personalized travel itineraries (Chen et al., 2023; De La Torre & Pérez, 2017; Folgado et al., 2014; Franco et al., 2017; Y. Liu et al., 2024; Magano et al., 2022; Merinov et al., 2023; Teviana et al., 2021), have improved the tourists' experience through the identification of travel

patterns (Mahdi & Esztergár, 2023), just as personality is related to the choice of tourist attractions (Urry, 2002), travel motivations and preferences and concerns related to travel (Alves et al., 2023).

The tourist profile is associated with cultural practices (Bourdieu, 2015; Bourdieu & Wacquant, 2013), that is, the amount of traditions and folklore that they incorporate and how it is reflected in their behavior in the place of origin (Álvarez & Martínez, 2016). Consequently, it is recognized that the tourist can present both positive and negative behaviors in the destination (Krippendorff, 1984; Urry, 2002). Tourist profiles represent the different market segments within the tourist activity (Sandoval et al., 2018).

It is important to highlight that the tourist profile is not equivalent to the promotional profile of the destination (Solís et al., 2016), in other words, the evaluation of the tourist profile is carried out both quantitatively, considering aspects such as the expenditure made both in the place of origin and in the place of destination (Alegre & Pou, 2006), as well as the duration of the stay (Brazales et al., 2020; Ibañez et al., 2016; Lavín et al., 2017; Palafox & Garcia, 2018); and qualitatively (Quintana & Feijóo, 2002).

Knowing the tourist profile plays a crucial role in the consumption of tourism products in a given geographical area (Franco et al., 2017; Gisbert et al., 2018; Mudarra et al., 2019), whether in a specific locality or in several territories within the same area (Deng & Liu, 2021). This approach allows for the existence of multiple tourist offers in a single locality in order to satisfy tourists' demands (Ascanio, 2010; Leiper, 1979; Teviana et al., 2021). This, in turn, significantly increases the likelihood that tourists will choose a particular destination for their trip (Pina & Delfa, 2003).

In summary, the main objective of creating a tourist profile is to increase the probability that tourists select the destination offered (Alén et al., 2016; Baloglu & Pekcan, 2006; Ibañez et al., 2016; Nicolau, 2009; Sánchez et al., 2024). Such a profile is built con-

sidering the attributes that best fit the needs of tourists and that are available at the host destination (Inkinen et al., 2024; Valle et al., 2020). The selection of a tourist destination depends of the personal preferences (Krippendorf, 1986; Sirkis et al., 2022).

*Satisfaction with tourist services.* Tourist satisfaction is a key factor in the traveler's experience, as it reflects the degree of satisfaction and contentment experienced by travelers regarding their trip and the expectations they had about the destination and tourist services (Chebli et al., 2024; Gao et al., 2024; Martínez et al., 2021), but it is still in its early stages due to an insufficient satisfaction assessment system in countries with GDPs that do not depend largely on tourism (Krishnamoorthy & Holladay, 2023; Qu, 2024).

The quality of tourism service plays a fundamental role in customer satisfaction (Fuller & Ricker, 2021), and it is vital to analyze this relationship to provide creative solutions and improve the experience in a tourist destination (Bronner & Neijens, 2006) and thus position itself in the tourist context (Saqib, 2019).

Strategic planning of a territory can be significantly boosted by understanding and satisfying the consumer and being served according to their market segmentation (Ibrahim & Gill, 2005) or niche (Saqib, 2019). The importance of the length of stay is highlighted as a central characteristic in consumer satisfaction in tourist destinations, highlighting the need to understand the dynamics of tourist choice to improve satisfaction in tourist destinations (Alegre & Llorenç, 2007; Bhattacharya et al., 2023). Satisfaction can be measured through evaluation indices in scenic tourist places based on multiple data fusions or multivariate analysis (Xu, 2024).

Tourists seek satisfying experiences (Acerenza, 2003; Acerenza, 2015) as well as professional services (Croes et al., 2021), green spaces (Gkavra et al., 2023; Krippendorf, 1982), the culinary experience directly affects tourist satisfaction and loyalty (Hendriyani et al., 2020) and especially the climate

influences tourist satisfaction and spending at the destination (Lam et al., 2019).

It is argued that traditional measures of service quality are insufficient to assess the satisfaction of 'new' tourists (Brunner & Peters, 2009; Sharafuddin et al., 2022), which is why the flow of experiences of all services consumed during the consumption of tourist activities should be measured (Brunner & Peters, 2009).

The interactions between cultural environment and tourist attractions in relation to tourist satisfaction have positive, high and significant correlations, while the correlation between tourist destination facilities and tourist satisfaction shows less robustness, as well as tourist destination service factors and tourist satisfaction is also weak (Gong et al., 2023).

This indicates that the quality of cultural environment and tourist attractions play a more prominent role in the overall satisfaction of tourists visiting outdoor mountain tourism destinations (Gong et al., 2023; Gu, 2023), but on the other hand tourists in commercial destinations value comfort, facilities and service quality with value for money, while tourists in religious destinations prioritize location, cleanliness and breakfast (Singh et al., 2023).

However, studies highlight that the entertainment factor (Abdul et al., 2023; Sheehan & Ritchie, 2005; Tham et al., 2023; Wang, 2015; Yao et al., 2023; Yi et al., 2020) has the most significant impact on the value of the experience (Tseng et al., 2023) and on the satisfaction of the visitor's experience (Cegur, 2021; Lyu et al., 2019; Tseng et al., 2023) which is supported by the quality of the destination (not only the services) (Hussain et al., 2023) with connectivity (Zhao et al., 2023), with novelty (Son et al., 2023) and above all with security (Sapkota et al., 2023).

Tourist satisfaction also depends on perceived experiences of the service consumed in hotels (hospitality), especially services consumed in luxury hotels (Jahmani et al., 2023; Mehnaz et al., 2023; Şanlıöz & Kozak, 2021) and the unique and positioned

gastronomy of the sector (Sangkaew et al., 2023).

In the field of tourism, cognitive models can be used to understand how tourists perceive and evaluate destinations, services, and tourist experiences (Alegre & Llorenç, 2007; Brunner & Peters, 2009; Ibrahim & Gill, 2005). These models help to analyze the mental processes and subjective perceptions that influence tourists' decisions (Borges et al., 2016), highlighting the importance of quality and emotional experiences in tourist satisfaction highlighting the importance of quality and emotional experiences in tourist satisfaction (Dmitrović et al., 2009).

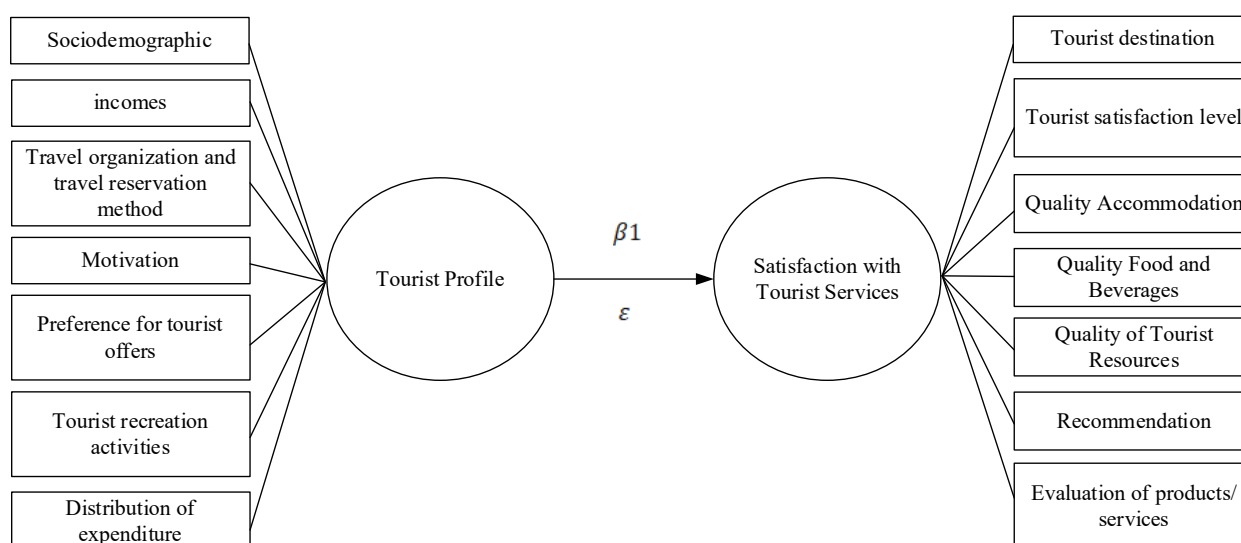
However, satisfaction with the services consumed is related to an exponential growth in the tourist offer (Brinca et al., 2021; Zhang et al., 2009), based on a marked growth in human capital and technological (Lucas,

1988; Rebelo, 1991). For this reason, the perceived usefulness of the application of augmented reality and virtual reality positively influences the satisfaction of tourists, encouraging them to adopt these technologies for hotel reservations (Lim et al., 2024).

Therefore, the city and scenic spots should improve the level of smart tourism service (Ku & Chen, 2024), strengthen the construction of hardware and software facilities, and focus on protecting the rights and interests of tourists (Shao et al., 2023).

**Materials and Methods (Материалы и методы исследования).** Quantitative, correlational, field, cross-sectional study using deductive and bibliographic logic as support for the quantitative, non-experimental.

Below is the research design with its variables and constructs according to Figure 1.



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

Note: The research design was adapted from the Book “Indicadores para un Observatorio Turístico” (Brazales, 2018).

The research design is structured by two variables, tourist profile and satisfaction with tourist services. Each of the variables is composed of constructs.

**Population and sample.** The population is made up of tourists who arrive at the Latacunga canton and have consumed tourist services, N= 233,181 (Valle et al., 2020) (the

population of tourists who entered the Cotopaxi National Park in 2023 was taken as a reference), with a simple random probability sampling, n=69; with 90% confidence and 10% margin of error, given that the country is currently experiencing a security crisis, which compromises the physical and mental state of both the interviewer and the respondent.

*Information gathering.* The instruments used were surveys using structured questionnaires, using questions on variables with decimal, numerical, ordinal, continuous and discrete scales for tourists, both for the two instruments of each variable respectively.

*Validity.* By theoretical correspondence between items and by concept of validity through the questions of the book Indicators for a Tourism Observatory focused on the provinces of Zone 3 of Ecuador (Brazales, 2018).

*Reliability.* The pilot test and Cronbach's alpha were used.

*Statistical tool.* First, principal component analysis (PCA) was used to obtain non-rotated component indices of the variables.

Secondly, the non-rotated indices of each variable were used to test the hypothesis using the Pearson correlation coefficient and based on its significance ( $p < 0.05$ ).

Thirdly, linear regression was performed between the indices of each variable.

*Data processing.* Using the Stata statistical package.

*Econometric model: satisfaction with tourist services based on the tourist profile.* To model the satisfaction of tourist services based on the tourist profile, we started from formula 1 to build formulation 2, where  $\beta_0$  is the ordinate at the origin (satisfaction of tourist services when the tourist profile is equal to zero, and is significant at 0.05). Meanwhile,  $\beta_1$  is the slope coefficient that indicates any change in the variables and  $\varepsilon$  is the error term, which captures the variability not explained by the linear relationship between the variables:

$$y = \beta_0 + \beta_1 \times X + \varepsilon \quad (1)$$

$$\text{Satisfaction with tourist services} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Tourist Profile} + \varepsilon \quad (2)$$

*Structuring the instrument.* A literature review was conducted, constructs were also sought in the literature and the questions were taken from the validated instruments of the book of (Brazales, 2018).

For the independent variable "Tourist Profile" 23 questions were obtained, which are divided into constructs as follows:

5 questions from the socio-demographic construct; 1 question from the income construct; 5 questions from the travel organization and travel reservation method construct; 1 question from the positioning construct; 3 questions from the motivation construct; 3 questions from the tourist offer preference construct; 1 question from the tourist creation activities construct; 4 questions from the expenditure distribution construct.

For the dependent variable "Satisfaction with tourist services" 23 questions were obtained, divided as follows: 2 questions from the tourist destination construct; 4 questions from the tourist satisfaction level construct by segment; 3 questions from the accommodation quality construct; 3 questions from the food and beverage quality construct; 3 questions from the tourist resource quality construct; 4 questions from the recommendation construct; 4 questions from the product/service evaluation construct.

*Pilot and instrument correction.* The pilot was conducted between the first and second week of January 2024 with 46 tourists, which resulted in a Cronbach's Alpha of 0.79 for the independent variable and a Cronbach's Alpha of 0.96 for the dependent variable. The Alpha values of the variables were within their ranges. However, questions 12 and 14 were eliminated from the independent variable questionnaire since they were similar and redundant questions.

*Survey Application.* The surveys were subsequently conducted from the third week of January to the first week of February 2024 among tourists who had consumed Latacunga's tourism products.

*Cronbach's alpha.* The Cronbach's alpha of the standardized variables for the validated instruments had the following values: Tourist Profile variable instrument: 0.70; Tourist Services Satisfaction variable instrument: 0.94.

The values are within the ranges, showing that they are reliable and validated instruments.

**Results and Discussion (Результаты исследования и их обсуждение).** *Principal component analysis (PCA) of the variables.* In order to carry out the multivariate analysis of principal components, the variables were standardized using the mean, variance and

standard deviation. In this process, the standardized variables were given a mean of 1, while the variance and standard deviation were set to 0.

Tables 1 and 2 express the main components of each of the study variables.

*Table 1*

***Tourist Profile, PCA***

***Таблица 1***

***Туристический профиль, PCA***

| Component | Eigenvalue | Difference | Proportion | Cumulative |
|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Comp1     | 4.08875    | 1.92486    | 0.1947     | 0.1947     |
| Comp2     | 2.16389    | 0.182959   | 0.1030     | 0.2977     |
| Comp3     | 1.98093    | 0.431911   | 0.0943     | 0.3921     |
| Comp4     | 1.54902    | 0.0511805  | 0.0738     | 0.4658     |
| Comp5     | 1.49784    | 0.237114   | 0.0713     | 0.5372     |
| Comp6     | 1.26072    | 0.176666   | 0.0600     | 0.5972     |
| Comp7     | 1.08406    | 0.300455   | 0.0516     | 0.6488     |
| Comp8     | 1.05401    | 0.0724087  | 0.0502     | 0.6990     |
| Comp9     | 0.981601   | 0.141038   | 0.0467     | 0.7458     |
| Comp10    | 0.840563   | 0.00966207 | 0.0400     | 0.7858     |
| Comp11    | 0.830901   | 0.215148   | 0.0396     | 0.8253     |
| Comp12    | 0.615753   | 0.0352334  | 0.02393    | 0.8547     |
| Comp13    | 0.58052    | 0.0647108  | 0.0276     | 0.8823     |
| Comp14    | 0.515809   | 0.0557105  | 0.0246     | 0.9069     |
| Comp15    | 0.460098   | 0.0463101  | 0.0219     | 0.9288     |
| Comp16    | 0.413788   | 0.0875731  | 0.0197     | 0.9485     |
| Comp17    | 0.326215   | 0.0382906  | 0.0155     | 0.9640     |
| Comp18    | 0.287924   | 0.542189   | 0.0137     | 0.9777     |
| Comp19    | 0.233706   | 0.0946556  | 0.0111     | 0.9889     |
| Comp20    | 0.13905    | 0.0441793  | 0.0066     | 0.9955     |
| Comp21    | 0.0948706  |            | 0.0045     | 1.0000     |

Note: with PCA the explained variance for the tourist profile index was 0.1947.

Subsequently, the indices for each variable were obtained, as shown in Table 2.

The indices presented in Table 3 were constructed using an unrotated Principal Component Analysis (PCA) from standardized variables and represent synthetic measures of tourist profiles and satisfaction with tourism services. These indices represent linear combinations of the original standardized variables and allow for the summarization of multivariate information into comparable quantitative measures.

In the case of tourist profiles, positive index values reflect visitors with more inten-

sive characteristics in terms of experience, level of information, demands, and specialization, while negative values represent less specialized profiles or those with lower expectations regarding the tourism offerings. The dispersion observed in the indices suggests high heterogeneity in the profiles of tourists visiting the Latacunga canton. Meanwhile, the indices of satisfaction with tourism services show considerable variability, while negative values effect less demanding profiles and unfavorable perceptions of the service.

Table 2

*Satisfaction with tourist services, PCA*

Таблица 2

*Удовлетворенность туристическими услугами, PCA*

| Component | Eigenvalue | Difference | Proportion | Cumulative |
|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Comp1     | 11.3095    | 9.62763    | 0.4917     | 0.4917     |
| Comp2     | 1.68185    | 0.250957   | 0.0731     | 0.5648     |
| Comp3     | 1.43089    | 0.144307   | 0.0622     | 0.6271     |
| Comp4     | 1.28659    | 0.183596   | 0.0559     | 0.6830     |
| Comp5     | 1.10299    | 0.261376   | 0.0480     | 0.7309     |
| Comp6     | 0.841614   | 0.0330473  | 0.0366     | 0.7675     |
| Comp7     | 0.808566   | 0.0506317  | 0.0352     | 0.8027     |
| Comp8     | 0.757935   | 0.138836   | 0.0330     | 0.8356     |
| Comp9     | 0.619098   | 0.0355815  | 0.0269     | 0.8626     |
| Comp10    | 0.583517   | 0.157335   | 0.0254     | 0.8879     |
| Comp11    | 0.426182   | 0.0485517  | 0.0185     | 0.9065     |
| Comp12    | 0.37763    | 0.0481956  | 0.0164     | 0.9229     |
| Comp13    | 0.329434   | 0.047069   | 0.0143     | 0.9372     |
| Comp14    | 0.282365   | 0.0579383  | 0.0123     | 0.9495     |
| Comp15    | 0.224427   | 0.237954   | 0.0098     | 0.9592     |
| Comp16    | 0.200632   | 0.0169489  | 0.0087     | 0.9680     |
| Comp17    | 0.183683   | 0.0310069  | 0.0080     | 0.9760     |
| Comp18    | 0.152676   | 0.0361269  | 0.0066     | 0.9826     |
| Comp19    | 0.116549   | 0.0229165  | 0.0051     | 0.9877     |
| Comp20    | 0.0936324  | 0.00973827 | 0.0041     | 0.9917     |
| Comp21    | 0.0838941  | 0.0276467  | 0.0036     | 0.9954     |
| Comp22    | 0.0562474  | 0.00612333 | 0.0024     | 0.9978     |
| Comp23    | 0.050124   |            | 0.0022     | 1.0000     |

Note: with PCA the explained variance for the satisfaction with tourist services index was 0.4917.

Table 3

*Indices of the variables obtained by PCA*

Таблица 3

*Показатели переменных, полученные с помощью (PCA)*

| Tourist profile | Satisfaction with tourist services |
|-----------------|------------------------------------|
| 1.140908000     | -0.69130240                        |
| -0.192505200    | 1.30477500                         |
| -0.968995000    | 5.03318100                         |
| -0.205905200    | 0.96879330                         |
| 1.153174000     | -2.03487300                        |
| 4.751969000     | 4.23923000                         |
| -1.425438000    | 1.26124300                         |
| -1.532041000    | 2.10784800                         |
| 2.253183000     | -0.64646910                        |
| 3.528412000     | 0.44150770                         |
| 1.706632000     | -1.56338000                        |
| 1.531897000     | 1.15206500                         |

|              |             |
|--------------|-------------|
| 1.462555000  | 1.31497500  |
| 1.639981000  | -5.32887900 |
| -0.003378100 | -3.95913800 |
| 1.562383000  | 0.54904360  |
| 4.395789000  | -5.57997000 |
| 0.589414100  | 2.71679400  |
| -0.742858200 | 0.41814160  |
| 2.103388000  | -3.72146500 |
| -1.355911000 | 1.84142900  |
| -1.631107000 | 0.09514630  |
| -0.450296700 | 0.47998290  |
| -1.861717000 | 3.53584700  |
| -0.253798500 | -2.44839300 |
| -2.632011000 | -0.27004410 |
| 2.195915000  | -5.46140000 |
| 0.462387000  | -3.18445300 |
| -0.002251200 | -6.88223300 |
| -0.118477100 | 2.03936000  |
| 0.840369800  | -5.10545700 |
| 0.422796300  | 3.67558400  |
| -0.479139600 | -5.75596800 |
| 2.169278000  | 1.23880700  |
| -2.827304000 | 3.74236000  |
| 0.204880200  | -7.61463400 |
| -1.660428000 | 2.94950500  |
| -1.215987000 | 0.78389320  |
| 0.917837300  | -3.56944100 |
| -0.769164000 | 0.36632380  |
| 0.934828100  | -0.45106110 |
| 1.895090000  | 0.03986140  |
| 0.802237100  | 2.08070900  |
| -1.072048000 | 1.68003600  |
| 2.432886000  | 0.25715870  |
| -2.190286000 | 5.04185200  |
| 0.862473700  | 4.88007400  |
| 0.679808200  | -3.92044900 |
| -3.575483000 | 2.78734100  |
| 2.811762000  | -5.13349000 |
| -1.546724000 | 3.53634500  |
| -0.518094700 | 2.70086500  |
| 2.137192000  | -6.68191700 |
| -4.157210000 | 4.81812300  |
| -4.856884000 | 4.81812300  |
| -4.177843000 | 2.60123700  |
| -1.463643000 | -7.20307700 |
| 0.971057500  | 0.56899110  |
| -1.496882000 | -0.80253710 |
| -1.137204000 | -0.39368360 |

|              |             |
|--------------|-------------|
| -2.525203000 | 0.34441690  |
| -3.634543000 | 1.90997700  |
| -2.403369000 | -3.19092000 |
| 0.773541600  | 0.66001370  |
| 0.430616000  | 1.36968900  |
| -0.013237400 | 0.30286430  |
| 1.489306000  | 0.99902690  |
| 0.162035200  | 3.07115000  |
| 3.681385000  | 4.87094500  |

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

The variability observed in both indices demonstrates the heterogeneity of tourists visiting the Latacunga canton and justifies the use of these indicators as summary variables. The use of indices derived from the PCA helps to minimize multicollinearity problems and provides a solid empirical basis for sub-

sequent econometric analysis, allowing for a more efficient evaluation of the relationship between the tourist profile and their level of satisfaction.

*Hypothesis testing.* Pearson coefficient is showed in the table 4.

**Table 4**

***Pearson coefficient between variables***

**Таблица 4**

***Коэффициент корреляции Пирсона между переменными***

|                                    | Tourist profile | Satisfaction with tourist services |
|------------------------------------|-----------------|------------------------------------|
| Tourist profile                    | 1               |                                    |
| Satisfaction with tourist services | -0.3188         | 1                                  |
| sig.                               | 0.0076*         | -                                  |

Note. Own elaboration. Correlation between variables obtained by processing the response data in STATA

\*p-sig <0.05, means that the results were not random.

The correlation between the tourist profile and satisfaction with tourist services, measured by the Pearson coefficient is -0.3188. This value indicates a moderate negative correlation between the two variables.

A negative correlation means that as one variable increases, the other tends to decrease. In this case, it indicates that as the

tourist profile increases (which implies specific characteristics of the tourist, such as age, income, preferences, etc.), satisfaction with tourist services tends to decrease. However, it is important to note that correlation does not imply causality.

*Lineal regression.* The regression is analyzed in table 5.

Table 5

*Linear regression of tourist service satisfaction based on tourist profile*

Таблица 5

*Линейная регрессия удовлетворенности туристическими услугами на основе профиля туриста*

| MODEL           | Observations: 69 |            |       |      |              |         |        |       |        |          |
|-----------------|------------------|------------|-------|------|--------------|---------|--------|-------|--------|----------|
|                 | Coefficients     |            |       |      |              |         |        |       |        |          |
|                 | $\beta$          | Std. Error | t     | sig  | 95% CI       | F(1,67) | Prob>F | R2    | Adj-R2 | Root MSE |
| Constant        | 7.08e-09         | .3865      | 0.00  | 1    | -.91 to -.77 | 7.58    | 0.00   | .1016 | .0882  | 3.21     |
| Tourist profile | -.5301           | .1925      | -2.75 | .00* | -.91 to -.14 |         |        |       |        |          |

Dependent variable: Satisfaction with tourist services

Note. Own elaboration. Formula: Satisfaction with tourist services = 0.00000000708 - 0.5301 x Tourist profile.

\* p<0.05

*Validation of assumptions:* Multicollinearity: (VIF=1.00).

Heteroscedasticity with a Breusch-Pagan P-value > .05, therefore the null hypothesis of homoscedasticity is accepted.

Normality of errors with a P-value > .05 in the Jarque-Bera test.

Independence of errors with a p-value of zero (= .0000) between the errors and the independent variable.

The regression coefficients from the table 5 are then interpreted: Coefficient of the variable Tourist Profile: The coefficient  $\beta$  is -0.5301253. This means that, holding all other variables constant, a one-unit increase in tourist profile is associated with a decrease of approximately 0.53 units in satisfaction with tourist services. This negative coefficient indicates an inverse relationship between tourist profile and satisfaction with tourist services. It is important to note that this coefficient has a significant p-value (0.008), indicating that the coefficient is unlikely to be equal to zero by chance.

The coefficient of the constant is very close to zero (0.00000000708), suggesting that it does not have a substantial impact on satisfaction with tourism services. Furthermore, the p-value associated with this coefficient

is high (1.000), indicating that it is not statistically significant. Regarding the model adjustment measures: R-squared: The value of R-squared is 0.1016, which means that approximately 10.16% of the variability in satisfaction with tourism services can be explained by the tourist profile and the other 89.84% of the satisfaction with the consumed services depends on other variables outside this econometric model. In other words, the linear regression model has a moderate fit for predicting satisfaction with tourism services.

Adjusted R-squared (Adj R-squared): The Adjusted R-squared value is 0.0882. This measure adjusts the R-squared taking into account the number of variables in the model and the sample size.

It is important to note that the regression results also include information on the statistical significance of the coefficients. In this case, the t-value associated with the Tourist Profile coefficient is -2.75, with a p-value of 0.008. This indicates that the coefficient is statistically significant and suggests that there is a significant relationship between the tourist profile and satisfaction with tourist services in the Latacunga canton.

**Conclusions (Заключение).** The analysis of the tourist profile allowed for the identification

tification of a set of sociodemographic, motivational, and behavioral characteristics, from which the constructs corresponding to the variables of the research model were developed. Subsequently, these variables were measured and analyzed to evaluate their relationship with satisfaction regarding the tourism services consumed in the Latacunga canton, using correlation and linear regression techniques.

The results show a moderate negative relationship between the tourist profile and satisfaction with tourism services, with a Pearson correlation coefficient of  $r = -0.3188$ . This result indicates that as the tourist profile is characterized by higher levels of specialization, experience, or demands, the level of perceived satisfaction tends to decrease.

This relationship is confirmed through the estimated linear regression model, in which the coefficient associated with the tourist profile variable has a negative sign and is statistically significant ( $\beta = -0.5301$ ;  $p < 0.05$ ). In economic terms, the estimated coefficient suggests that a one-unit increase in the tourist profile index is associated, on average, with a reduction of approximately 0.53 units in the level of satisfaction with the tourism services consumed. Consequently, the alternative hypothesis ( $H_1$ ) is accepted, which states that the tourist profile significantly influences satisfaction with tourism services in the Latacunga canton.

The model's coefficient of determination ( $R^2 = 0.10$ ) indicates that the tourist profile explains approximately 10% of the observed variability in satisfaction. While this value can be considered moderate, it is consistent with the empirical literature on tourism satisfaction, where this type of variable exhibits high heterogeneity and depends on multiple unobservable factors. Furthermore, the diagnostic tests confirm compliance with the classic assumptions of the linear regression model, ruling out problems of multicollinearity, heteroscedasticity, autocorrelation, and non-normality of the errors, thus supporting the statistical validity of the results obtained.

### *Economic Discussion of the Results.*

From an economic and tourism perspective, the inverse relationship identified between tourist profile and satisfaction is not contradictory, but rather reflects a structural misalignment between the characteristics of tourism demand and the destination's service supply. In particular, tourists with higher levels of income, education, travel experience, or planning tend to have higher expectations regarding the quality, diversity, and professionalism of tourism services. When these expectations are not met by the local offerings, the overall assessment of the tourist experience is negatively affected.

Likewise, the result can be interpreted as evidence of a mismatch between the visitor profile and the destination's current positioning, which seems to cater more to traditional or low-specialization tourism. In this context, the arrival of tourists with more sophisticated profiles generates a greater propensity to compare with other destinations, which reduces the relative perception of quality and, consequently, the level of satisfaction.

From an economic standpoint, these reduced levels of satisfaction can translate into a lower propensity for tourism spending, a decreased likelihood of return visits, and fewer recommendations of the destination, negatively impacting the local economic dynamics and the tourism competitiveness of the Latacunga canton. In this sense, tourist satisfaction is not only an indicator of visitor well-being but also a relevant determinant of the destination's economic performance.

*Practical implications.* The importance of adapting and diversifying tourism services to meet the needs of the different tourist profiles visiting the destination is evident. Personalizing tourism products, designing differentiated experiences, and tailoring services to specific segments would reduce the gap between expectations and actual experience, contributing to improved satisfaction levels.

Likewise, the results highlight the need to strengthen the quality of tourism services, particularly through ongoing training for human capital, improved service standards, and

professional development for service providers. Since tourists with more specialized profiles tend to have higher expectations, service quality becomes a key factor in avoiding negative perceptions and enhancing the destination's competitiveness.

Another relevant practical implication relates to the implementation of systematic feedback mechanisms. The continuous collection and analysis of tourists' opinions, perceptions, and suggestions will allow for the identification of specific weaknesses in the tourism offerings and enable timely adjustments in destination management, fostering continuous improvement of the tourist experience.

Furthermore, considering the tourist profile as a strategic variable can guide the promotion of sustainable tourism initiatives, aligned with the preferences of visitors interested in responsible practices, heritage conservation, and authentic experiences. This not only contributes to greater tourist satisfaction but also to the economic, social, and environmental sustainability of the destination.

Finally, the results suggest that segmenting the tourism market based on visitor profiles is a fundamental tool for designing more efficient marketing campaigns. A promotional strategy aligned with the destination's actual offerings would attract tourist segments whose expectations are compatible with local capabilities, avoiding negative effects on satisfaction and the image of the Latacunga canton.

*Theoretical implications.* From a theoretical perspective, the study's results provide empirical evidence that reinforces the conceptual relationship between tourist profile and satisfaction with tourism services, contributing to the development of the literature in tourism economics. The statistical significance of tourist profile as an explanatory variable for satisfaction confirms the theoretical arguments that maintain that the characteristics, motivations, and behaviors of visitors directly influence their evaluation of the tourism experience.

Furthermore, the identified relationship provides relevant elements for understanding

tourism from an experiential approach, in which satisfaction depends not only on the objective provision of services but also on the expectations, perceptions, and comparisons made by tourists based on their profile. In this sense, the study contributes to consolidating the notion that the tourism experience is a subjective and heterogeneous economic phenomenon, conditioned by the characteristics of the consumer.

Additionally, the results expand the traditional analysis of tourist satisfaction by incorporating tourist profiles as a relevant explanatory variable. This opens new lines of research focused on examining how different profiles influence satisfaction in diverse territorial contexts, especially in emerging or less established tourist destinations.

Finally, the study contributes conceptual elements for refining tourism market segmentation, demonstrating that not all tourist profiles react homogeneously to the services offered. From a theoretical-economic perspective, this heterogeneity reinforces the need to analyze tourism demand in a segmented manner, incorporating structural variables of the visitor profile into explanatory models of satisfaction and the tourism performance of destinations.

*Limitations and Future Research.* This study has some limitations that should be considered when interpreting the results. First, the estimated linear regression model identifies statistical, not causal, relationships. Therefore, other factors not included in the analysis – such as public management of the destination, security, weather conditions, connectivity, or contextual variables – could influence the level of tourist satisfaction.

Second, the analysis is limited to the Latacunga canton, which restricts the generalizability of the results to other destinations with different structural characteristics and levels of tourism development. Furthermore, although simple random sampling was used, it may not have fully captured the heterogeneity of tourist profiles present in the destination.

Additionally, the quantitative approach employed may have overlooked relevant qual-

itative dimensions of the tourist experience, such as visitor perceptions, emotions, and expectations, which significantly influence satisfaction.

Future research could expand the model by incorporating new explanatory variables, analyzing specific tourist profiles, employing mixed methods approaches, and developing longitudinal studies to examine the evolution of tourist satisfaction over time. Likewise, comparative studies between destinations would contribute to a deeper understanding of the relationship between tourist profiles and satisfaction with tourism services.

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

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

### References

- Abdul, S., Chin, C., Ngian, E., Wong, W., Kiew, J. & Toh, T. (2023), "Cultural events' service quality, satisfaction and loyalty: A case on an annual cultural diversity event in Borneo", *International Journal of Event and Festival Management*, Scopus. DOI: 10.1108/IJEFM-07-2023-0054.
- Acerenza, M. (2003), "Gestión de marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual", *Aportes y transferencias*, 7(2), pp. 43-56.
- Acerenza, M. Á. (2015), "El enfoque competitivo en la promoción turística", *Papers de Turisme*, 14-15, pp. 67-76.
- Alegre, J. & Llorenç, P. (2007), "Microeconomic determinants of the duration of stay of tourists", En *Advances in Modern Tourism Research: Economic Perspectives*, pp. 181-206. Physica-Verlag, Scopus. DOI: 10.1007/978-3-7908-1718-8\_10.
- Alegre, J. & Pou, L. (2006), "The length of stay in the demand for tourism", *Tourism Management*, 27(6), pp. 1343-1355, Scopus. DOI: 10.1016/j.tourman.2005.06.012.
- Alén, E., Losada, N. & Domínguez, T. (2016), "The Impact of Ageing on the Tourism Industry: An Approach to the Senior Tourist Profile", *Social Indicators Research*, 127 (1), pp. 303-322, Scopus. DOI: 10.1007/s11205-015-0966-x.
- Alhowaish, A. (2016), "Is Tourism Development a Sustainable Economic Growth Strategy in the Long Run? Evidence from GCC Countries", *Sustainability*, 8 (7), pp. 7. DOI: 10.3390/su8070605.
- Álvarez, A. & Martínez, G. (2016), "Capital económico o cultural? El efecto del origen social sobre las desventajas académicas de los hijos de inmigrantes en España", *Revista de sociología*, 101 (4), pp. 0527-0554. DOI: 10.5565/rev/papers.2200.
- Alves, P., Martins, H., Saraiva, P., Carneiro, J., Novais, P. & Marreiros, G. (2023), "Group recommender systems for tourism: How does personality predict preferences for attractions, travel motivations, preferences and concerns?", *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 33 (5), pp. 1141-1210, Scopus. DOI: 10.1007/s11257-023-09361-2.
- Ascanio, A. (2010), "El objeto del turismo: ¿Una posible ciencia social de los viajes?", *PA-SOS Revista de turismo y patrimonio cultural*, 8 (4), pp. 633-641. DOI: 10.25145/j.pasos.2010.08.054
- Astariningsih, S., Dewi, M. & Candra, R. (2020), *Tourist preference on the attraction of beach tourism objects in Kebumen Regency, Central Java Province*. 211 p. Scopus. DOI: 10.1051/e3sconf/202021101012
- Babolian, R. (2020), "Food as a sustainable alternative tourism promotion in 3S destinations", *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11 (2), pp. 377-387, Scopus. DOI: 10.14505/jemt.v11.2(42).16.
- Bakos, Y. (1998), 'The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet', *Communications of the ACM*, 41 (8), pp. 35-42, Scopus. DOI: 10.1145/280324.280330.
- Balaguer, J. & Cantavella, M. (2002), 'Tourism as a long-run economic growth factor: The Spanish case', *Applied Economics*, 34 (7), pp. 877-884. DOI: 10.1080/00036840110058923.
- Baloglu, S. & Pekcan, Y. (2006), 'The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey', *Tourism Management*, 27 (1), pp. 171-176, Scopus. DOI: 10.1016/j.tourman.2004.07.003.
- Bhattacharya, P., Mukhopadhyay, A., Saha, J., Samanta, B., Mondal, M., Bhattacharya, S. & Paul, S. (2023), 'Perception-satisfaction based quality assessment of tourism and hospitality ser-

vices in the Himalayan region: An application of AHP-SERVQUAL approach on Sandakphu Trail, West Bengal, India', *International Journal of Geoheritage and Parks*, 11 (2), pp. 259-275, Scopus. DOI: 10.1016/j.ijgeop.2023.04.001

Bianchi, R. & Man, F. (2021), 'Tourism, inclusive growth and decent work: A political economy critique', *Journal of Sustainable Tourism*, 29 (2-3), pp. 352-370, Scopus. DOI: 10.1080/09669582.2020.1730862

Borges, A., Rodrigues, P. & Matias, A. (2016), 'Customer satisfaction and expenditure behaviour in musical festivals: The optimus primavera sound case study', *Tourism Economics*, 22 (4), pp.825-836, Scopus. DOI: 10.1177/1354816616654255

Bourdieu, P. (2015), *Los tres estados del capital cultural*, 2 (5), [Online], available at: <http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/1043> (Accessed 01 February 2025).

Bourdieu, P. & Wacquant, L. (2013), 'Symbolic capital and social classes', *Journal of Classical Sociology*, 13 (2), pp. 292-302. DOI: 10.1177/1468795X12468736.

Brazales, D. (2018), *Indicadores para un Observatorio Turístico*, Editorial Académica Española [Online], available at: <https://www.morebooks.de/store/fr/book/indicadores-para-un-observatorio-turistico/isbn/978-620-2-12071-5> (Accessed 01 February 2025).

Brazales, D., Cabezas, E. & Torres, B. (2020), 'The Perception of Lack of Security of Tourist in the Latacunga City and Its Impact on Tourism Demand', *Journal of Environmental Management and Tourism*, 10 (6), p. 6. DOI:10.14505/jemt.v10.6(38).24

Brazales, D., Chango, M., Naranjo, J. & Ortiz, B. (2023), 'Predictive development model as a strategic planning system', *Ion Exchange and Adsorption*, 23 (1), pp. 583-590.

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

Brazales, D., Quiñonez, M., Jerez, M. & Moya, A. (2025), 'Beneficios del crecimiento económico del turismo en la balanza turística de pagos del Ecuador', *The Anáhuac Journal*, 25 (1),

p. 1. DOI: 10.36105/theanahuacjour.2025v25n1.2726.

Brazales, D., Quiñónez, M., Palomino, L. & Jerez, M. (2024), 'The Impact of Meeting, Incentive, Conference and Exhibitions Tourism (Mice) On Economic Development of Employees of the Province of Pichincha-Ecuador', *International Journal of Multicultural Education (IJME)*, 26 (2), pp. 10-29. DOI: 10.5281/zenodo.13254712.

Brazales, D., Quiñónez, M. & Tapia, J. (2018), 'Propuesta de indicadores para un observatorio turístico enfocado en las provincias de algunas zonas del Ecuador', *ARJÉ*, 12 (22), pp. 121-134.

Brazales, D., Semblantes, B., Bravo, N. & Koroleva, I. (2022), 'The role of hotels in the tourism development of the city of Latacunga (Ecuador)', *Annals of Forest Research*, 65 (1), pp. 10381-10412.

Brida, J. & Risso, W. (2010), 'Tourism as a determinant of long-run economic growth', *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 2 (1), pp. 14-28. DOI: 10.1080/19407960903542276.

Brinca, P., Duarte, J. & Faria, M. (2021), 'Measuring labor supply and demand shocks during COVID-19', *European Economic Review*, 139, Scopus. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2021.103901.

Bronner, F. & Neijens, P. (2006), 'Audience experiences of media context and embedded advertising: A comparison of eight media', *International Journal of Market Research*, 48 (1), pp. 81-100, Scopus. DOI: 10.1177/147078530604800106.

Brunner, A. & Peters, M. (2009), 'What influences guests' emotions? The case of high-quality hotels', *International Journal of Tourism Research*, 11 (2), pp. 171-183, Scopus. DOI: 10.1002/jtr.718.

Buffa, F. (2015), 'Young tourists and sustainability. Profiles, attitudes, and implications for destination strategies', *Sustainability (Switzerland)*, 7 (10), pp. 14042-14062, Scopus. DOI: 10.3390/su71014042.

Buhalis, D. & Law, R. (2008), 'Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of Tourism research', *Tourism Management*, 29 (4), pp. 609-623, Scopus. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.01.005.

Çalışkan, U. (2018), 'A critical review of tourists' behavior', *The Routledge Handbook of*

*Destination Marketing*, pp. 243-262, Scopus. DOI:10.4324/9781315101163.

Carvache, W., Carvache, M., Carvache, O. & Hernández, A. (2019), "Segmentation of foreign tourist demand in a coastal marine destination: The case of Montañita, Ecuador", *Ocean and Coastal Management*, 167, pp. 236-244, Scopus. DOI: 10.1016/j.ocecoaman.2018.10.035.

Cegur, T. (2021), "The Interdependence of Tourist Experience And Environmentally Responsible Behaviour Of Tourists In Campsites", *Tourism and Hospitality Management*, 27 (3), pp. 737-741. Scopus.

Cerón, H. & Lechuga, M. (2018), *Análisis de los hábitos de viaje del turismo social en México, específicamente, del segmento de bajos ingresos* (SSRN Scholarly Paper No. ID 3295741), Social Science Research Network, [Online], available at: <https://papers.ssrn.com/abstract=3295741> (Accessed 01 February 2025).

Ceylan, D., Çizel, B. & Karakaş, H. (2021), "Destination image perception patterns of tourist typologies", *International Journal of Tourism Research*, 23 (3), pp. 401-416, Scopus. DOI: 10.1002/jtr.2414.

Chebli, A., Ami, L., Kadri, B. & Falardeau, I. (2024), "Dysfunctional tourism behaviors in national parks: An exploration of causes, typologies, and consequences in the case of Saharan tourism" *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 45, Scopus. DOI: 10.1016/j.jort.2023.100713.

Chen, C., Fu, C. & Chen, Y. (2023), "Exploring tourist preference for Mobility-as-a-Service (MaaS) – A latent class choice approach", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 174, Scopus. DOI: 10.1016/j.tra.2023.103750.

Cheng, A., Sims, K. & Yi, Y. (2023), "Economic development and conservation impacts of China's nature reserves", *Journal of Environmental Economics and Management*, 121, Scopus. DOI: 10.1016/j.jeem.2023.102848.

Croes, R., Ridderstaat, J., Bąk, M. & Zientara, P. (2021), "Tourism specialization, economic growth, human development and transition economies: The case of Poland", *Tourism Management*, 82, Scopus. DOI: 10.1016/j.tourman.2020.104181.

Crotts, J. (1994), *Economic Psychology of Travel and Tourism*, Psychology Press.

De La Torre, G. & Pérez, L. (2017) "Religious tourism in different geographical areas in

Spain: The tourist profile", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 75, pp. 29-54, Scopus. DOI:10.21138/bage.2491.

Delouche, E. & Stehly, L. (2023), "Seasonal Seismic Velocity Variations Measured Using Seismic Noise Autocorrelations to Monitor the Dynamic of Aquifers in Greece", *Journal of Geophysical Research: Solid Earth*, 128 (12), Scopus. DOI: 10.1029/2023JB026759.

Deng, N. & Liu, J. (2021), "Where did you take those photos? Tourists' preference clustering based on facial and background recognition", *Journal of Destination Marketing and Management*, 21, Scopus. DOI: 10.1016/j.jdmm.2021.100632.

Dmitrović, T., Knežević Cvelbar, L., Kolar, T., Makovec Brenčič, M., Ograjenšek, I. & Žabkar, V. (2009), "Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3 (2), pp. 116-126. DOI: 10.1108/17506180910962122.

Dritsakis, N. (2004), "Tourism as a Long-Run Economic Growth Factor: An Empirical Investigation for Greece Using Causality Analysis", *Tourism Economics*, 10 (3), pp. 305-316. DOI: 10.5367/0000000041895094.

Dwyer, L., Forsyth, P., Madden, J. & Spurr, R. (2000), "Economic Impacts of Inbound Tourism under Different Assumptions Regarding the Macroeconomy", *Current Issues in Tourism*, 3 (4), pp. 325-363. DOI: 10.1080/13683500008667877.

Fayissa, B., Nsiah, C. & Tadasse, B. (2008), "Impact of Tourism on Economic Growth and Development in Africa", *Tourism Economics*, 14 (4), pp. 807-818. DOI: 10.5367/000000008786440229.

Folgado, J., Hernández, J. & Duarte, P. (2014), *El perfil del turista de eventos culturales: un análisis exploratorio*, 1 (2), 1-9. DOI: 10.12795/IJWT.

Franco, W., Torres, M. & Franco, M. (2017), "Profile and satisfaction analysis of tourists who visit montañita-ecuador", *Cuadernos de Turismo*, 39, pp. 113-129, Scopus. DOI: 10.6018/TURISMO.39.290601.

Fuller, A. & Ricker, J. (2021), "Estimating Demand for Third-party Quality Testing in Rural Grain Markets: Evidence from an Experimental Auction for Measuring Moisture Content in Kenya", *Journal of African Economies*, 30 (5), pp. 389-417, Scopus. DOI: 10.1093/jae/ejab002.

GAD Latacunga (2020), *Plan de Turismo Cantón Latacunga 2020-2025* [Online], available at: [https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/DC\\_PlanDeTurismoLatacunga-2020-04-02-1\\_compressed-1.pdf](https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/DC_PlanDeTurismoLatacunga-2020-04-02-1_compressed-1.pdf) (Accessed 01 February 2025).

Gao, J., Peng, P., Lu, F., Claramunt, C., Qiu, P. & Xu, Y. (2024), "Mining tourist preferences and decision support via tourism-oriented knowledge graph", *Information Processing and Management*, 61 (1), Scopus. DOI: 10.1016/j.ipm.2023.103523.

Gartner, W. (1994), "Image Formation Process", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2 (2-3), pp. 191-216. DOI: 10.1300/J073v02n02\_12.

Gavurova, B., Suhanyi, L. & Rigelsky, M. (2020), "Tourist spending and productivity of economy in oecd countries – research on perspectives of sustainable tourism", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8 (1), pp. 983-1000, Scopus. DOI: 10.9770/jesi.2020.8.1(66).

Gisbert, J., Palazon, A., López, I., Aragonés, L. & Villacampa, Y. (2018), "Study of the relationship between the number of travelers and beach services in Spain", *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 227, pp. 43-51, Scopus. DOI: 10.2495/ST180051.

Gkavra, R., Susilo, Y. & Klementsitz, R. (2023), "Determinants of Usage and Satisfaction with Demand Responsive Transport Systems in Rural Areas", *Transportation Research Record*, Scopus. DOI: 10.1177/03611981231198834.

Gong, J., Yang, Y., Ling, X. & Liu, Y. (2023), "The Influencing Factors of Tourist Satisfaction in Mountain Outdoor Tourism Destinations - A Case Study of Siguniang Mountain", *Journal of Resources and Ecology*, 14 (6), pp. 1282-1291, Scopus. DOI: 10.5814/j.issn.1674-764x.2023.06.016.

Gu, S. (2023), "The effect of overall service quality on customer satisfaction: The moderating role of travel experience", *Turyzm/Tourism*, 33 (1), pp. 19-28, Scopus. DOI: 10.18778/0867-5856.33.1.02.

Guerreiro, M., Pinto, P., Ramos, C., Matos, N., Golestaneh, H., Sequeira, B., Pereira, L. N., Agapito, D., Martins, R. & Wijkesjö, M. (2024), "The online destination image as portrayed by the user-generated content on social media and its impact on tourists' engagement", *Tourism &*

*Management Studies*, 20 (4), p. 4. DOI: 10.18089/tms.20240401.

Gunn, A. (1994), "Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases", *Journal of Travel Research*, 32 (3), pp. 78-78. DOI: 10.1177/004728759403200371.

Gupta, M. & Dutta, P. (2018), "Tourism development, environmental pollution and economic growth: A theoretical analysis", *Journal of International Trade and Economic Development*, 27 (2), pp. 125-144, Scopus. DOI: 10.1080/09638199.2017.1346139.

Hendriyani, I., Budiarsa, M., Antara, M. & Sudiarta, N. (2020), "The loyalty model of foreign tourists consuming traditional balinese food", *Global Business and Finance Review*, 25 (3), pp. 34-48, Scopus. DOI: 10.17549/gbfr.2020.25.3.34.

Hernández, M., Coronado, A., Vargas, S. & González, H. (2017), "Impacto del Turismo en el Crecimiento Sostenible de Destinos Playa en México", *Revista de Investigación Interdisciplinaria en Métodos Experimentales*, 1 (6), p. 6.

Hernández, S. (2014), "Acumulación de capital y distribución del ingreso: Un paradigma teórico alternativo para países en desarrollo", *Problemas del desarrollo*, 45 (179), pp. 181-183. DOI: 10.1016/S0301-7036(14)70146-4.

Hirschman, A. & Lindblom, Ch. (1962), "Economic development, research and development, policy making: Some converging views", *Behavioral Science*, 7 (2), pp. 211-222. DOI: 10.1002/bs.3830070206.

Hussain, A., Li, M., Kanwel, S., Asif, M., Jameel, A. & Hwang, J. (2023), "Impact of Tourism Satisfaction and Service Quality on Destination Loyalty: A Structural Equation Modeling Approach concerning China Resort Hotels" *Sustainability (Switzerland)*, 15 (9), Scopus. DOI: 10.3390/su15097713.

Ibañez, R., Cruz, P. & Juárez, J. (2016), "Perfil y satisfacción del visitante del destino: Los Cabos, Baja California Sur", *Opción*, 23 (13), pp. 1041-1068.

Ibrahim, E. & Gill, J. (2005), "A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions", *Marketing Intelligence and Planning*, 23 (2), pp. 172-188, Scopus. DOI: 10.1108/02634500510589921.

Illapa, L. & Brazales, D. (2024), "Balanced Score Card and its impact on income in companies in the agricultural sector in zone 3 of Ecuador", *Research Result. Economic Research*, 10

(4), pp. 32-50. DOI: 10.18413/2409-1634-2024-10-4-0-4.

Inkinen, T., Heikkonen, M., Makkonen, T. & Rautiainen, S. (2024), "Multilayered spatial categories in tourism marketing and branding", *Journal of Destination Marketing and Management*, 31, Scopus. DOI: 10.1016/j.jdmm.2024.100867.

Jahmani, A., Jawabreh, O., Abokhoza, R. & Alrabei, A. (2023), "The Impact of Marketing Mix Elements on Tourist's Satisfaction towards Five Stars Hotel Services in Dubai during COVID-19", *Journal of Environmental Management and Tourism*, 14 (2), pp. 335-346, Scopus. DOI: 10.14505/jemt.v14.2(66).04.

Kou, L., Xiao, X., Xu, H. & Cheng, J. (2024), "Understanding tourist experiences of sounds at nature-based destinations: From a relational perspective", *Current Issues in Tourism*, 27 (4), pp. 600-618, Scopus. DOI: 10.1080/13683500.2023.2168522.

Krippendorff, J. (1982), "Towards new tourism policies: The importance of environmental and sociocultural factors", *Tourism Management*, 3 (3), pp. 135-148. DOI: 10.1016/0261-5177(82)90063-2.

Krippendorff, J. (1984), "The capital of tourism in danger. Reciprocal effects between landscape and tourism", *The Capital of Tourism in Danger. Reciprocal Effects between Landscape and Tourism*, pp. 427-450.

Krippendorff, J. (1986), "The new tourist—Turning point for leisure and travel", *Tourism Management*, 7 (2), pp. 131-135. DOI: 10.1016/0261-5177(86)90025-7.

Krishnamoorthy, A. & Holladay, P. (2023), "The Perceptions of Foreign Nationals Visiting Mongolia: A Tourism Satisfaction Study", *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21 (2), pp. 395-404, Scopus. DOI: 10.25145/j.pasos.2023.21.025.

Ku, E. & Chen, C. (2024), "Artificial intelligence innovation of tourism businesses: From satisfied tourists to continued service usage intention", *International Journal of Information Management*, Scopus. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2024.102757.

Lam, Y., León, C. & de León, J. (2019), "Assessing the effects of the climatic satisfaction on nautical tourists' on-site activities and expenditure decisions", *Journal of Destination Marketing and Management*, 14, Scopus. DOI: 10.1016/j.jdmm.2019.100372.

Lavín, J., Martínez, C., Medina, F. & Vite-ri, W. (2017), "Diferencias entre el perfil del turista cultural y el turista religioso. La festividad del Señor del Terremoto en Patate (Ecuador)", *Methaodos revista de ciencias sociales*, 5 (1). DOI: 10.17502/m.rcs.v5i1.159.

Leiper, N. (1979), "The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry", *Annals of Tourism Research*, 6 (4), pp. 390-407. DOI: 10.1016/0160-7383(79)90003-3.

Lim, W., Mohamed Jasim, K. & Das, M. (2024), "Augmented and virtual reality in hotels: Impact on tourist satisfaction and intention to stay and return", *International Journal of Hospitality Management*, 116, Scopus. DOI: 10.1016/j.ijhm.2023.103631.

Liu, D. & Dewancker, B. (2017), "A comparative study on user satisfaction with an observatory between Sarakura and Takato Mountain, Japan", *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 226 (1), pp. 793-800, Scopus. DOI: 10.2495/SDP170691.

Liu, Y., Ning, S., Zhang, M., Font, X. & Zeng, H. (2024), "Can anthropomorphic interpretation cues motivate tourists to have civilized behavioral intentions? The roles of meaningful experience and narrative", *Tourism Management*, 103, Scopus. DOI: 10.1016/j.tourman.2024.104905.

Lucas, R. (1988), "On the mechanics of economic development", *Journal of Monetary Economics*, 22 (1), pp. 3-42. DOI: 10.1016/0304-3932(88)90168-7.

Lyu, N., Wu, X., Han, X. & Zhao, Y. (2019), "Evaluation and comparison of tourists and residents' urban leisure satisfaction: Taking Beijing as an example", *Resources Science*, 41 (5), pp. 967-979, Scopus. DOI: 10.18402/resci.2019.05.13.

Magano, J., Fraiz, J. & Leite, A. (2022), "Dark Tourists: Profile, Practices, Motivations and Wellbeing", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (19), Scopus. DOI: 10.3390/ijerph191912100.

Mahdi, A. & Esztergár, D. (2023), "Supporting scheduling decisions by using genetic algorithm based on tourists' preferences", *Applied Soft Computing*, 148, Scopus. DOI: 10.1016/j.asoc.2023.110857.

Martínez, R., Castañeda, J. & Rodríguez, M. (2021), "Identifying tourist profiles to reduce overtourism: The case of a cultural destination", *International Journal of Tourism Cities*, 7 (4), pp.

962-985, Scopus. DOI: 10.1108/IJTC-08-2020-0153.

Mehnaz, Jin, J., Ahmad, W. & Hussain, A. (2023), "Factors predicting customer satisfaction in online hotel booking using machine learning technique: Evidence from developing countries", *International Journal of Applied Decision Sciences*, 16 (6), pp. 741-759, Scopus. DOI: 10.1504/IJADS.2023.134200.

Merinov, P., Massimo, D. & Ricci, F. (2023), *Behaviour-aware Tourist Profiles Data Generation*, 3448, pp. 3-8, Scopus.

Ministerio de Turismo Ecuador. (2024), Entradas y Salidas Internacionales, *Portal de servicios* [Online], available at: <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-entradas-y-salidas-internacionales/> (Accessed 01 February 2025).

Moral, S., Solano, M., López, T. & Menor, A. (2021), "Peer-to-peer tourism: Tourists' profile estimation through artificial neural networks" *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16 (4), pp. 1120-1135, Scopus. DOI: 10.3390/JTAER16040063.

Mudarra, A., Carrillo, I. & Pulido-Fernández, J. (2019), "Factors influencing tourist expenditure by tourism typologies: A systematic review", *Anatolia*, 30 (1), pp. 18-34, Scopus. DOI: 10.1080/13032917.2018.1495086.

Mussina, K., Assylkhanova, A., Mutaliyeva, L., Baitenova, L. & Teleubay, Z. (2019), "Economical analysis of MICE tourism development in Kazakhstan", *Espacios*, 40 (6), 28. Scopus.

Ngoc, N., Tuan, T., Linh, N. & Ngan, H. (2022), "Economic Growth in EAGLE Emerging Economies: Exogenous or Endogenous?", *Studies in Computational Intelligence*, 983, pp. 293-310, Scopus. DOI: 10.1007/978-3-030-77094-5\_24.

Nicolau, J. (2009), "The smile of the tourist: The relationship between price sensitivity and expenses" *Service Industries Journal*, 29 (8), pp. 1125-1134, Scopus. DOI: 10.1080/02642060902764640.

Nowak, J. (2007), "Does Inbound Tourism Benefit Developing Countries? A Trade Theoretic Approach", *Journal of Travel Research*, 45 (4), pp. 426-434. DOI: 10.1177/0047287506295948.

Nowak, J., Sahli, M. & Cortés, I. (2007), "Tourism, Capital Good Imports and Economic Growth: Theory and Evidence for Spain", *Tourism Economics*, 13 (4), pp. 515-536. DOI: 10.5367/000000007782696113.

Oltean, F. & Gabor, M. (2022), "Wine Tourism—A Sustainable Management Tool for Rural Development and Vineyards: Cross-Cultural Analysis of the Consumer Profile from Romania and Moldova", *Agriculture (Switzerland)*, 12 (10), Scopus. DOI: 10.3390/agriculture12101614.

Oya, J., Castañeda García, J. & Rodríguez Molina, M. (2021), "Analysis of the dispersion of tourist spending in overexploited destinations using new technologies: The case of granada, spain, *Investigaciones Turísticas*, 21, pp. 106-127, Scopus. DOI: 10.14198/INTURI2021.21.6.

Palafox, A. (2013), "El turismo como eje de acumulación. *Nómadas*", *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, pp. 161-174. DOI: 10.5209/rev\_NOMA.2013.42347.

Palafox, A. & García, M. (2018), "Acumulación por despojo a través del turismo y las áreas naturales protegidas: Una mirada a Valle de Bravo, México" *Revista Estudios Ambientales*, [Online], available at: <http://hdl.handle.net/20.500.12249/2045> (Accessed 01 February 2025).

Pearce, D. (1988), "Economics, equity and sustainable development", *Futures*, 20 (6), pp. 598-605. DOI: 10.1016/0016-3287(88)90002-X.

Pina, I. & Delfa, M. (2003), "Un modelo de elección discreta en la determinación del perfil del turista rural: Una aplicación a murcia", *Cuadernos de Turismo*, 11, p. 11.

Qu, C. (2024), "Research on the evaluation system and satisfaction of cruise tourism in China based on the decentralized Internet", *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9 (1), Scopus. DOI: 10.2478/amns.2023.2.00085.

Quintana, D. & Feijoó, R. (2002), "La promoción turística espacial dentro de un destino vacacional homogéneo. Una aplicación a Canarias", *Estudios de Economía Aplicada*, 20 (1), pp. 45-60.

Rachmawati, E. (2024), "Covid-19: Changes in tourist preference in Indonesia", *Post-Covid Tourism And Hospitality Dynamics: Recovery, Revival, and Re-Start*, pp. 149-168, Scopus. DOI: 10.1201/9781003429722-10.

Rahayu, S. (2017), *Economic effects of tourism development in south sumatra on the communities around tourism regions*, 2017-January, pp. 4758-4765, Scopus.

Rebelo, S. (1991), "Long-Run Policy Analysis and Long-Run Growth" *Journal of Political*

*Economy*, 99 (3), pp. 500-521. DOI: 10.1086/261764.

Sánchez, E., Castellanos, P. & Crespo, V. (2024), "Traveler segmentation through Instagram Fashion Influencers. Mirror Tourist as a new segment consumer group", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78, Scopus. DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.103735.

Sandoval, D., Ordoñez, O. & Noblecilla, M. (2018), "Percepción del perfil del turista para el aprovechamiento de los atractivos turísticos: Caso Cantón Pasaje, El Oro (Ecuador)", *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 14 (1), pp. 14-21. h DOI: 10.4067/S0718-235X2018000100014.

Sangkaew, N., Nanthaamornphong, A. & Phucharoen, C. (2023), "Understanding Tourists' Perception Toward Local Gourmet Consumption in the Creative City of Gastronomy: Factors Influencing Consumer Satisfaction and Behavioral Intentions" *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* Scopus. DOI: 10.1080/1528008X.2023.2247159.

Şanlıöz, H. & Kozak, M. (2021), "The interrelationship between tourist satisfaction and experiences: How does one contribute to the other?", *Routledge Handbook of the Tourist Experience*, pp. 64-76, Scopus. DOI: 10.4324/9781003219866-7.

Sapkota, P., Vashisth, K., Ranabhat, D. & Chhetri, S. (2023), "Tangible Factors Affecting Tourist Satisfaction and Revisit Intention in Gandaki Province, Nepal", *Lecture Notes in Networks and Systems*, 854 LNNS, pp. 410-419, Scopus. DOI: 10.1007/978-3-031-50151-7\_39.

Saqib, N. (2019), "A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions: A case of Kashmir, India", *Journal of Tourism Analysis*, 26 (2), pp.131-151, Scopus. DOI: 10.1108/JTA-05-2019-0019.

Shao, T., Yang, P., Jiang, H. & Shao, Q. (2023), 'An Analysis of Public Service Satisfaction of Tourists at Scenic Spots: The Case of Xiamen City', *Sustainability (Switzerland)*, 15 (3), Scopus. DOI: 10.3390/su15032752.

Sharafuddin, M., Madhavan, M. & Wangtueai, S. (2022), "Assessing Island Destination Service Quality-An Integrated Model through Co-creation of Destination E-image", *Global Business Review*, Scopus. DOI: 10.1177/09721509221124789.

Sheehan, L. & Ritchie, J. (2005), "Destination Stakeholders Exploring Identity and Sali-

ence", *Annals of Tourism Research*, 32 (3), pp. 711-734. DOI: 10.1016/j.annals.2004.10.013.

Shvets, I., Shvets, Y., Evdokimova, Y. & Kolpakova, G. (2015), "Territorial structure of the tourist market in the context of regional competitiveness", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (3), pp. 267-274, Scopus. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n3s5p267.

Singh, H., Alshallaqi, M. & Altamimi, M. (2023), "Predicting Critical Factors Impacting Hotel Online Ratings: A Comparison of Religious and Commercial Destinations in Saudi Arabia", *Sustainability (Switzerland)*, 15 (15), Scopus. DOI: 10.3390/su151511998.

Sirkis, G., Regalado, O., Carvache, O. & Carvache, W. (2022), "The Determining Factors of Attractiveness in Urban Tourism: A Study in Mexico City, Buenos Aires, Bogota, and Lima", *Sustainability (Switzerland)*, 14 (11), Scopus. DOI: 10.3390/su14116900.

Smolčić, D. & Soldić, D. (2017), "Satisfaction as a determinant of tourist expenditure", *Current Issues in Tourism*, 20 (7), pp. 691-704, Scopus. DOI: 10.1080/13683500.2016.1175420.

Solís, M., Hernández, L. & Villagómez, J. (2016), "El Valor Percibido del Destino Turístico en Relación con el Perfil del Turista en Acapulco, Guerrero-México", *Investigación administrativa*, 45 (118).

Son, N., Nguyen, Q. & Hoang, T. (2023), "Factors Influencing Tourist Satisfaction With Agritourism In The Mekong Delta, Vietnam", *Geojournal of Tourism and Geosites*, 49 (3), pp. 998-1005, Scopus. DOI: 10.30892/gtg.49315-1099.

Spangenberg, J. (2005), "Economic sustainability of the economy: Concepts and indicators", *International Journal of Sustainable Development*, 8. DOI: 10.1504/IJSD.2005.007374.

Stauvermann, P. & Kumar, R. (2016), "Economics of tourism and growth for small island countries", *Tourism Management*, 55, pp. 272-275, Scopus. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.02.020.

Sugiyarto, G., Blake, A. & Sinclair, M. (2003), "Tourism and globalization: Economic Impact in Indonesia", *Annals of Tourism Research*, 30 (3), pp. 683-701. DOI: 10.1016/S0160-7383(03)00048-3.

Suhel, S. & Bashir, A. (2018), "The role of tourism toward economic growth in the local economy", *Economic Journal of Emerging Mar-*

kets, pp. 32-39. DOI: 10.20885/ejem.vol10.iss1.art4.

Teviana, T., Ruslan, D., Syahreza, D. & Siregar, Z. (2021), "Analysis of tourism preferences to tourism object in north sumatera: Examining the environmental attachment", *Journal of Environmental Management and Tourism*, 12 (5), pp. 1396-1402, Scopus. DOI: 10.14505/jemt.v12.5(53).23.

Tham, A., Ting, H., Yusrini, L. & Ho, S. (2023), "MICE tourism legacies: The International Conference on Responsible Tourism and Hospitality (ICRTH) 2022", *Journal of Convention and Event Tourism*, 24 (3), pp. 289-293, Scopus. DOI: 10.1080/15470148.2023.2192018.

Tiwari, S., Tomczewska, N., Gupta, S. & Swart, M. (2021), "Local community satisfaction toward tourism development in pushkar region of Rajasthan, India", *Sustainability (Switzerland)*, 13 (23), Scopus. DOI: 10.3390/su132313468.

Tsakiri, E., Markou, M., Moraitis, K. & Haniotou, H. (2021), *Local development and cultural landscapes: Getting to know the inaccessible villages of the Greek war of independence*, 274 p., Scopus. DOI: 10.1051/e3sconf/202127401033.

Tseng, S., Wang, D., Shen, C. & Chung, H. (2023), "A Study on the Relationship between Tourists' Experience and Experience Value and Satisfaction in Taiwan's Farmer's Markets", *Sustainability (Switzerland)*, 15 (10), Scopus. DOI: 10.3390/su15108347.

Urry, J. (2001), "La mirada del turista", *Turismo y Patrimonio*, 3, p. 3. DOI: 10.24265/turpatrim.2001.n3.03.

Urry, J. (2002), *The Tourist Gaze*, SAGE. [Online], available at: <https://n9.cl/7guwk> (Accessed 01 February 2025).

Valle, T., Silva, D. & Valencia, R. (2020), "Estimación de las contribuciones de los turistas para la sostenibilidad financiera del Parque Nacional Cotopaxi del Ecuador", *Bolentín de Coyuntura*, 27, Article 27. DOI: 10.31243/bcoyu.27.2020.1016.

Vegara, J., Saura, E., López, J., Sánchez, G. & Angosto, S. (2018), "The touristic impact of a sporting event attending to the future intentions of the participants", *Journal of Physical Education and Sport*, 18, pp. 1356-1362, Scopus. DOI: 10.7752/jpes.2018.s3201.

Viñán, M., Mora, V., Viñán, C. & Sánchez, E. (2022), "Exploratory Data Analysis of the Tourist Profile: Case Study in Loja-Ecuador", *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 293,

pp. 351-360, Scopus. DOI: 10.1007/978-981-19-1040-1\_30.

Wang, B. (2015), *Research on MICE enterprise performance evaluation system based on the balanced scorecard*, 2, pp. 1051-1054, Scopus.

Xu, G. (2024), "The Construction of Satisfaction Evaluation System of Urban Tourism Scenic Area Management Based on Multiple Data Fusion", *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9 (1), Scopus. DOI: 10.2478/amns.2023.2.00885.

Yao, J., Wang, L., Pang, Q. & Fang, M. (2023), "Coupling coordination and spatial analyses of the MICE and tourism industries: Do they fit well?", *Current Issues in Tourism*, Scopus. DOI: 10.1080/13683500.2023.2240473.

Yi, K., Zhang, D., Zhang, L., Ji, H. & Xiao, J. (2020), "Paths and strategies to drive MICE into tourism based on gravity model and Wilson model: A case study of Jiangxi Province in China", *Arabian Journal of Geosciences*, 13 (23), Scopus. DOI: 10.1007/s12517-020-06215-8.

Zhang, X., Song, H. & Huang, G. (2009), "Tourism supply chain management: A new research agenda", *Tourism Management*, 30 (3), pp. 345-358. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.12.010.

Zhao, S., Ni, Y., Sun, S. & Chang, T. (2023), "Passenger Satisfaction Evaluation and Achieving Sustainable Integrated Urban Transport: Structural Equation Analysis Based on Macau Data" *Sustainability (Switzerland)*, 15 (6), Scopus. DOI: 10.3390/su15065463.

#### Information about the authors

**Diego Brazales-Herrera**, PhD in Tourism, researcher and associate professor

**Elias Naranjo-Licintuña**, specialist in tourism

**Katherine Ortiz-Guaitara**, marketing engineer and administrative assistant

#### Данные об авторах

**Брасалес-Эррера Диего**, доктор философии в области туризма, исследователь и доцент

**Наранхо-Лисинтуния Элиас**, специалист по туризму

**Ортис-Гуайтара Катерине**, инженер по маркетингу и административный помощник

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.48:314

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-3

Вахрамеева М. В.<sup>1</sup>  
Пузыня Т. А.<sup>2</sup>

Туристические кластеры и демографическая  
ревитализация регионов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Стремянный переулок, 36, Москва 117997, Россия

<sup>1</sup>e-mail: vahrameeva.mv@rea.ru

<sup>2</sup>e-mail: puzynya.ta@rea.ru

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-9461-0322

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0003-0668-0804

Работа выполнена при финансовой поддержке ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Статья поступила 15 апреля 2026 г.; принята 25 мая 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.

**Аннотация.** В условиях демографического кризиса и региональной дифференциации становится необходим поиск инструментов устойчивого развития экономики. Туризм служит определенным драйвером демографической ревитализации, в то же время эмпирические оценки этого эффекта остаются фрагментарными. Существующие исследования преимущественно рассматривают концепцию «умных направлений» через внедрение цифровых технологий, что приводит к неполным выводам и ограничивает практическую значимость полученных результатов. В исследовании применены пространственные эконометрические модели (SAR/SEM) для оценки причинно-следственных связей туристических проектов с демографическими показателями субъектов Российской Федерации за период 2015–2024 гг. В основе исследования находится анализ индекса зрелости сервисной экосистемы, включающий критерии стратегического управления, вовлечения стейкхолдеров, устойчивости и измерения результатов. Выявлено, что регионы с высоким уровнем зрелости туристических экосистем демонстрируют статистически значимые показатели чистой миграции (разница +0,16 на 10 тыс. населения,  $p=0,003$ ), доли населения в возрасте 20–39 лет (+2,1 п.п.,  $p=0,012$ ) и занятости в сфере услуг (+1,8 п.п.,  $p=0,006$ ) по сравнению с контрольной группой. Пространственные модели позволили выявить, что положительное влияние распространяется на соседние регионы в радиусе до 300 км. Концепция «умных направлений» – это формирование интегрированной сервисной экосистемы, где цифровые инструменты выступают инструментом достижения целей устойчивого развития экономики. Демографический эффект проявляется с лагом 3–5 лет и опосредован качеством управления туристической дестинацией.

**Ключевые слова:** умные направления; туристические кластеры; демографическая ревитализация; пространственная эконометрика; сервисная экосистема; устойчивое развитие регионов; миграция населения; занятость в сфере услуг

**Для цитирования:** Вахрамеева М. В., Пузыня Т. А. Туристические кластеры и демографическая ревитализация регионов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 41–61. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-3

UDC 338.48:314

Marina V. Vakhrameeva<sup>1</sup>  
Tatyana A. Puzyna<sup>2</sup>

Tourist Clusters and Demographic Revitalization  
of Regions

Plekhanov Russian University of Economics,  
36 Stremyanny Lane, Moscow 117997, Russia

<sup>1</sup>e-mail: vakhrameeva.mv@rea.ru

<sup>2</sup>e-mail: puzynya.ta@rea.ru

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-9461-0322

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0003-0668-0804

This study was financed by a grant from the Plekhanov Russian University of Economics

**Abstract.** In the context of the demographic crisis and regional differentiation, it becomes necessary to search for tools for sustainable economic development. Tourism serves as a definite driver of demographic revitalization, at the same time, empirical estimates of this effect remain fragmentary. Existing studies mainly consider the concept of "smart directions" through the introduction of digital technologies, which leads to incomplete conclusions and limits the practical significance of the results obtained. The study uses spatial econometric models (SAR/SEM) to assess the cause-and-effect relationships of tourism projects with demographic indicators of the subjects of the Russian Federation for the period 2015-2024. The study is based on an analysis of the maturity index of the service ecosystem, which includes criteria for strategic management, stakeholder engagement, sustainability, and measurement of results. It was revealed that regions with a high level of maturity of tourist ecosystems demonstrate statistically significant indicators of net migration (a difference of +0.16 per 10 thousand. population,  $p=0.003$ ), the proportion of the population aged 20-39 years (+2.1 percentage points,  $p=0.012$ ) and employment in the service sector (+1.8 percentage points,  $p=0.006$ ) compared with the control group. Spatial models have revealed that the positive impact extends to neighboring regions within a radius of up to 300 km. The concept of "smart directions" is the formation of an integrated service ecosystem, where digital tools act as a tool for achieving the goals of sustainable economic development. The demographic effect manifests itself with a lag of 3-5 years and is mediated by the quality of management of the tourist destination.

**Keywords:** smart destinations; tourism clusters; demographic revitalization; spatial econometrics; service ecosystem; sustainable regional development; population migration; service sector employment

**For citation:** Vakhrameeva, M. V., Puzyna, T. A. (2026), "Tourist Clusters and Demographic Revitalization of Regions", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 41-61, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-3

**Введение (Introduction).** В современной парадигме регионального развития туристическая индустрия трансформировалась из вспомогательного сектора в стратегический инструмент обеспечения устойчивого развития экономики. Сегодня

цифровые технологии рассматриваются как инструмент для интеграции экономических, социальных и экологических целей развития, который будет способствовать повышению уровня и качества жизни населения.

В то же время естественная убыль населения, структурное старение и миграционный отток молодежи из периферийных территорий не позволяют реализовать цель устойчивого развития экономики. При этом развитие кластеров способно стимулировать занятость, повышать качество городской среды и формировать привлекательный территориальный бренд, что способствует устойчивому развитию экономики.

Сегодня в отечественной и зарубежной литературе практически отсутствуют количественные модели, которые оценивают влияние проектов туристического развития на миграционные потоки и возрастную структуру населения. Этот пробел обуславливает необходимость проведения полноценного исследования.

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью данного исследования является количественная оценка влияния туристических кластеров на демографическую ситуацию в субъектах Российской Федерации за период 2015–2024 гг.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Оценить причинно-следственное влияние проектов туристического развития на показатели чистой миграции, возрастной структуры населения и занятости в сфере услуг;

2. Выявить пространственные эффекты (spillover effects) распространения демографического влияния туристических кластеров;

3. Сформулировать практические рекомендации для органов государственного управления по использованию туристической политики.

Рабочая гипотеза исследования базируется на предположении, что высокий уровень зрелости туристической сервисной экосистемы оказывает статистически значимое положительное воздействие на демографическую ревитализацию регионов, в то же время эффект наиболее выражен в малых и средних городах с высоким культурно-природным потенциалом.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** В основе исследования заложены панельные данные по 85 субъектам Российской Федерации за период 2015–2024 гг. ( $n = 850$  наблюдений). Источники информации – сборники Росстата «Регионы России. Социально-экономические показатели» (2015–2024), данные формы федерального статистического наблюдения № 1-турфирма, региональные стратегии развития туризма и паспорта национальных проектов.

В данном исследовании применяется индекс зрелости туристической сервисной экосистемы (Destination Ecosystem Maturity Index, DEMI), рассчитываемый по формуле (Новикова, 2019; Пискун, Хохлов, 2025):

$$DEMI_{it} = \sum_{k=1}^5 w_k \cdot X_{kit}, \quad \sum w_k = 1$$

где  $DEMI$  – индекс зрелости туристической сервисной экосистемы (Destination Ecosystem Maturity Index), начение индекса варьируется от 0 до 100 баллов;

$i$  – порядковый номер региона в выборке (в исследовании охвачено 85 субъектов Российской Федерации);

$t$  – временной период, год наблюдения (в исследовании рассматривается период с 2015 по 2024 гг.);

$k$  – номер критерия оценки (в формуле пять критериев, значения  $k$  от 1 до 5);

$w$  – вес фактора;

$w_k$  – вес  $k$ -го критерия, который отражает его относительную значимость в интегральном индексе, так, в данной статье стратегическое управление 0,25, управление данными 0,20, вовлечение стейкхолдеров 0,25, устойчивость 0,20, мониторинг результатов 0,10;

$X_{kit}$  – нормированное значение  $k$ -го критерия для  $i$ -го региона в  $t$ -м году;

$\sum w_k = 1$  обеспечивает корректность расчёта интегрального индекса и его интерпретируемость.

Так, в экспериментальную группу вошли преимущественно регионы Евро-

пейской части России, крупные агломерации и субъекты с традиционно развитой туристической специализацией (Республика Татарстан, Краснодарский край, Калининградская область, Ярославская область). Контрольная группа включает регионы Сибири, Дальнего Востока, Северного Кавказа, а также ряд субъектов Центральной России, где туризм не является приоритетом стратегического развития.

Классификация регионов на экспериментальную и контрольную группы основана на прозрачной, воспроизводимой методологии расчёта индекса DEMI с пороговым значением 60 баллов (Фролова, Коренко, 2023; Захарова, Сураев, 2024). Валидация через тесты параллельных трендов и анализ чувствительности подтверждает корректность данного подхода для причинно-следственного анализа (Куттубаева, Петрова, Куттубаев, 2021; Потемкин, 2025; Sakharova, 2017).

Обоснование порога 60 баллов:

1. Статистическое: значение соответствует 60-му процентилю распределения DEMI по всем регионам, что обеспечивает баланс между размером групп;

2. Содержательное: порог 60 баллов отражает переход от «фрагментарного» к «системному» уровню развития экосистемы (по аналогии с международными практиками оценки зрелости);

3. Методологическое: данное значение минимизирует риск ошибочной классификации регионов пограничного уровня.

На основе расчёта интегрального индекса зрелости туристической сервисной экосистемы все 85 субъектов Российской Федерации были классифицированы на две группы в рамках квазиэкспериментального дизайна (Kerdpitak, Hotrawaisaya, Khaengkhan, 2019; Gupta, Al Busaidi, Al Hinaai, Al-Busaidi, 2020; Sabou, Onder, Brasoveanu, Scharl, 2016) с применением пространственных эконометрических моделей (таблица).

Таблица

Сравнение групп регионов

Table

Comparison of regional groups

| Группа            | Критерий отнесения                          | Число регионов | Средний DEMI (2015–2024) |
|-------------------|---------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| Экспериментальная | Индекс зрелости экосистемы (DEMI) $\geq 60$ | 32             | 72,4                     |
| Контрольная       | Индекс зрелости экосистемы (DEMI) $< 60$    | 53             | 38,1                     |

Источник: расчёты авторов по данным Росстата

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Исходя из данных таблицы, видно, что разрыв между средними значениями DEMI в экспериментальной (72,4) и контрольной (38,1) группах составляет 34,3 балла, что превышает три стандартных отклонения контрольной группы, что свидетельствует о высокой степени дискриминантной валидности выбранного порогового значения (60 баллов) и минимизирует риск «размытия» эффекта за счёт включения погранич-

ных наблюдений (Mukhopadhyay, Jain, Modgil, Singh, 2023; Li, Cao, Wen, Zhu, Liu, Zhang, Zhu, 2022; Haris, Mutalib, Malik, Abdul-Rahman, 2023; Popova, Marinova, Popov, 2023; Thomas, Thampy, Anjusha, Harish, Niyas, Kottekkadan, Vipin, Sebastian, 2024; Botha, Saayman, 2024; Prasetyo, Mariel, Ermanwan, Pramana, 2024).

Стандартное отклонение DEMI в экспериментальной группе (8,3) существенно ниже, чем в контрольной (11,7), а значит регионы с высоким уровнем зрело-

сти экосистемы демонстрируют более унифицированные практики управления туризмом, тогда как в контрольной группе наблюдается значительная вариативность – от регионов с зачатками системного подхода (DEMI  $\approx$  55–59) до территорий с фрагментарной туристической политикой (DEMI < 30).

**Заключение (Conclusions).** Демографический эффект от развития туристических экосистем наиболее выражен в регионах с высоким культурно-природным потенциалом, где туризм способен стать ядром стратегии устойчивого развития. В депрессивных регионах необходимы предварительные инвестиции в базовую инфраструктуру для активации туристического потенциала.

Итак, высокий уровень зрелости туристической сервисной экосистемы оказывает статистически значимое, экономически содержательное и методологически устойчивое положительное влияние на ключевые демографические показатели регионов. Эффекты проявляются системно, образуя положительную обратную связь, и имеют чёткие механизмы реализации через качество среды, занятость и имидж территории.

Представленные результаты предоставляют эмпирическую базу для перехода от интуитивного к доказательному планированию туристических инвестиций как инструмента демографической безопасности регионов.

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

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

#### Список литературы

Захарова Ж.А., Сураев М.В. Предпосылки формирования межрегионального туристско-рекреационного кластера верхневолжского макрорегиона // Проблемы развития территории. 2024. № 6. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-](https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-formirovaniya-mezhregionalnogo-turistsko-rekreatsionnogo-klastera-verhnevolzhskogo-makroregiona)

[formirovaniya-mezhregionalnogo-turistsko-rekreatsionnogo-klastera-verhnevolzhskogo-makroregiona](https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-formirovaniya-mezhregionalnogo-turistsko-rekreatsionnogo-klastera-verhnevolzhskogo-makroregiona) (дата обращения: 04.04.2026).

Куттубаева Т.А., Петрова Е.А., Куттубаев А.А. Анализ организационных и правовых условий цифровой трансформации сферы туризма на региональном уровне (на примере Республики Алтай) // Журнал прикладных исследований. 2021. № 1. С. 73–80. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-organizatsionnyh-i-pravovyh-usloviy-tsifrovoy-transformatsii-sfery-turizma-na-regionalnom-urovne-na-primere-respubliki-altay> (дата обращения: 04.04.2026).

Новикова Е.В. Эконометрическое моделирование объема платных туристических услуг в регионах Российской Федерации // Хроноэкономика. 2019. № 2 (15). С. 139–144. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonometricheskoe-modelirovanie-obema-platnyh-turisticheskikh-uslug-v-regionah-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 04.04.2026).

Потемкин К.А. Внутренний туризм в России: социальные ожидания, оценки и принципы стратегического развития // Телескоп. 2025. № 4. С. 79–82. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-turizm-v-rossii-sotsialnye-ozhidaniya-otsenki-i-printsiipy-strategicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 04.04.2026).

Пискун Е.И., Хохлов В.В. Место туристической модели среди методов исследования экономического развития региона // Экономика и управление: теория и практика. 2025. Т. 11. № 1. С. 45–51. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80568981> (дата обращения: 04.04.2026).

Фролова Е.А., Коренко Ю.М. Повышение инвестиционной привлекательности туристских регионов России // Инновации и инвестиции. 2023. № 3. С. 18–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-investitsionnoy-privlekatelnosti-turistskih-regionov-rossii> (дата обращения: 04.04.2026).

Botha, I. and Saayman, A. (2024), "Does google analytics improve the prediction of tourism demand recovery", *Forecasting*, Т. 6, 4, pp. 908-924 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=74932099> (Accessed 04 April 2026).

Gupta, S., Al Busaidi, S.M.H., Al Hinaai, H.F. and Al-Busaidi, H.K.H. (2020), "Fostering

Oman tourism using big data analytics by mining weblog and social networking data", *Test Engineering and Management*, T. 82, 1-2, pp. 3609-3620 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43490654> (Accessed 04 April 2026).

Haris, N.A.Kh.M., Mutalib, S., Malik, A.Md.Ab., Abdul-Rahman, Sh. and Kamarudin, S.N.K. (2023), "Sentiment classification from reviews for tourism analytics", *International Journal of Advances in Intelligent Informatics*, T. 9, 1, p. 108 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=61184171> (Accessed 04 April 2026).

Kerdpitak, C., Hotrawaisaya, C. and Khaengkhan, M. (2019), "Assisting tourism supply chain performance in Thailand through Big Data Analytics: moderating role of IT capability", *International Journal of Supply Chain Management*, T. 8, 6, pp. 189-197 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43430521> (Accessed 04 April 2026).

Li, Ch., Cao, M., Wen, X., Zhu, H., Liu, Sh., Zhang, X. and Zhu, M. (2022), "Mdivis: visual analytics of multiple destination images on tourism user generated content", *Visual Informatics*, T. 6, 3, pp. 1-10 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=57988253> (Accessed 04 April 2026).

Mukhopadhyay, Sh., Jain, T., Modgil, S. and Singh, R.Kr. (2023), "Social media analytics in Tourism: a review and agenda for future research", *Benchmarking*, T. 30, 9, pp. 3725-3750 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=57517052> (Accessed 04 April 2026).

Popova, P., Marinova, K. and Popov, V. (2023), "Internet of things and Big data analytics for Risk management in digital tourism ecosystems", *Risks*, T. 11, 10, p. 180 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=63559874> (Accessed 04 April 2026).

Prasetyo, A.R., Mariel, W.C.F., Ermawan, G.Ye. and Pramana, S. (2024), "Big data analytics for forecasting tourism recovery in Bali island using multivariate time series", *Jurnal Kepariwisata Indonesia: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kepariwisata Indonesia*, T. 18, 2, pp. 331-350 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=79097448> (Accessed 04 April 2026).

Rivero-Guerra, A.O. (2021), "The scientific production of nature-based Tourism: bibliometric

analysis of the Clarivate Analytics databases", *Revista General de Informacion y Documentacion*, T. 31, 1, pp. 461-493 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46992348> (Accessed 04 April 2026).

Sabou, M., Onder, I., Brasoveanu, A.M.P. and Scharl, A. (2016), "Towards cross-domain data Analytics in Tourism: a linked data based approach", *Information Technology and Tourism*, T. 16, 1, pp. 71-101 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=52128017> (Accessed 04 April 2026).

Sakharova, E. (2017), "The school of equal opportunities: how digital technologies will change Russian education within next 10 years", *Russia Today* [Online], available at: <https://russian.rt.com/russia/article/459474-obrazovanie-shkola-novye-tehnologii-gosudarstvosifrovaya-ekonomika> (Accessed 04 April 2026).

Thomas, T.K., Thampy, J.P., Anjusha, P.P., Harish, P., Niyas, K.K.M., Kottekkadan, N.N., Vipin, R. and Sebastian, R. (2024), "Online news reflexivity of war and tourism using the news analytics method", *International Journal of Tourism Policy*, T. 14, 3, pp. 225-240 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67414395> (Accessed 04 April 2026).

## References

Botha, I. and Saayman, A. (2024), "Does google analytics improve the prediction of tourism demand recovery", *Forecasting*, 6, 4, pp. 908-924 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=74932099> (Accessed 04 April 2026).

Frolova, E.A. and Korenko, Yu.M. (2023), "Increasing the investment attractiveness of the tourist regions of Russia", *Innovations and investments*, 3, pp. 18-20 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-investitsionnoy-privlekatelnosti-turistskih-regionov-rossii> (Accessed 04 April 2026). (In Russ.).

Gupta, S., Al Busaidi, S.M.H., Al Hinaai, H.F. and Al-Busaidi, H.K.H. (2020), "Fostering oman tourism using big data analytics by mining weblog and social networking data", *Test Engineering and Management*, 82, pp. 1-2 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43490654> (Accessed 04 April 2026).

Haris, N.A.Kh.M., Mutalib, S., Malik, A.Md.Ab., Abdul-Rahman, Sh. and Kamarudin,

S.N.K. (2023), "Sentiment classification from reviews for tourism analytics", *International Journal of Advances in Intelligent Informatics*, 9, 1, p. 108 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=61184171> (Accessed 04 April 2026).

Kerdpitak, C., Hotrawaisaya, C. and Khaengkhan, M. (2019), "Assisting tourism supply chain performance in thailand through Big data Analytics: moderating role of it capability", *International Journal of Supply Chain Management*, 8, 6, pp. 189-197 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43430521> (Accessed 04 April 2026).

Kuttubayeva, T.A., Petrova, E.A. and Kuttubaev, A.A. (2021), "Analysis of organizational and legal conditions of digital transformation of the tourism sector at the regional level (on the example of the Altai Republic)", *Journal of Applied Research*, 1, pp. 73–80 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-organizatsionnyh-i-pravovyh-usloviy-tsifrovoy-transformatsii-sfery-turizma-na-regionalnom-urovne-na-primere-respubliki-altay> (Accessed 04 April 2026). (In Russ.).

Li, Ch., Cao, M., Wen, X., Zhu, H., Liu, Sh., Zhang, X. and Zhu, M. (2022), "Mdivis: visual analytics of multiple destination images on tourism user generated content", *Visual Informatics*, 6, 3, pp. 1-10 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=57988253> (Accessed 04 April 2026).

Mukhopadhyay, Sh., Jain, T., Modgil, S. and Singh, R.Kr. (2023), "Social media analytics in Tourism: a review and agenda for future research", *Benchmarking*, 30, 9, pp. 3725-3750 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=57517052> (Accessed 04 April 2026).

Novikova, E.V. (2019), "Econometric modeling of the volume of paid tourist services in the regions of the Russian Federation", *Chronoeconomics*, 2, 15, pp. 139–144 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonometricheskoe-modelirovanie-obema-platnyh-turisticheskikh-uslug-v-regionah-rossiyskoy-federatsii> (Accessed 04 April 2026). (In Russ.).

Piskun, E.I. and Khokhlov, V.V. (2025), "The place of the tourist model among the methods of studying the economic development of the region", *Economics and Management: theory and*

*practice*, 11, 1, pp. 45–51 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80568981> (Accessed 04 April 2026). (In Russ.).

Popova, P., Marinova, K. and Popov, V. (2023), "Internet of things and Big data analytics for Risk management in digital tourism ecosystems", *Risks*, 11, 10, p. 180 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=63559874> (Accessed 04 April 2026). (In Russ.).

Potemkin, K.A. (2025), "Domestic tourism in Russia: social expectations, assessments, and principles of strategic development", *Telescope*, 4, pp. 79–82 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-turizm-v-rossii-sotsialnye-ozhidaniya-otsenki-i-printsiipy-strategicheskogo-razvitiya> (Accessed 04 April 2026). (In Russ.).

Prasetyo, A.R., Mariel, W.C.F., Ermawan, G.Ye. and Pramana, S. (2024), "Big data analytics for forecasting tourism recovery in bali island using multivariate time series", *Jurnal Kepariwisata Indonesia: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kepariwisata Indonesia*, 18, 2, pp. 331-350 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=79097448> (Accessed 04 April 2026).

Rivero-Guerra, A.O. (2021), "The scientific production of nature-based Tourism: bibliometric analysis of the clarivate analytics databases", *Revista General de Informacion y Documentacion*, 31, 1, pp. 461-493 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46992348> (Accessed 04 April 2026).

Sabou, M., Onder, I., Brasoveanu, A.M.P. and Scharl, A. (2016), "Towards cross-domain data Analytics in Tourism: a linked data based approach", *Information Technology and Tourism*, 16, 1, pp. 71-101 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=52128017> (Accessed 04 April 2026).

Sakharova, E. (2017), "The school of equal opportunities: how digital technologies will change Russian education within next 10 years", *Russia Today* [Online], available at: <https://russian.rt.com/russia/article/459474-obrazovanie-shkola-novye-tehnologii-osudarstvosifrovaya-ekonomika> (Accessed 04 April 2026). (In Russ.).

Thomas, T.K., Thampy, J.P., Anjusha, P.P., Harish, P., Niyas, K.K.M., Kottekkadan, N.N., Vipin, R. and Sebastian, R. (2024), "Online news

reflexivity of war and tourism using the news analytics method", *International Journal of Tourism Policy*, 14, 3, pp. 225-240 [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67414395> (Accessed 04 April 2026).

Zakharova, Zh.A. and Suraev, M.V. (2024), "Prerequisites for the formation of an interregional tourist and recreational cluster of the Upper Volga macroregion", *Problems of territory development*, 6 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-formirovaniya-mezhregionalnogo-turistsko-rekreatsioonogo-klastera-verhnevolzhskogo-makroregiona> (Accessed 04 April 2026). (In Russ.).

#### Данные об авторах

**Вахрамеева Марина Вениаминовна**, доцент кафедры статистики, кандидат экономических наук, доцент

**Пузыня Татьяна Алексеевна**, доцент кафедры статистики, кандидат экономических наук, доцент

#### Information about the authors

**Marina V. Vakhrameeva**, Associate Professor of the Department of Statistics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

**Tatyana A. Puzynya**, Associate Professor of the Department of Statistics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.48-6:663.4(470.334)

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-4

Краснова М.Н.<sup>1</sup>  
Казаков Н.А.<sup>2</sup>  
Ростовцева М.М.<sup>3</sup>  
Доронина К.А.<sup>4</sup>

К вопросу о развитии пивного туризма  
в Чувашской Республике

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова»,  
Московский проспект, 15, Чебоксары 428015 Россия

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

<sup>2</sup>e-mail: kzkv75@mail.ru

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

<sup>4</sup>e-mail: kseniya\_do@list.ru

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-2355-8811

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0003-0764-5891

<sup>3</sup>ORCID: 0000-0002-4158-3762

<sup>4</sup>ORCID: 0000-0002-9967-9441

Статья поступила 10 марта 2026 г.; принята 15 июня 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.

**Аннотация.** В Чувашской Республике хмелеводство прочно закреплено в традициях – пиво является национальным напитком и частью местной культуры и имеет многовековую историю. В регионе имеются все предпосылки развития гастрономического туризма, в частности, его разновидности – пивного. Пиво и хмель могут стать полноценным туристским брендом в сегменте гастрономического туризма, что подтверждает популярность фестиваля «Зелёное золото России». Цель – изучение предпосылок развития пивного туризма как сочетания таких направлений, как гастрономическое, этническое и агропромышленное. В качестве материалов исследования были проанализированы понятия и определения «гастрономического туризма», предложенные как Всемирной туристской организацией, так и в материалах исследователей, посвященных гастрономическому туризму. В исследовании проводится анализ стран и регионов, специализирующихся на данном виде туризма, а также выявлены основные факторы, способствующие становлению и росту пивного туризма, который является не только инструментом экономического роста, но и способом сохранения самобытности в Чувашской Республике. Внимание в исследовании также уделено анализу тенденций развития гастрономического туризма в Чувашии, а также перспективам организации проекта пивного туристического маршрута. Пивной туризм может стать не просто одним из брендов Чувашии, но и сделать республику центром притяжения ценителей продукции пивоваренной отрасли, при условии преодоления ряда препятствий и привлечения должных инвестиций. Результаты исследования могут быть полезны для представителей малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** пивной туризм; гастрономический туризм; Чувашия; хмелеводство; туристскоориентированный агропромышленный пивоваренный комплекс (усадыба)

Для цитирования: Краснова М.Н., Казаков Н.А., Ростовцева М.М., Доронина К.А. К вопросу о развитии пивного туризма в Чувашской Республике // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-4

UDC 338.48-6:663.4(470.334)

Maria N. Krasnova<sup>1</sup>

Nikolay A. Kazakov<sup>2</sup>

Maria M. Rostovtseva<sup>3</sup>

Ksenia A. Doronina<sup>4</sup>

On the development of beer tourism  
in the Chuvash Republic

Ulyanov Chuvash State University,  
15 Moskovsky Ave., Cheboksary 428015, Russia

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

<sup>2</sup>e-mail: kzkv75@mail.ru

<sup>3</sup>e-mail: mariyatrifonova@lisl

<sup>4</sup>e-mail: kseniya\_do@list

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-2355-8811

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0003-0764-5891

<sup>3</sup>ORCID: 0000-0002-4158-3762

<sup>4</sup>ORCID: 0000-0002-9967-9441

**Abstract.** Hop-growing is deeply rooted in tradition in the Chuvash Republic, where beer is the national drink and an integral part of local culture. Its history dates back centuries. The region has all the prerequisites for the development of gastronomic tourism, in particular, its variety – beer. Beer and hops can become a full-fledged tourist brand in the segment of gastronomic tourism, which confirms the popularity of the Green Gold of Russia festival. The goal is to study the prerequisites for the development of beer tourism, as a combination of such areas as gastronomic, ethnic and agro-industrial. The concepts and definitions of 'gastronomic tourism' proposed by the World Tourism Organization and researchers specialising in gastronomic tourism were analyzed as research materials. The study analyzes countries and regions specializing in this type of tourism, and also identifies the main factors contributing to the formation and growth of beer tourism, which is not only an instrument of economic growth, but also a way to preserve identity in the Chuvash Republic. Attention in the study is also paid to the analysis of trends in the development of gastronomic tourism in Chuvashia, as well as the prospects for organizing a beer tourist route project. Beer tourism can become not just one of the brands of Chuvashia, but also make the republic a center of attraction for connoisseurs of brewing industry products, provided that a number of obstacles are overcome and proper investments are attracted. The results of the study can be useful for representatives of small and medium-sized businesses. Beer tourism has the potential to become not just one of Chuvashia's brands but also a magnet for brewing enthusiasts, provided several obstacles are overcome and adequate investment is attracted. The study's results may be useful for small and medium-sized businesses.

**Keywords:** beer tourism; gastronomic tourism; Chuvashia; hop growing; tourist-oriented agro-industrial brewing complex (estate)

**For citation:** Krasnova, M. N., Kazakov, N. A., Rostovtseva, M. M., Doronina, K. A. (2026), "On the development of beer tourism in the Chuvash Republic", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-4

**Введение (Introduction).** Власти и общественность многих субъектов Российской Федерации видят в поступательном развитии туристской отрасли одну из возможностей для ускорения развития региональной экономики. Субъекты, если им не повезло унаследовать уникальные природные и/или антропогенные туристские ресурсы, работают над тем, как и чем им привлечь туриста, сориентировать на себя крупные межрегиональные туристские и, сопутствующие им, финансовые потоки. Не является здесь исключением и Чувашская Республика. В «Концепции развития туризма в Чувашской Республике до 2030 года» и в «Государственной программе Чувашской Республики «Развитие туризма и индустрии гостеприимства» говорится о создании «качественного и конкурентоспособного» регионального туристского продукта, «востребованного в России и за рубежом». Тема брендинга и брендингования республиканского туристского продукта проходит красной нитью через оба документа. В том числе, в тесной увязке с национальной кухней, говорится о создании гастрономического бренда Чувашии, развитии гастрономического туризма.

**Цель исследования (The aim of the work).** Одним из значимых компонентов чувашской национальной гастрономической культуры является пиво и пивоварение. Развитие пивного туризма в Чувашской Республике, как сочетания гастрономического, этнического, агропромышленного направлений в туризме могло бы стать той уникальной чертой, которая бы и привлекла в республику межрегиональные туристские потоки.

Целью исследования является изучение ресурсов и современного уровня развития пивного туризма в Чувашской Республике как взаимосвязанного сочетания гастрономического, этнического и агро-

промышленного направлений в туризме и выработка общих рекомендаций для совершенствования деятельности в сфере пивного туризма в регионе.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Всемирная туристская организация (UNWTO) определяет «гастрономический туризм» как одно из направлений туристской деятельности, связанное с получением впечатлений от еды, сопутствующих продуктов и мероприятий во время путешествия (UNWTO, 2025). Несмотря на наличие данного определения, предложенного такой авторитетной организацией, как UNWTO, единого общепринятого понятия и даже устоявшегося термина, обозначающего туристскую деятельность в пищевкусовой сфере не выработано, в т. ч. и по причине языковых разночтений (Морозов, 2019). Наряду с термином «гастрономический туризм» используются термины «продовольственный туризм» и «кулинарный туризм». Одни считают их синонимами, другие различными направлениями в туризме, третьи определяют как подвиды гастрономического туризма.

Президент Международной ассоциации кулинарного туризма (ICTA), автор труда «Что такое гастрономический туризм» Э. Вольф считает, что «... гастрономический туризм – это поиск и наслаждение уникальной, незабываемой едой и напитками как на другом конце Земли, так и на соседней улице...» (Драчёва, 2015). Линькова А.А. и Максименко А.Г. в статье «Актуальность включения гастрономических туров в программу туристских путешествий» дают следующее определение гастрономическому туризму: «...гастрономический туризм – это путешествие по странам для знакомства с особенностями местной кухни, кулинарными традициями, с целью отведать уникальные

для туриста блюда или продукты...» (Линькова, 2014). В статье Тереховой Ю.С., Нехаевой Н.Е. «Понятие гастрономического туризма и его роль в развитии территорий» в качестве цели гастрономического тура указывается знакомство «...с особенностями кухни той или иной страны...» (Нехаева, Терехова, 2016).

Позволим и мы предложить собственное определение термина «гастрономический туризм», в котором, опираясь на понятие «гастрономия», постараемся уйти от желания считать любое механическое перемещение человека в географическом пространстве туризмом, а также от излишней привязки к традиционной культуре и территориальным таксонам, характеризуя гастрономический туризм как туристское путешествие, первостепенной целью которого является получение удовольствия от новых или уже пережитых пищевкусовых ощущений. «Кулинарный» и «продовольственный» туризм скорее следует считать разновидностями «гастрономического туризма» (а возможно, наряду с «гастрономическим», разновидностями некоего более обширного понятия – «пищевкусовой туризм») (Mulcahy, 2019). В кулинарном туризме особое значение получают впечатления от знакомства с приёмами и методами кулинарного, поваренного искусства, а в продовольственном туризме – приобретение «съедобных сувениров» (Национальная ассоциация гастрономического туризма, 2025), в последнем случае мы оставляем за скобками квазитуристические, квазиэкскурсионные поездки с целью «достать» (как было в советское время) или подешевле купить продукты питания, в т. ч. повседневного спроса. Разделение гастрономического (пищевкусового) туризма на подвиды также может быть основано на выделении центральных продуктов питания, блюд (групп продуктов питания, блюд): сырный туризм, медовый туризм (апитуризм), алкогольный туризм, винный туризм (энотуризм), пивной туризм и т.д.

Пивной туризм – разновидность гастрономического (пищевкусового) туризма, туристское путешествие, главной целью которого является получение удовольствия от употребления такого напитка, как пиво, а также участие в различных сопутствующих мероприятиях (Гусихина, 2018). Он может быть объединён с винным, ликёроводочным и рядом прочих соответствующих подвидов гастрономического (пищевкусового) туризма в алкогольную группу (Казаков, Ялтаев, 2019).

По примеру винного или энотуризма туризма, для использования в научной литературе в качестве синонима термина пивной туризм может быть использовано прямое заимствование, но не из латинского, а из германских языков, английского, немецкого или исландского. Звучать термин пивной туризм в исландском языке будет приблизительно как «биотуризм», что нам кажется предпочтительным, так как не будет созвучия с биотуризмом, что происходит при заимствовании из английского или немецкого языков.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Среди алкогольных подвидов гастрономического (пищевкусового)

туризма самым благородным, разрекламированным, развитым считается винный туризм. Пивной туризм не так благороден, но также довольно популярен и развит в странах и регионах пивоваренной, пивной культуры (Чехии, Германии, Бельгии, Великобритании и др.), особой любовью пользуется организационный формат пивных фестивалей (Октоберфест (Мюнхен, Германия), международные пивные фестивали (в Портленде и Сиэтле США, в Циндао в Китае), фестиваль хмеля и пива (Жатец, Чехия) и т.д.). В России в винодельческих регионах активно развивают винный туризм, а в регионах, где промышленное производство вина невозможно, но может производиться пиво, задумались и начали работу по развитию пивного туризма. В Калининграде, эксплуатируя воспоминания о своём прусско-германском прошлом,

организовали экскурсионный маршрут «Пивной Кёнигсберг» с дегустацией крафтового пива, пивные экскурсии проводятся в Санкт-Петербурге, фестивали крафтового пива и пивных напитков проводятся в Нижнем Новгороде («Горький крафт»), в Москве (Тоннафест), в Иркутске (Baikal Craft Fest), а также в других городах и регионах России. В Чувашской Республике стремятся не отстать и ведут работу по развитию пивного туризма.

Следует отметить, что для развития пивного туризма Чувашская Республика обладает всеми необходимыми ресурсами. Пиво и пивоварение – важный компонент этнической культуры чувашского народа, в некоторых чувашских и этнически смешанных домохозяйствах традиционное пивоварение сохраняется и в настоящее время. Кроме того, сегодня в Чувашии, как и в других регионах России, образовалась группа людей, увлечённых изготовлением домашнего пива, правда уже на основе современных технологий и новых рецептов. В Чувашской Республике, в Чебоксарах работает один из лидеров российской пивоваренной отрасли – пивоваренная компания «Букет Чувашии». По данным «TestFirm» (Былынин, 2017) предприятие входит в топ-20 пивоваренных компаний России по объёму выручки, занимая 14 строчку в рейтинге. По данным РБК за 2024 год объем выручки компании достиг 3,5 миллиарда рублей. В 2025 году продукция компании получила три золотых медали на 32-й Международной выставке «Продэспо-2025».

При участии пивоваренной компании «Букет Чувашии» в Чебоксарах в 1997 году был открыт «Музей пива», сегодня он составляет единый комплекс с рестораном, что позволяет не только познакомиться с историей пивоварения, в т. ч. и чувашского, но и продегустировать различные сорта и марки пива. Ресторанно-музейный комплекс пользуется неизменной популярностью у гостей и жителей Чебоксар.

В июне 2022 года, в туристский сезон, в рамках празднования «Дня Респуб-

лики» в Чебоксарах был проведён первый (давно планировавшийся) всероссийский фестиваль пива «Зелёное золото России», собравший более 10 тысяч человек. В 2025 году чебоксарский фестиваль, посвященный пивоваренной культуре и развитию хмелеводства, проводился уже четвертый раз. На фестивале была представлена продукция более чем 20 пивоваренных марок из Чувашии, регионов России и Ближнего Зарубежья. Он собрал более 50 тысяч человек, его посетили представители 70 регионов России. Общее количество гостей выросло в сравнении с фестивалем 2022 года в пять раз и на 10% по сравнению 2024 годом. 85% посетителей – жители Чувашии. В топ-5 регионов, сформировавших туристско-экскурсионные потоки, направленные в Чебоксары на фестиваль «Зелёное золото России», вошли Татарстан, Марий Эл и Нижегородская область, Москва с Московской областью и Санкт-Петербург. Очевидно, что данное событийное мероприятие, ежегодно проводимое в Чебоксарах, всё больше способствует привлечению туристско-экскурсионных групп в Чувашскую Республику. Если в 2022 году инорегиональные посетители проводимого в Чебоксарах всероссийского фестиваля пива «Зелёное золото России» составили лишь 0,2% годового туристского потока, направленного в республику, то в 2025 году этот показатель достиг почти 1,5%.

Чебоксарский пивной фестиваль «Зелёное золото России» к 2025 году вышел на третье место по посещаемости (разделив его с нижегородским фестивалем «BrewFest») среди пивных фестивалей, проводимых в регионах Приволжского федерального округа, уступив первое и второе места Большому Казанскому празднику пива (около 100 тыс. посетителей) и самарскому «Samara Beer Fest» (около 90 тыс. посетителей), и опередил уфимский (около 30 тысяч) и ижевский фестиваль «Idni Brewfest» (около 20 тысяч).

Действующие в республике этнокультурные парки всё чаще включают в

свои туристско-экскурсионные программы знакомство гостей с традиционным чувашским пивоварением («Этноприродный парк Чувашской Республики имени А.П. Айдака» (Ядринский муниципальный округ), «Этноэкологический комплекс «Ясна» (Чебоксарский муниципальный округ) и др.).

Однако главным преимуществом Чувашской Республики в развитии пивного туризма является то, что регион остаётся абсолютным лидером России по производству такого важного ингредиента пива, как хмель (90% общероссийского производства). Сортовыми хмельниками в республике занято более 100 га. По данным Минсельхоза РФ в 2020 году было произведено 185,1 тонн хмеля, в 2022 году – 217,6 тонн, в 2024 – 218 тонн. Научно-исследовательскую деятельность в области хмелеводства ведут Чувашский государственный аграрный университет и филиал ФГБНУ ФАНЦ Северо-Востока «Чувашский научно-исследовательский институт сельского хозяйства» (посёлок Опытный Цивильского муниципального округа), последний имеет уникальную коллекцию семян хмеля (250 сортов, столь богатые коллекции имеются только в США и Чехии). Выращиванием и переработкой хмеля заняты несколько предприятий, в т. ч. такие крупные, как «Чувашхмельпром» (г. Цивильск) и «АгроРесурсы» (посёлок Урмары).

Уже сегодня, собрав все вышеперечисленные туристскоразобобщённые элементы в единый комплекс, можно построить не один многодневный пивной туристско-экскурсионный маршрут по Чувашии, в котором окажутся сплетены пивной (гастрономический), сельскохозяйственный, промышленный (производственный), этнокультурный и другие виды туризма (рисунчок).

Обладая данными элементами, собранными на относительно небольшой территории, в т. ч. и таким достаточно уникальным для России, как выращивание и переработка хмеля, есть возможность выйти за рамки ставшей традиционной для пивного туризма фестивальной формы, и попытаться создать пивной аналог классического винного тура, в который будет включено не только посещение участков показательного производства пивоваренного предприятия с дегустацией его продукции, но и «терруаров» произрастания хмеля, а также зерновых культур, используемых для производства солода (ячменя, ржи, пшеницы). При должном ландшафтно-архитектурном подходе по эстетической привлекательности хмельники, ячменные, ржаные, пшеничные поля и поля других сельскохозяйственных культур, включённые в севооборот, ничем не уступят виноградникам.

Особый эффект могло бы дать, как и в ряде винодельческих усадеб, объединение на одной территории, в одном хозяйственном комплексе выращивания и переработки хмеля, зерновых солодовых культур, пивоваренного производства с дегустационными залами, объектов общественного питания, торговли и гостевых домов для туристских групп. Несмотря на то, что данное предприятие следует сделать туристскоориентированным, основная доля его доходов, как и у большинства современных виноделен, должна идти не от туристской деятельности, а от реализации на рынке произведённой им сельскохозяйственной и промышленной продукции (хмеля, зерна, солода, пива и сопутствующих продуктов) (Официальный сайт Минсельхоза, 2025).



**Рис. Проект пивного туристского маршрута**  
(составлено авторами по результатам исследования)

**Fig. Project of beer tourism route (compiled by the authors based on the research results)**

Современный авторский пивной туристский маршрут по Чувашии, формирование которого не потребует существенных материальных вложений, создания новых основных фондов, может включить в себя следующие локальные дестинации и объекты показа:

1. Отправной точкой выступит «Музей пива» г. Чебоксары, в котором туристы знакомятся с историей чувашского пивоварения и принимают участие в дегустации (специально для музея пиво варят по старинным рецептам). В музее пива представлена экспозиция с предметами быта,

посудой и оборудованием, использовавшимися ранее для приготовления хмельного напитка;

2. Пивоваренное предприятие «Букет Чувашии», расположенное на территории города Чебоксары, где гости смогут познакомиться с полным циклом производства пива: от подбора сырья и варки до розлива и упаковки. Может быть организована и дегустация свежесваренного пива;

3. Чувашский НИИСХ (научно-исследовательский институт сельского хозяйства) в посёлке Опытный Цивильского муниципального округа. В данном институте были выведены сорта хмеля, внесённые в реестр селекционных достижений, допущенных к использованию. Экскурсия предполагает посещение хмельника на плантации Чувашского НИИСХ;

4. Предприятие «ЧувашХмельПром», которое является одним из старейших в АПК республики и расположено в Цивильском муниципальном округе. Предприятие изготавливает гранулированный хмель мирового качества. Посетители смогут увидеть процесс подготовки сырья, измельчения и прессования хмеля, ведущего компонента многих сортов пива;

5. Туристский маршрут завершит посещение Этнокомплекса «Ясна» (Чебоксарский муниципальный округ, деревня Кшауши), в котором разработана программа, посвященная пивоварению – «Театр пивоварения». Туристы знакомятся с особенностями пивоваренного ремесла, а также принимают участие в приготовлении и дегустации напитка Сара.

Предполагаемая продолжительность маршрута – два дня. Целевая аудитория – лица старше 18 лет, любители пива, гастрономического туризма, а также профессионалы, интересующиеся агротехнологиями. Можно предложить две ценовых категории: «базовая» – предполагающая минимальную дегустацию и «премиум» – расширенная программа дегустаций, сувенирная продукция, обеды и ужин в аутентичной атмосфере.

Данный экскурсионный маршрут имеет достаточно ярко выраженную сезонность. Однако в отличие от фестивально-событийной формы развития пивного туризма, которая ограничена одной, двумя неделями, движение по пивному туристско-экскурсионному маршруту может продолжаться почти весь туристский сезон, с конца мая по конец сентября, т.е. 8 – 16 раз дольше (для Чувашии в 16). Соответственно, за это время по маршруту пройдёт существенно больше людей, чем может пропустить за время своей работы пивной фестиваль. Не стоит ждать (как минимум, сразу) объёма межрегионального туристско-экскурсионного потока, сопоставимого с тем, что направлен в Абрау-Дюрсо (до 600 тысяч человек в год). Однако, ориентируясь на данные о посещаемости туристами менее известного винодельческого предприятия «Шато де Талю» (около 30 тысяч человек в год (Геленджик)), количестве принятых гостиничными предприятиями Чувашии туристов (370 тысяч человек), проследовавшего через Чувашию (с заездом в Чебоксары) потока туристов Волго-Камского речного круизного маршрута (более 100 тысяч человек) и экстраполируя среднесуточную посещаемость межрегиональными туристами пивного фестиваля «Зелёное золото России», можно предположить, что объём только межрегиональных туристов, проследовавших по пивному туристско-экскурсионному маршруту, может составить от 20 до 30 тысяч человек за сезон.

Производственно-гастрономический туризм в рамках рассматриваемого хозяйственного комплекса может быть дополнен другими видами туризма, в частности природоориентированными видами хобби-туризма (рыболовным, промыслово-прогулочным туризмом). Для повышения экономической отдачи и туристской привлекательности производства наряду с пивоварением допустима организация технологически близкого винокурения и производства ликёроводочной продукции на основе зерновых (а возможно и плодово-

ягодных) дистиллятов. Промышленное зерновое винокурение, ставшее возможным в нашей стране с принятием национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 55799-2013 «Дистиллят зерновой. Технические условия» (введён в действие с 1 июля 2015 года) и межгосударственного стандарта ГОСТ 33723-2016 «Дистиллят зерновой. Технические условия» (ГОСТ), несмотря на большие ожидания, пока не получило особого развития, а история промышленного и бытового винокурения в России и в Чувашии не менее богата, чем история пивоварения.

Туристскоориентированные агропромышленные пивоваренные усадьбы могут быть локализованы в разных местах республики, в зависимости от выбранных организатором терруаров произрастания хмеля, зерновых солодовых культур, с учётом социально-экономического положения площадки. В Чувашии принято размещать хмельники в низинах и поймах рек, это позволяет не прибегать к искусственному орошению и снижает использование химических средств защиты растений, делая продукцию потенциально более «экологически чистой», однако, выбираемые терруары, да и сам климат Чувашской Республики (республика – один из самых северных регионов промышленного хмелеводства) существенно затрудняют выращивание сортов, отличающихся повышенным содержанием альфа-кислот, особенно востребованных крупной пивоваренной промышленностью, зато позволяют работать с ароматными сортами хмеля, которые ценятся у производителей крафтового пива (Мой город онлайн, 2025). В настоящее время большая часть хмеля производится хозяйствами муниципальных округов севера и центра республики: Ядринского (44,8%), Урмарского (27,2%), Вурнарского (21,6%), Цивильского (6,4%) (Агропромышленный портал, 2025). Наличие в данных округах людей, увлечённых хмелеводством, специалистов хмелеводов, в т. ч. в составе специализированного научного центра (Цивильский муниципаль-

ный округ), технических средств уборки хмеля, мощностей по его переработке, производства солода, близость к Чебоксарской агломерации – научно-промышленному сердцу региона, точкам входа туристских потоков в Чувашскую Республику (Чебоксарский речной порт, Чебоксарский аэропорт, Чебоксарский и Канашский железнодорожные вокзалы, скрещение широтных и меридиональных федеральных автомобильных трасс) позволяет считать Ядринский, Урмарский, Вурнарский и Цивильский округа наиболее перспективными для реализации пилотного проекта по созданию туристскоориентированного агропромышленного пивоваренного комплекса.

На сегодняшний день объекты пивоваренной отрасли в регионе сконцентрированы преимущественно в городе Чебоксары.

Желательным было бы, если в основе организации туристскоориентированных агропромышленных пивоваренных усадеб в Чувашии, да и в других регионах России, лежала бы частная инициатива юридических и физических лиц, как при создании многих виноделен, например, таких, как «Константин Дзитоев KD Konstantin Dzitoev», «Имение Сикоры Sikory Winery», «Винодельческий Дом Каракезиди», «Галицкий и Галицкий Galitskiy & Galitskiy», «Усадьба Дивноморское» и т.д. Однако, в пивоваренном бизнесе, в т. ч. и в работе небольших (крафтовых) пивоварен сложилось географическо-стадийно-технологическое разделение труда, одни выращивают хмель, зерновые солодовые культуры, другие их перерабатывают, третьи производят пиво (Егоров, 2019). Хотя нередко первые две стадии, выращивание и переработка территориально едины. Остаётся присовокупить к ним само пивоварение.

В Чувашской Республике в качестве учредителей пилотного туристскоориентированного агропромышленного пивоваренного комплекса могли бы выступить крупные производители и переработчики сырья для пивоварения, компании «Чу-

вашхмельпром» (Официальный сайт Чувашихмельпром), «АгроРесурсы» и один из лидеров пищевой промышленности региона – пивоваренная компания «Букет Чувашии». Для производителей, переработчиков сырья и пивоваров это возможность расширить, диверсифицировать производство. Кроме того, для первых это надёжный сбыт своей продукции, а для вторых – укрепление сырьевой базы, что особенно важно в период, когда хозяйственные связи с зарубежными партнёрами затруднены (проблемы в транспортной, финансовой логистике). Уже довольно давно многие успешно работающие пищевые предприятия республики организовали дочерние сельскохозяйственные производства (кондитерская фирма «Акконд», «Вурнарский мясокомбинат»), а сельскохозяйственные производители – свои перерабатывающие предприятия (ОАО «Юрма»). Туристскоориентированный агропромышленный пивоваренный комплекс мог бы стать одним из звеньев вертикально интегрированной пивоваренной компании региона. В случае комбинирования в комплексе пивоварения и винокурения, соучредителями могли бы выступить ликёроводочные предприятия («Спиртовой завод «Ядринский» и/или Чебоксарский ликёроводочный завод). Организация пилотного туристскоориентированного агропромышленного пивоваренного комплекса невозможна без деятельного участия органов власти Чувашской Республики, производителей и продавцов туристского продукта, а также без научного сопровождения.

**Заключение.** В настоящее время, когда перед Россией страны западного мира опустили «железный занавес», в том числе существенно ограничивая (визово и валютно) направленный в них поток российских туристов, перед Чувашской Республикой открывается «окно возможностей» перехватить значительную часть потока отечественных пивных туристов, перенаправив его, с сопутствующими финансами в республику. Для этого следует:

на первом этапе, под эгидой Министерства экономического развития и имущественных отношений Чувашской Республики (в частности, отдела по развитию туризма и ремёсел, Агентства по развитию туризма Чувашской Республики) объединить усилия региональных туроператоров, организаций и предприятий, работающих на ниве пивоварения (от производителей сырья до пивоваров), организаций и предприятий общественного питания (особенно ресторанный-музейного комплекса «Музей пива»), гостиничной индустрии, этнопарков, эксплуатирующих тему традиционного чувашского домашнего пивоварения, любителей пивоваров, органов государственного и муниципального управления и разработать региональный модульный многодневный туристский пивной маршрут или маршруты (линейный, кольцевой, радиальный), в котором (в которых) бы соединились гастрономический, производственный, этнокультурный виды туризма;

на втором этапе – начать продвижение и реализацию данного туристского продукта на туристском рынке России и зарубежных стран;

на третьем этапе, объединив усилия производителей и переработчиков сырья для пивоварения, пивоваренной компании «Букет Чувашии», специализированных научных организаций, гостиничной индустрии, туроператоров, создать пилотный туристско-ориентированный агропромышленный пивоваренный комплекс (усадьбу), встроив её посещение в региональный модульный многодневный туристский пивной маршрут или маршруты, тем самым укрепив и выведя на новый уровень и пивоваренную промышленность, и систему пивного туризма республики.

Пивной туризм может стать не просто одним из брендов туристской отрасли Чувашии, а сделать республику «Меккой» пивного туризма, как минимум, в России, привести и удержать в небогатом эксклюзивными природными и антропогенными туристскими ресурсами регион туристские и сопутствующие им денежные потоки.

Сегодня ни один из регионов России не имеет таких перспектив в синергии развития пивоваренной отрасли и пивного туризма, как Чувашская Республика.

**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

- Былынин К.А. Региональные традиции производства и потребления алкогольной продукции: вовлеченность в туризм // Региональные проблемы развития туристского сервиса. 2017. Т. 11. № 1. С. 50-60. DOI: 10.22412/1995-0411-2017-11-1-50-61.
- Вторая попытка: сможет ли Чувашия, как 30 лет назад, обеспечить хмелем всю страну // Мой город онлайн. URL: [https://moigorod.online/economic/economic\\_53386.html](https://moigorod.online/economic/economic_53386.html) (дата обращения: 20.10.2025).
- ГОСТ 33723-2016. Дистиллят зерновой. Технические условия. URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/63317/> (дата обращения: 20.10.2025).
- Гусихина С.Р. Проблема развития гастрономического туризма в России // Современные проблемы туризма и сервиса: Сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской научной конференции (Москва, 24 апреля 2018 года) / Под редакцией Н.А. Платоновой, О.Е. Афанасьева. М.: РУСАЙНС, 2018. С. 74-80. EDN YUMMTJ.
- Драчёва Е.Л., Христов Т.Т. Гастрономический туризм: современные тенденции и перспективы // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. Т. 2. № 3. С. 36-50.
- Егоров Р. Российский крафт. Великая крафтовая революция. М.: ХлебСоль, 2019. 283 с.
- Казаков Н.А., Ялтаев Д.А. Этногеография с основами религиоведения и физической антропологии. Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2019. - 112 с. ISBN 978-5-6043214-3-0. DOI: 10.31483/a-87. EDN NCHGRE.
- Линькова А.А. Актуальность включения гастрономических туров в программу туристских путешествий // Курортно-рекреационный комплекс в системе регионального развития: инновационные подходы. 2014. № 1. С. 187-190. EDN SGPNN.
- Морозов А.А. Гастрономический туризм: к истории понятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 2. С. 87-92. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10373. EDN CVWITJ.
- Национальная ассоциация гастрономического туризма. Определение гастрономического туризма. URL: <https://artrp.pf/opredelenie-gastronomicheskogo-turiz/> (дата обращения: 29.10.2025).
- Нехаева Н.Е., Терехова Ю.С. Понятие гастрономического туризма и его роль в брендинге территорий // Огарёв-Online. 2016. № 1 (66).
- Одна из трех мировых «золотых коллекций» сортов хмеля находится в Чувашской области // Агропромышленный портал. URL: <https://www.agroxxi.ru/zhurnal-agromir-xxi/stati-rastenievodstvo/odna-iz-treh-mirovyh-zolotyh-kollekcii-sortov-hmelja-nahoditsja-v-chuvashskoi-oblasti.html> (дата обращения: 20.10.2025).
- Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Чувашской Республики. URL: <https://agro.cap.ru/news/2025/05/28/pri-podderzhke-glavi-chuv> (дата обращения: 28.10.2025).
- Официальный сайт Чувашхмельпром. URL: <https://xn--80adkydcnhjxyuq4d.xn--plai/> (дата обращения: 25.10.2025).
- Постановление от 22 декабря 2021 года № 695 «О государственной программе Чувашской Республики "Развитие туризма и индустрии гостеприимства"» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/578047148> (дата обращения: 26.10.2025).
- Распоряжение от 22 июля 2021 года № 619-р «Об утверждении Концепции развития туризма в Чувашской Республике до 2030 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/574815629> (дата обращения: 20.10.2025).
- Mulcahy, J. (2019), "Historical Evolution of Gastronomic Tourism", *Routledge Handbook of Gastronomic Tourism*, pp. 24-31, URL: [https://www.researchgate.net/publication/340183656\\_Historical\\_Evolution\\_of\\_Gastronomic\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/340183656_Historical_Evolution_of_Gastronomic_Tourism) (дата обращения: 29.10.2025).
- UNWTO. Gastronomic and wine tourism. URL: <https://www.unwto.org/gastronomy-wine-tourism> (дата обращения: 28.09.2025).

## References

- Bylinin, K.A. (2017), "Regional traditions of production and consumption of alcoholic beverages: involvement in tourism", *Regional Problems of Development of Tourist Services*, 1, pp. 50-60. (In Russ.).
- Dracheva, E.L. and Khristov, T.T. (2015), "Gastronomic Tourism: Current Trends and Prospects", *Russian Regions: A Look into the Future*, T. 2, 3, pp. 36-50.
- Egorov, R. (2019), "Russian Craft. The Great Craft Revolution", Moscow, KhlebSol, 283 p. (In Russ.).
- GOST 33723-2016, Grain distillate. Specifications. Internet and law. (In Russ.).
- Gusikhina, S. R. (2018), "The Problem of Development of Gastronomic Tourism in Russia", *Modern Problems of Tourism and Service*, Collection of Articles and Scientific Reports Following the Results of the All-Russian Scientific Conference, pp. 74-80. (In Russ.).
- Kazakov, N.A. and Yaltayev, D.A. (2019), *Ethnogeography with the Basics of Religious Studies and Physical Anthropology*, Cheboksary, Sreda Publishing House, 112 p. ISBN 978-5-6043214-3-0. DOI 10.31483/a-87. EDN NCHGRE. (In Russ.).
- Linkova, A. A. (2014), "Relevance of including gastronomic tours in the program of tourist travel", *Resort and Recreational complex in the System of Regional Development: Innovative Approaches*, 1, pp. 187-190. EDN SGPEN. (In Russ.).
- Morozov, A. A. (2019), "Gastronomic Tourism: On the History of the Concept", *Economics and Business: Theory and Practice*, 2, pp. 87-92. (In Russ.).
- Mulcahy, J. (2019), "Historical Evolution of Gastronomic Tourism", *Routledge Handbook of Gastronomic Tourism*, pp. 24-31.
- National Association of Gastronomic Tourism. Definition of Gastronomic Tourism, [Online], available at: <https://artp.pf/opredelenie-gastronomicheskogo-turiz/> (Accessed 29 October 2025). (In Russ.).
- Nekhaeva, N. E. and Terekhova, Yu. S. (2016), "The concept of gastronomic tourism and its role in territory branding", *Ogarev-Online*, 1 (66). (In Russ.).
- One of the world's three "golden collections" of hop varieties is located in the Chuvashia region, Agro-industrial portal, [Online], available at: <https://www.agroxxi.ru/zhurnal-agromir-xxi/stati-rasteniievodstvo/odna-iz-treh-mirovyh-zolotykh-kollekcii-sortov-hmelja-nahoditsja-v-chuvashskoi-oblasti.html> (Accessed 20 October 2025). (In Russ.).
- Official website of the Ministry of Agriculture of the Chuvashia Republic, [Online], available at: <https://agro.cap.ru/news/2025/05/28/pri-podderzhke-glavi-chuv> (Accessed 28 October 2025). (In Russ.).
- Official website of Chuvashia Melprom, [Online], available at: <https://xn--80adkydcnhjxyuq4d.xn--plai/> (Accessed 28 October 2025). (In Russ.).
- Order No. 619-r of July 22, 2021 [On approval of the Concept for Tourism Development in the Chuvashia Republic until 2030], Electronic collection of legal and regulatory documents, [Online], available at: <https://docs.cntd.ru/document/574815629> (Accessed 28 October 2025). (In Russ.).
- Resolution of December 22, 2021 N 695 On the state program of the Chuvash Republic "Development of tourism and the hospitality industry", Electronic fund of legal and regulatory documents, [Online], available at: <https://docs.cntd.ru/document/578047148> (Accessed 26 October 2025). (In Russ.).
- Second Attempt: Will Chuvashia, Like 30 Years Ago, Be Able to Provide the Entire Country with Hops? My City Online [Online], available at: [https://moygorod.online/economic/economic\\_53386.html](https://moygorod.online/economic/economic_53386.html) (Accessed 20 October 2025). (In Russ.).
- UNWTO, Gastronomic and wine tourism, [Online], available at: <https://www.unwto.org/gastronomy-wine-tourism> (Accessed 28 September 2025).

## Данные об авторах:

**Краснова Марина Николаевна**, к.ф.н., доцент кафедры истории и культуры зарубежных стран

**Казakov Николай Александрович**, к.г.н., заведующий кафедрой социально-экономической географии и туризма

**Ростовцева Мария Михайловна**, старший преподаватель кафедры социально-экономической географии и туризма

**Доронина Ксения Андреевна**, старший преподаватель кафедры социально-экономической географии и туризма

**Information about the authors:**

**Marina N. Krasnova**, Ph.D. in Philosophy, Associate Professor, Department of History and Culture of Foreign Countries

**Nikolay A. Kazakov**, Ph.D. in Geography, Head of the Department of Social and Economic Geography and Tourism

**Mariya M. Rostovtseva**, Senior Lecturer the Department of Socio-Economic Geography and Tourism

**Kseniya A. Doronina**, Senior Lecturer at the Department of Socio-Economic Geography and Tourism

Оригинальная статья  
Original article

UDC 338.482

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-5

Elena V. Nezhelchenko <sup>1</sup>  
Svetlana N. Yasenok <sup>2</sup>  
Anna A. Merezhko <sup>3</sup>

**Mechanisms of agro-tourism integration into long-term strategies of socio-economic development of the region**

Belgorod National Research University,  
85 Pobeda St., Belgorod 308015, Russia

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

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

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

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

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

<sup>3</sup>ORCID 0000-0002-1346-5566

**Abstract.** Agroindustrial tourism in Belgorod region today is developing as one of the priority guidelines within the general course on the support of the rural territories. Its sense consists in the fact that the customers get the opportunity not just to have a rest, but to be involved into rural activities, taste farm products, learn the traditions and routine of locals. They are the trips based on the calm natural way of life unlike the classic excursions. The situation is uneven. On the one hand, Belgorod region is agricultural region with rich resource: enterprises, historical villages, traditions, cuisine, quiet natural landscape. All factors mentioned above create the natural basis for rural tourism. On the other hand, there are difficulties inherent in the majority of Russian regions: the lack of quality infrastructure, unaccomplished readiness of households for welcoming tourists, lack of experience in marketing and service, and also a big quantity of objects which could work legally, but prefer staying off-radar due to challenges of normative nature. However, the market of rural tourism is on the rise, especially among the inhabitants of large cities who are in search of peaceful weekend routes and «true» farm impressions – from degustation to participation in the village workshops. Therefore, agro-tourism in Belgorod region is now in the phase of active development: legal basis has become clearer, the region offers financial support, entrepreneurs are looking closely at this direction and interest of tourists is growing. In the next few years the integrated development of the infrastructure, service quality improvement and further adaptation of regulations to the real conditions will become the key factors in the formation of sustainable and competitive industry.

**Keywords:** Belgorod region; agro-tourism; interactive map; region

**For citation:** Nezhelchenko, E. V., Yasenok, S. N., Merezhko, A. A. (2026), “Mechanisms of agro-tourism integration into long-term strategies of socio-economic development of the region”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 62-72, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-5

УДК 338.482

Нежелченко Е.В.<sup>1</sup>

Ясенюк С.Н.<sup>2</sup>

Мережко А.А.<sup>3</sup>

**Механизмы интеграции агротуризма в долгосрочные стратегии социально-экономического развития региона**

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

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

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

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

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

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

<sup>3</sup>ORCID: 0000-0002-1346-5566

*Статья поступила 17 апреля 2026 г.; принята 15 июня 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** Агропромышленный туризм в Белгородской области сегодня развивается как одно из приоритетных направлений внутри общего курса на поддержку сельских территорий. Смысл его заключается в том, что гости получают возможность не просто отдыхать на природе, но и вовлекаться в сельские занятия, дегустировать фермерские продукты, знакомиться с традициями и бытом местных жителей. Это путешествия, построенные вокруг спокойного, природного ритма жизни, в отличие от классического экскурсионного или городского формата. Ситуация при этом развивается неоднородно. С одной стороны, Белгородская область – аграрный регион с богатым ресурсом: предприятия, исторические сёла, традиции, гастрономия, спокойные природные ландшафты. Всё это создаёт естественную основу для сельского туризма. С другой – есть трудности, свойственные большинству российских регионов: нехватка качественной инфраструктуры, несовершенная подготовленность хозяйств к приёму туристов, неопытность в маркетинге и сервисе, а также большое количество объектов, которые могли бы работать легально, но предпочитают оставаться в тени из-за сложностей нормативного характера. Тем не менее спрос на сельский отдых растёт, особенно у жителей крупных городов, которые ищут спокойные маршруты выходного дня и «честные» фермерские впечатления – от дегустаций до участия в деревенских мастер-классах. Поэтому агротуризм в Белгородской области сейчас находится на этапе активного становления: юридическая база стала яснее, регион предлагает финансовую поддержку, предприниматели присматриваются к направлению всё внимательнее, а интерес туристов растёт. На ближайшие годы именно комплексное развитие инфраструктуры, повышение качества сервиса, и дальнейшая адаптация нормативов к реальным условиям станут ключевыми факторами в формировании устойчивой и конкурентной отрасли.

**Ключевые слова:** Белгородская область; агротуризм; интерактивная карта; регион

**Для цитирования:** Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Мережко А.А. Механизмы интеграции агротуризма в долгосрочные стратегии социально-экономического

развития региона // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026.  
Т. 12. № 2. С. 62-72. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-5

**Introduction (Введение).** Small and medium-sized business entities play an important role in the development of Russian tourism industry. Thanks to the efforts of the authorities, nationwide nonprofit organizations which are representing the interests of entrepreneurs and also development institutions to implement support measures of favorable conditions for development of small and medium-sized business entities in the sphere of tourism are being created. Significant growth potential of the tourism role in economic and social development of the federal subjects of Russia is maintained (Andrejchenko, Muhina, 2022).

However, the tourist activity of Russian people remains subdued. According to the data of Russian Public Opinion Research Center, only 45 % of the inhabitants in average have had a rest the region different from the region of residence for the last 5 years. This testifies to the necessity of further higher level of tourist product accessibility for the citizens of the country and stimulating motivation to travel (Zhizhileva, 2017).

One of the demand-constraining factors for development of domestic tourism is the low awareness of Russian touristic brands on

the foreign markets and within Russia including the existence of missed opportunities for development for system of promotion with the use of modern information, marketing and other technologies; prejudices (stereotypes) of foreign citizens about tourism in the Russian Federation – «insecurity», «language barrier», «negative geopolitical image» etc.

State support for priority areas should be formed based on the principle of the most contribution to the achieving goals and benchmarks of Tourism Development Strategy in the Russian Federation (Galoian, Karapetian, Mazurenko, 2018).

Belgorodia is the pearl of the Central Russia with rich history and culture, unique scenery. In 2023 there were 180 collective accommodation facilities in the region where 283,0 thousand people had a rest. To services of guests visiting there are 127 hotels and similar accommodation facilities hotel room capacity of 3,1 thousand rooms and one-time capacity of 6,1 thousand beds, 53 specialized accommodation facilities with 2,1 thousand rooms capacity of 7,1 thousand beds. Income from accommodation services was 2371,6 mln rubles (Gutova, 2013).

**Table 1**

**Number of travel agencies in Belgorod region**

**Таблица 1**

**Количество турфирм Белгородской области**

| Indicators                     | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| Tour operator                  | 3    | 4    | 6    | 8    | 4    |
| Tour operator and travel agent | 14   | 16   | 23   | 14   | 19   |
| Travel agent                   | 91   | 80   | 88   | 90   | 93   |
| Total                          | 108  | 100  | 117  | 112  | 116  |

Note: The source is compiled by authors based on their own research

Based on the data of Federal statistical observation, 116 travel agencies operated in the region in 2024. 4 of them were engaged in only tour operator activities, 19 specialized in

tour operator and travel agency activities, and the rest 93 operated as travel agents. Almost all agencies are privately owned.

Table 2

**Number of package tours consumed by the population**

Таблица 2

**Число турпакетов, реализованных населению**

| Indicators                                             | 2020 | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|--------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Citizens of Russia to the territory of Russia          | 5462 | 5662  | 8887  | 11803 | 9546  |
| Citizens of Russia to another countries                | 4232 | 9239  | 6165  | 5930  | 7190  |
| Citizens of other countries to the territory of Russia | -    | -     | 170   | -     | 1     |
| Total                                                  | 9694 | 14901 | 15222 | 17733 | 16767 |

Note: The source is compiled by authors based on their own research

In 2024 residents of the region bought 16,8 thousand of package tours, which is 5,5% less than in 2023. The cost of purchased

tours increased by 41,8%. In general, 32,1 thousand people applied for touristic services.

Table 3

**Services purchased by the public in the sphere of tourism, thousand rubles**

Таблица 3

**Платные услуги населению в сфере туризма, тыс. руб.**

| Services                                           | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| touristic                                          | 656556  | 805053  | 824702  | 902776  | 927708  |
| hotels and similar accommodation facilities        | 980705  | 993769  | 1183609 | 1275090 | 1210894 |
| specialized collective placement facilities        | 901605  | 1059547 | 1164947 | 1219027 | 900180  |
| Among them: sanatorium organizations               | 733583  | 872069  | 1059989 | 1048671 | 732626  |
| Volume of paid services to the population in total | 2538866 | 2858369 | 3173258 | 3396893 | 3038782 |

Note: The source is compiled by authors based on their own research

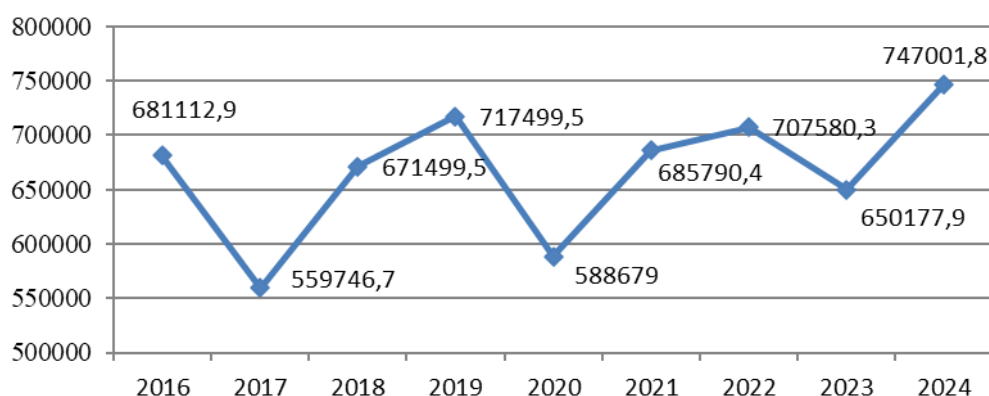
20,6 thousand people went on a trip to Russia, 11,4 thousand people went on a trip to the foreign countries. In domestic tourism citizens of Belgorod mostly chose Krasnodar region (45,6%) and the Republic of Crimea (10,9%) for holiday destination. For International trips Turkey is the most popular destination (40,8% of tourists chose it among other countries).

The growth of tourism products segmentation and promotion of self-organized tourism contribute to the encouraging diversity of types of tourism on the territory of the Russian Federation. Significant development is typical for tourism products which are based on the combination of several types of tourism. These factors define the necessity of the flexible approach to the allocation of types of tourism.



**Рис. 1. Объем платных услуг населению в сфере туризма, тыс. руб.**  
**Fig. 1. Volume of paid services to the population in the tourism sector, thousand rubles**

Источник: составлено авторами по результатам собственных исследований



**Рис. 2. Затраты санаторно-курортных организаций, связанные с производством и реализацией продукции (работ, услуг, товаров), тыс. руб.**

**Fig. 2. Costs of health resort organizations related to production and marketing (work, services, goods), thousand rubles**

**Materials and Methods (Материалы и методы исследования).** When conducting research, we analyse the current regulations, focused on the development of agro-tourism.

**Results.** The allocation of priority types of tourism should be carried out individually for touristic territories of the Russian Federation considering touristic resources and peculiarities of the economic and social development.

In Tourism Development Strategy in the Russian Federation for the period up to 2035

(Government Resolution of the RF dated 20 сентября 2019 № 2129-р «О Tourism Development Strategy in the Russian Federation for the period up to 2035») there are the following definitions of types of tourism (Leushkina, 2024):

- «industrial tourism» – visits and events on the territory of the object allowing the customers to understand the processes and secrets of production in the past, nowadays and in future (ГОСТ Р ИСО 13810-2016

«Touristic services. Industrial tourism. Service provision»);

- «rural tourism» – the type of tourism that supposes the temporary placement of tourists in the rural area with the aim of rest and/or participation in the agricultural work without pecuniary interest of a tourist.

To our point of view, agro-tourism combines several types: industrial, rural and children and other types of tourism (figure 3). The nature of child tourism is due the implementation of 3 basic functions – the development of the personality (education, upbringing), recreation and rehabilitation.

Rural tourism is accommodation in the village, participation in agricultural work, picking mushrooms and berries, fishing and hunting, animal care.

Farm tourism is visits to the farms, participation in volunteer programs, farm products tasting, familiarity with the production (cheese factory, apiaries, wineries).

Ecotourism – recreation on the farms, hiking and biking tours, educational eco-programmes, eco-camps.

Culture and ethnographic tourism is study of traditions and life, participation in folk celebrations, acquaintance with folk crafts.

Gastronomic tourism is the festival of traditional cuisine, cooking workshops, tasting and familiarization with local products.

Educational manufacturing tourism – agricultural schools, internships, excursions to the agricultural and industrial facilities, workshops on crafts and agriculture.

Labor education of schoolchildren and raising the prestige of industrial worker jobs are nowadays the key directions of agro-tourism development in the region.

Thus, agrotourism presents the complex direction of tourism that combines cognitive, ecological, cultural, gastronomic and practical activities and aims the people's acquaintance with rural life, agricultural production and the natural heritage of the region (Volkov, Morozova.2016).

The situation is here uneven. On the one hand, Belgorod region is resource-rich agro-

industrial region: enterprises, historical villages, traditions, gastronomy, peaceful natural landscapes. All mentioned above create a natural basis for agricultural tourism. On the other hand, there are some difficulties that are characteristic of the majority of Russian regions: lack of quality infrastructure, the imperfect preparation of enterprises to receive tourists, lack of experience in marketing and service, and also large quantity of objects that could work legally, but prefer keeping a low profile because of regulatory complexities.

Nevertheless, demand for rural recreation is growing especially among residents of large cities who look for peaceful weekend routes and «honest» farm impressions – from tastings to participation in village workshops. That is why agrotourism in Belgorod region is nowadays during the active development phase: legal framework has become clearer, the region offers the financial support, entrepreneurs size up this direction more closely, and the tourist interest grows. For the next few years comprehensive infrastructure development, improvement of the service quality and further adaptation of the regulations to real-world conditions will become the key factors in the formation of sustainable and competitive industry.

The agrotourism development implies the complex approach which takes into account economic, social, cultural and moral, educational and other aspects. It also implies the strengthening of its role in patriotic education, enlightenment and labor potential formation for the young generation of the regions of the Russian Federation. Author's model (algorithm) of interaction between main stakeholders in the development of agro-industrial tourism is presented in № 11 (130) magazine Economics, Labor, Management in the agriculture.

One of the main areas for improving the system of data collection and analysis on tourism development on the territory of the Russian Federation is the creation of a unified register of objects displayed and tourist infrastructure, which can be converted into an interactive map of the region / country.

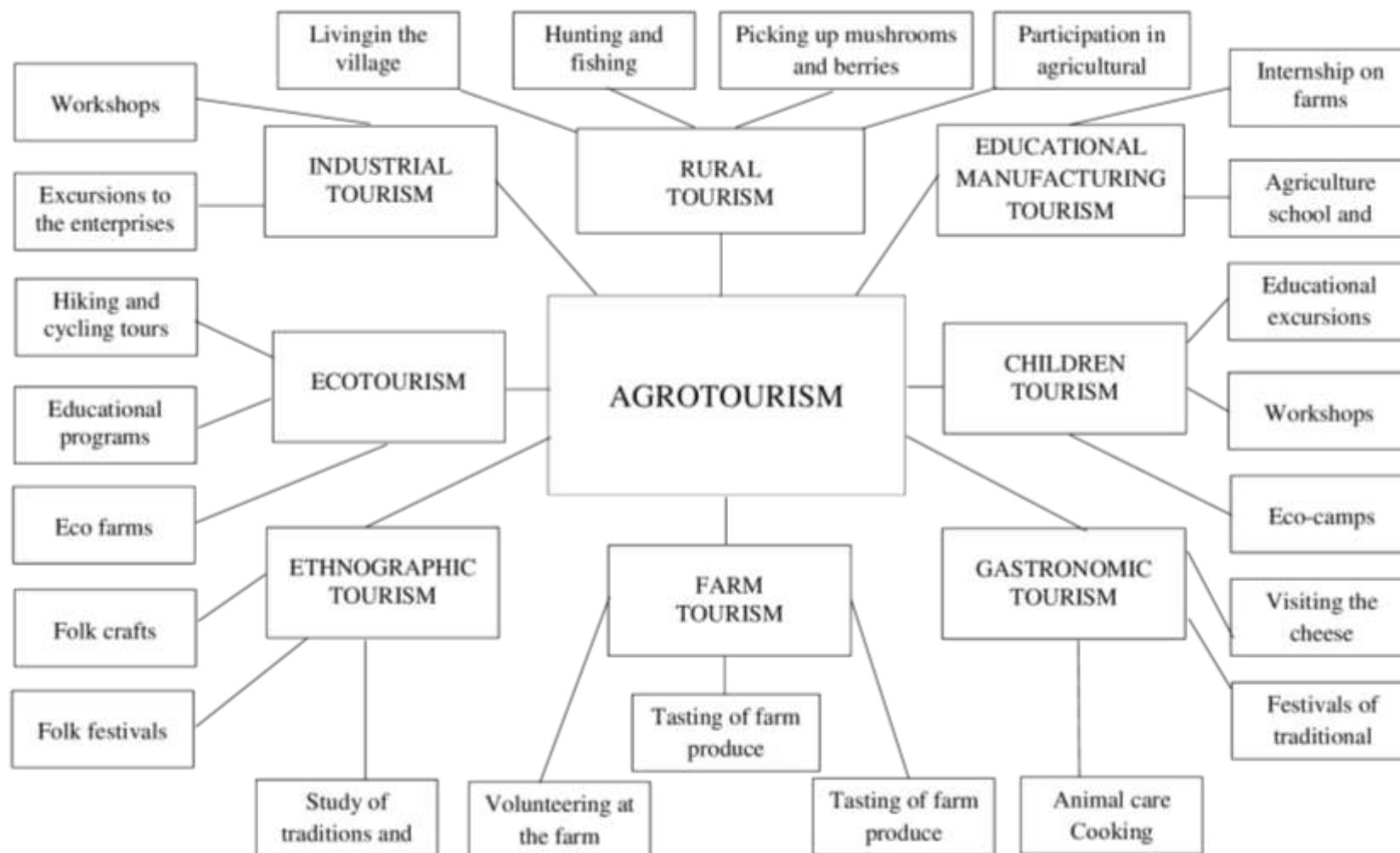
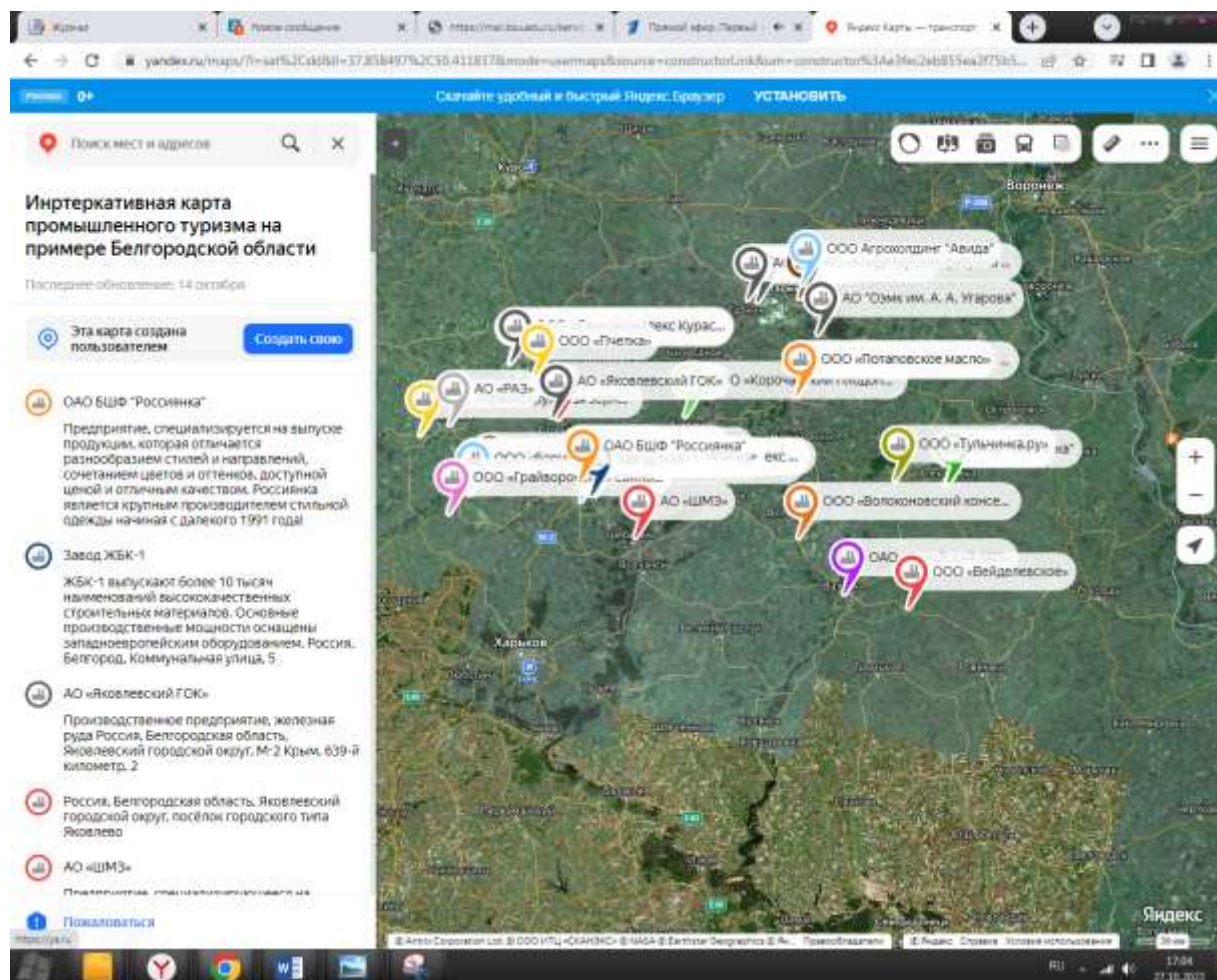


Рис. 3. Элементы агротуризма

Fig. 3. Elements of agro-tourism

Источник: составлено авторами по результатам собственных исследований



**Рис. 4 Интерактивная карта промышленного туризма  
Белгородской области**

**Fig. 4. Interactive map of industrial tourism in Belgorod region**

Источник: составлено авторами по результатам собственных исследований

The developed interactive map of industrial tourism in Belgorod region contains systematic information on areas of the region with a description of industrial facilities. This product is a convenient tool for users, supporting local production, thereby enhancing the region's appeal to tourists (Galoian, Karapetian, Mazurenko, 2018).

The product is an online-map with interactive details that let the user find, learn and plan the visit to the objects of the agro-tourism of Belgorod region. The outer service used is Yandex maps which is the national service without the necessity of import substitution and is developed specially for definite

peculiarities of the country. Each point on the interactive map is divided into subtypes of agrotourism, districts and contains information about the title, location, and peculiarities of the object. The possibility to select according to the criteria (type of tourism, activity, the district of location, workshop availability and etc.) The user interacts with the map via browser or mobile app. The interface includes (Tanina, Sergeyev, Konyshev, Tanin, 2022):

- scaling and movement on the map;
- opening of the object cards with detailed information;
- Quick Search and route planning.



<https://yandex.ru/maps/?um=constructor%3Ae3fec2eb855ea2f75b56566f8d31d77d7b92fda5cf8ee3a8ce4236b6b87b1e2f&source=constructorLink>

*Рис. 5. QR-код для перехода на интерактивную карту  
промышленного туризма*

*Fig. 5. QR code to access the interactive industrial tourism map*

Источник: составлено авторами по результатам собственных исследований

For tourists and inhabitants of the region:

- facilitation of the search and agrotourist trips planning, time saving, opening new locations;
- increasing the availability of information.

For agrotourism objects (farms, estates, workshops):

- increasing awareness, attraction of new customers, additional free promotion channel, structuring information about oneself.

For the region in general:

- economical: stimulation of small and medium enterprise development in the rural area, growth of tax revenues, new job formation in the service industry;
- social: strengthening of rural areas, preservation of cultural heritage and traditions, development of career guidance among youth;
- image-building: formation of modern digital touristic brand of the region, enhancing investment attractiveness of the region, growth of inner touristic flow.

**Conclusions (Заключение).** Thus, the launch of interactive map will become the start of the agrotourism accelerated growth in Belgorod region. Due to the systematic representation of rural, farm, children, cultural and

ethnographic, gastronomic, educational manufacturing, industrial touristic and ecotourism objects, the region gets the tool which makes the agrotourism clear, available and scalable. It will also contribute to:

- strengthening of rural areas. New touristic flows stimulate the development of the local business, infrastructure and service. Small holdings get sustainable channel for attracting guests and income.
- growth of employment and economic activity. The emergence of new employment opportunities in the hospitality industry, crafts, transport, local production.
- enhancement of investment attractiveness of the region. The user-friendly map makes the agrotourism market structured and understandable. The project stimulates the growth of small business. Each mark is a potential partner, service, new monetization points for the general development of the regional tourist potential.
- development of vocational guidance and educational routes. Children and educational manufacturing tourism develop an interest in agricultural, ecological and engineering professions. Schoolchildren and students get an opportunity to look into the real enterprises and technology in the real life.

- social impact for the region. Improvement of the quality of life in the rural

areas, preservation of cultural heritage, strengthening the link between city and village.

- the long-term formation of a sustainable tourism brand in the region. The map makes the agroturistic routes recognizable, helps create new thematic areas and unites the participants of the industry.

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

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

### References

Andreychenko, E. V. and Mukhina, I. I. (2022), "The Labor Market in Tourism and the Hospitality Industry: Crisis or New Opportunities", *Actual Issues of the Modern Economy*, 10, pp. 166-182. (In Russ.).

Galoyan, D. R., Karapetyan, V. V. and Mazurenko, O. M. (2018), "Features of Russia's Industrial Policy in the Era of Structural Changes", *Economic Science Today*, 7, pp. 76-83. (In Russ.).

GOST R ISO 13810-2016, National standard of the Russian Federation, Tourist services, Industrial tourism, Electronic fund of legal and regulatory information [Online], available at: <http://docs.cntd.ru/> (Accessed 12 March 2026). (In Russ.).

GOST R ISO 13810-2016, National Standard of the Russian Federation, Tourism Services, Industrial Tourism, Electronic Fund of Legal and Regulatory Information [Online], available at: <http://docs.cntd.ru/> (Accessed 12 March 2026). (In Russ.).

Gutova, T.A. (2013), "Industrial tourism as a new trend in the global consumption system", *Actual problems of the humanities*, collection of scientific papers, XII International Scientific and Practical Conference of students, postgraduate students, and young scientists, Tyumen, pp. 49-53. (In Russ.).

Leushkina, V.V. (2024), "Agrotourism as an Innovative Way of Developing the Agro-Industrial Complex", *Economics, Entrepreneurship, and Law*, Vol. 14, 11, Pp. 6613-6624. (In Russ.).

Methodology for the Development of Industrial Tourism in the Russian Federation: Version 2.0. Agency for Strategic Initiatives for the

Promotion of New Projects, 2022, 194 p. (In Russ.).

On Measures for the Further Development of Tourism and Excursions in the Country, Resolution No. 411 of the Central Committee of the Communist Party of the Soviet Union, the Council of Ministers of the USSR, and the All-Union Central Council of Trade Unions, dated May 30, 1969. (In Russ.).

On Approval of the Tourism Development Strategy in the Russian Federation for the Period up to 2035, Order of the Government of the Russian Federation No. 2129-r, dated 20 September 2019. (In Russ.).

On approval of the forecast for the socio-economic development of the Belgorod Region for 2023 and for the period up to 2025, Order of the Government of the Belgorod Region dated December 26, 2022, No. 1042-rp. [Online], available at: <https://docs.cntd.ru/document/406456168> (Accessed 25 September 2025). (In Russ.).

Polyanina, S.S. and Dokashenko, L.V. (2014), "The essence of industrial tourism and its types", *University complex as a regional center of education, science and culture*, materials of the Russian Academy of Sciences, Scientific method. Conf., Orenburg, pp. 1773-1776. (In Russ.).

State support measures for the agro-industrial complex [Online], available at: <https://mcx.gov.ru/activity/state-support/measures/> (Accessed 07 September 2025). (In Russ.).

Tanina, A. V., Sergeev, D. A., Konyshchev, E. V. and Tanin, E. F. (2022), "On the Research Directions of Industrial Tourism", *Business. Education. Law.*, 1 (58), pp. 158-170. (In Russ.).

Volkov, S.K. and Morozova, I.A. (2016), "Is it necessary to develop industrial tourism in Russia?", *Actual Scientific Research in the Modern World*, 8-1, pp. 26-30. (In Russ.).

Zhizhileva, K.A. (2017), "Industrial tourism: development trends in Russia", *Design. Art. Industry: international Scientific Journal, Research*, Issue 4, pp. 69-73. (In Russ.).

### Список источников

ГОСТ Р ИСО 13810-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Туристские услуги. Промышленный туризм // Электронный фонд правовой и нормативно-правовой информации. URL: <http://docs.cntd.ru/> (дата обращения 12.03.2026).

«О мерах по дальнейшему развитию туризма и экскурсий в стране»: Постановление Центрального Комитета КПСС, Совета Министров СССР и Всесоюзного Центрального Совета Профессиональных Союзов 30 мая 1969 г. № 411.

«Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г.»: распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.09.2019 г. № 2129-р.

«Об утверждении прогноза социально-экономического развития Белгородской области на 2023 год и на период до 2025 года». Распоряжение Правительства Белгородской области от 26.12.2022 г. № 1042-рп. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406456168> (дата обращения 25.09.2025).

Андрейченко Е. В., Мухина И. И. Рынок труда туризма и индустрии гостеприимства: кризис или новые возможности // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 10. С. 166-182.

Волков С.К., Морозова И.А. Нужно ли развивать в России промышленный туризм? // Актуальные научные исследования в современном мире. 2016. № 8-1. С.26-30.

Галоян Д. Р., Карапетян В. В., Мазуренко О. М. Особенности промышленной политики России в эпоху структурных изменений // Экономическая наука сегодня. 2018. № 7. С.76-83.

Гутова Т.А. Промышленный туризм как новый тренд в системе глобального потребления // Актуальные проблемы гуманитарных наук: сб. науч. трудов. XII международная науч.-практ. конференция студентов, аспирантов и молодых ученых. Тюмень, 2013. С. 49-5.

Жижилева К.А. Промышленный туризм: тенденции развития в России // Дизайн. Искусство. Промышленность: международный журнал научных исследований. 2017. Вып. 4. С. 69-73.

Леушкина В.В. Агротуризм как инновационный способ развития АПК // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 11. С. 6613-6624.

Методология развития промышленного туризма в Российской Федерации: версия 2.0. Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов, 2022. 194 с.

Меры государственной поддержки агропромышленного комплекса. URL: <https://mcx.gov.ru/activity/state-support/measures/> (дата обращения 07.09.2025).

Полянина С.С., Докашенко Л.В. Сущность промышленного туризма и его виды // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы всероссийской науч.-методической конференции. Оренбург, 2014. С. 1773-1776.

Танина А. В., Сергеев Д. А., Коньшев Е. В., Танин Е. Ф. К вопросу о направлениях исследования промышленного туризма // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 1 (58). С. 158- 170.

#### Данные об авторах

**Нежелченко Елена Васильевна**, к.э.н., доцент, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

**Ясенюк Светлана Николаевна**, к.э.н., доцент, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

**Мережко Анна Александровна** ст. преподаватель кафедры иностранных языков и профессиональной коммуникации

#### Information about the authors

**Elena V. Nejelchenko**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

**Svetlana N. Yasenok**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

**Anna A. Merezko**, Senior Lecturer, the department of foreign languages and professional communication

Обзор  
Review

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-6

Нурмухаметова В. В.

**Юбилей как фактор туристической привлекательности  
индустриального города (в преддверии празднования  
400-летия города Набережные Челны)**

ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова» (ИЭУП),  
ул. Московская, 42, Казань 420111, Республика Татарстан, Россия  
e-mail: [Viktonur@yandex.ru](mailto:Viktonur@yandex.ru)  
ORCID: 0000-0002-6518-1012

*Статья поступила 20 апреля 2026 г.; принята 03 июня 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** Рост количества юбилеев российских городов в последние годы привлёк внимание исследователей к так называемым юбилейным эффектам, к числу которых относятся рост узнаваемости бренда города и, как следствие, увеличение его туристической привлекательности. При этом каждый город имеет свой особый туристический потенциал, что отражается на ожидаемых юбилейных эффектах. В статье освещается проблема формирования и развития туристической привлекательности индустриального города в условиях организации и проведения юбилейных мероприятий на примере города Набережные Челны Республики Татарстан. Цель работы – исследование туристического потенциала индустриального города для определения направлений повышения его туристической привлекательности на примере готовящегося празднования 400-летия города Набережные Челны. Исследование построено на сочетании теоретического и сравнительного анализа, теории конкурентоспособности города и методологии территориального туристского районирования. Определены риски юбилейных эффектов индустриальных моногородов, чей туристический потенциал значительно снижен по сравнению с региональными центрами или городами с богатым историко-культурным наследием. Обозначены направления повышения туристической привлекательности индустриального моногорода в условиях празднования юбилея. Они связаны с развитием событийного и промышленного туризма при условии решения вопроса о транспортной доступности города, разработки программы развития городского туризма с вовлечением в её реализацию всех акторов и маркетинговой стратегии продвижения туристических продуктов.

**Ключевые слова:** индустриальный город; моногород; юбилей; событийный туризм; промышленный туризм; юбилейные эффекты; туристический потенциал; туристическая привлекательность

**Для цитирования:** Нурмухаметова В. В. Юбилей как фактор туристической привлекательности индустриального города (в преддверии празднования 400-летия города Набережные Челны) // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 73-86. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-6

UDC 338.48

Victoria V. Nurmukhametova

**Anniversary as a factor of tourist attractiveness  
of an industrial city (on the eve of the celebration  
of the 400th anniversary of the city of Naberezhnye Chelny)**

Timiryasov Kazan Innovative University (IEML),  
42 Moskovskaya St., Kazan 420111, Republic of Tatarstan, Russia  
*e-mail: Viktonur@yandex.ru*  
ORCID: 0000-0002-6518-1012

**Abstract.** The increase in the number of anniversaries of Russian cities in recent years has attracted the attention of researchers to the so-called anniversary effects, which include an increase in the brand awareness of the city and, as a result, an increase in its tourist attractiveness. At the same time, each city has its own special tourism potential, which is reflected in the expected anniversary effects. The article highlights the problem of forming and developing the tourist attractiveness of an industrial city in the context of organizing and holding anniversary events using the example of the city of Naberezhnye Chelny in the Republic of Tatarstan. The purpose of the work is to study the tourist potential of an industrial city in order to identify ways to increase its tourist attractiveness using the example of the upcoming celebration of the 400th anniversary of the city of Naberezhnye Chelny. The research is based on a combination of theoretical and comparative analysis, the theory of competitiveness of the city and the methodology of territorial tourist zoning. The risks of anniversary effects of industrial single-industry towns, whose tourism potential is significantly reduced compared to regional centers or cities with rich historical and cultural heritage, have been identified. The directions of increasing the tourist attractiveness of an industrial single-industry town in the context of the anniversary celebration are outlined. They are related to the development of event and industrial tourism, provided that the issue of transport accessibility of the city is resolved, a program for the development of urban tourism is developed with the involvement of all actors in its implementation, and a marketing strategy for promoting tourism products.

**Keywords:** industrial city; single-industry town; anniversary; event tourism; industrial tourism; anniversary effects; tourist potential; tourist attractiveness

**For citation:** Nurmukhametova, V.V. (2026), "Anniversary as a factor of tourist attractiveness of an industrial city (on the eve of the celebration of the 400th anniversary of the city of Naberezhnye Chelny)", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 73-86, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-6

**Введение (Introduction).** Юбилей города – значимое событие в жизни каждого города, способное привлечь разнообразные ресурсы для его дальнейшего развития. Празднование круглой даты города является исключительным инфоповодом, который может повысить туристическую привлекательность города-юбиляра.

С экономической точки зрения юбилей города рассматривается и как воз-

можность привлечения инвестиций в культурную, транспортную и социальную инфраструктуру, и как событие, способное привлечь внимание как горожан, так и внутренних туристов. Сегодня диверсификация региональной экономики рассматривается как инструмент снижения её зависимости от производственных мощностей, а туризм предоставляет такую возможность. Финансирование запланированных

юбилейных мероприятий происходит как за счёт федерального и регионального бюджетов, так внебюджетных источников, например, как это обычно происходит, за счёт привлечения средств регионального и городского бизнес-сообществ. Волков С. К. утверждает, что «наиболее эффективными инструментами регионального менеджмента в сфере событийной экономики являются инструменты государственно-частного партнерства, кластеризации и брендинга» (Волков, 2015: 41). Исследователи в своём большинстве усматривают в участвовавших празднованиях юбилеев в последние годы желание региональных властей привлечь федеральные средства для развития территорий (Малинова, 2024; Петров, 2003; Янковская, 2023).

Количество отечественных научных исследований различных аспектов городских юбилеев растёт пропорционально количеству этих событий в России. Как правило, в них анализируются так называемые «юбилейные эффекты» (Янковская, 2023). Проводится анализ роли финансовых вливаний в инфраструктуру городов-юбиляров (Визгалов, 2008). Юбилеи городов исследуются как способы повышения политической легитимации значимости регионов по отношению к центру (Красильникова, 2023), как инструмент формирования региональной идентичности (Малинин, 2025; Назукина, 2024). Анализируется имеющийся практический опыт разработки бренда города, готовящегося к юбилею (Избушева, 2015), конструирования его медиаобраза в Интернет-пространстве (Вербицкий, 2023). Отдельно следует упомянуть исследования, посвящённые рассмотрению юбилея города как наиболее яркого примера событийного туризма, способного повлиять на становление или развитие позитивного туристического образа города-юбиляра, повысив тем самым его туристическую привлекательность (Эффективность..., 2021; Волков, 2015).

В связи с празднованием тысячелетия Казани в 2005 г. и Елабуги в 2007 г. появился целый пул публикаций, посвящённых анализу возросшего туристического потенциала Республики Татарстан (Глебова, 2010; Тимофеева, 2023). Исследования показывают неравномерное развитие туризма в республике: в регионе есть старые города с богатой историей, природными и культурными достопримечательностями, а есть молодые промышленные города, возведённые во второй половине XX века в целях повышения индустриальной мощи Советского Союза – это Набережные Челны, Нижнекамск, Альметьевск.

В 2026 году город Набережные Челны отмечает 400-летие со дня основания первого поселения, что, несомненно, является ярким событием в его жизни. Исследователи отмечают необходимость развития промышленного туризма в городах индустриального типа, к которым относится город Набережные Челны, в целях повышения его туристической привлекательности (Орлова, 2024; Промышленный..., 2020; Садыкова, 2022). Практика организации и проведения уже состоявшихся юбилеев городов однозначно показывает, что мероприятия, посвящённые празднованию круглой даты, служат мощным стимулом для привлечения туристов и создания привлекательного туристического образа города. В связи с этим особую актуальность приобретает выявление и исследование туристического потенциала индустриального города-юбиляра для создания его туристической привлекательности на примере готовящегося юбилея города Набережные Челны с учётом его специфики.

Под туристическим потенциалом понимается «вся совокупность используемых и потенциально возможных для использования ресурсов и предпосылок для организации и развития туристско-рекреационной, экскурсионной деятельности на той или иной территории» (Афанасьев, 2023: 85). Туристическая привлекательность города рассматривается как

«общественное признание положительного образа города для потенциальных туристов» (Глебова, 2010), а в рамках теории конкурентоспособности города И. Бегга, она определяется уровнем развития экономики города, её слабых и сильных сторон по сравнению с другими городами (Begg, 1999).

**Цель исследования (The aim of the work).** Цель работы – исследование туристического потенциала индустриального города для определения направлений повышения его туристической привлекательности на примере готовящегося празднования 400-летия города Набережные Челны.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** В основе исследования лежит комплексная методология. Для систематизации представлений о юбилейных эффектах больших и малых городов, а также молодых индустриальных городов использовался анализ теоретических источников. Применялся сравнительный анализ реализованных кейсов городов-юбиларов. Исследование строится на теории конкурентоспособности города, а также методологии территориального туристского районирования.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Юбилей города следует рассматривать, прежде всего, как крупнейший событийный проект территории. По оценкам исследователей, проанализировавших реализованные практики организации и проведения юбилейных мероприятий, юбилей города – это «повод для формирования интереса к территории в информационном пространстве, удобный случай для демонстрации своих конкурентных преимуществ заинтересованным стейкхолдерам» (Волков, 2015: 45), «возможность привлечь для благоустройства города солидные средства из вышестоящих бюджетов и со стороны бизнеса» (Визгалов, 2008: 20), «инструмент формирования территориальной идентичности, событие-повод, вокруг которого провоцируется дискуссия относительно специфики территории» (Малинин, 2025:

27), способ «привлечения всеобщего внимания и средств, создания и раскрутки имиджа» (Петров, 2003: 141). Будучи ярким примером событийного туризма, юбилей города запускает мультипликативный эффект: развиваются сопутствующие отрасли – транспорт, гостиничный и ресторанный бизнес, торговля, музеи и театры, парки и прогулочные зоны. Именно поэтому, с точки зрения исследователей, руководство регионов столь часто в последние годы инициирует юбилейные мероприятия.

За последние 25 лет с размахом состоялись празднования юбилеев целого ряда российских городов. Крупнейшими успешными юбилейными проектами, имевшими огромное влияние на туристическую отрасль, стали трёхсотлетие Санкт-Петербурга в 2003 г. и тысячелетие Казани в 2005 г. Они же стали и самыми дорогостоящими юбилейными событиями в России первого десятилетия XX века (Евтушенко, 2012: 59), что, с учётом с их богатейшего туристического потенциала, обусловило впоследствии их вхождение в тройку процветающих российских туристских дестинаций. Исследователи называют опыт Санкт-Петербурга и Казани (Волков, 2015; Туризм, 2022) самыми успешными реализованными кейсами по организации городских юбилеев в современной России с точки зрения развития туристической сферы.

Затем были организованы и проведены юбилеи таких региональных центров, как: Великий Новгород (1150-летие в 2009 г.), Ярославль (тысячелетие в 2010 г.), Омск (300-летие в 2016 г.), Мурманск (100-летие в 2016 г.), Грозный (200-летие в 2018 г.), Нижний Новгород (800-летие в 2021 г.), Пермь и Екатеринбург (300-летие в 2023 г.). Великий Новгород занимает особое место в становлении российского государства, что не могло не отразиться на его туристической привлекательности. Юбилей 2009 г. был не каким-то исключительным, а скорее очередным событием в жизни города. Тем не менее,

он предоставил городу «шанс взять новое направление своего дальнейшего развития в качестве центра культуры и туризма, используя его редчайший исторический, духовный и природный потенциал» (Хиврич, 2025: 284). Был создан бренд «Великий Новгород – Родина России», а развивающийся событийный туризм активно масштабирует продвижение бренда города.

В организационных целях за два года до празднования круглых дат Нижнего Новгорода и Перми были созданы программы юбилейных мероприятий: «Нижний 800» и «Пермь 300». Программа «Нижний 800» включала в себя реконструкцию более 60 различных культурно-исторических объектов, строительство транспортного узла, работу специального сайта, проведение более 150 юбилейных мероприятий (эстафеты, выставки, парады, фестивали и др.) (Эффективностью..., 2021). В рамках программы «Пермь 300» был реализован ряд важных инфраструктурных проектов, завершено обновление транспортного парка, проведён ремонт дорог, всего проведено около 300 событий, главной точкой притяжения стал летний фестиваль «Город встреч» (Малинова, 2024). Отмечается, что праздничные мероприятия способствовали росту туристического потока и медийной узнаваемости Нижнего Новгорода и Перми. Закрепилась традиция создавать некий слоган, девиз, лозунг, под которым организуется и проводится юбилей города, который в символической форме отражает характер города-юбиляра, его настроение и надежды на будущее. Юбилей Нижнего Новгорода проходил под лозунгом «Начало Нового», а Перми – «Всё реально!». Присутствовал соревновательный характер юбилеев региональных центров. Например, исследователи отмечают негласное соревнование за уровень федерального участия Перми и Екатеринбурга (Малинова, 2024).

Среди региональных городов, отметивших круглую дату за последние пять лет, следует назвать 300-летие Нижнего Тагила в 2022 г., 1000-летие Суздаля в

2024 г., 200-летие Ессентуков и 800-летие Юрьевца в 2025 г. Их юбилейные эффекты еще осмысливаются. Но также имеются готовые кейсы юбилеев региональных городов с разным туристическим потенциалом. Например, в 2012 г. своё 1150-летие отметил Изборск, старинный город в Псковской области. В результате реализованных мероприятий по реставрации культурных объектов и обновлению социальной инфраструктуры город обрел новый облик, повысив свою туристическую привлекательность (Дубровская, 2013).

Туристические ресурсы российских регионов сильно отличаются. Республика Татарстан сегодня относится к числу регионов, наиболее привлекательных для внутренних и внешних туристов. Казань завоевала статус третьей столицы России, её туристическая привлекательность обеспечена на долгие годы в результате проведения юбилейных событий 2005 года, но и активно поддерживается благодаря последующим знаковым событиям мирового и федерального масштаба: ряду чемпионатов мира и Европы, Универсиаде, Всероссийским форумам. По мнению исследователей, запущенный Казанью «мультипликативный эффект туризма набирает обороты» (Туризм..., 2022: 93) для всего региона, а «бренд Казани является зонтичным для всей Республики Татарстан» (Волков, 2015: 44). Таким образом, грандиозный туристический успех столицы запустил процесс создания уникального и узнаваемого туристического образа всей республики. Согласно данным доклада Государственного комитета Республики Татарстан за 2025 год, туристский поток в республику вырос до 4,5 млн человек по сравнению с 2024 годом, когда регион посетили 4,3 млн туристов (Итоги работы..., 2026). Наиболее часто туристы посещают достопримечательности Казани, Острова-града Свияжска, Елабуги, Великого Болгара, Тетюшей, Чистополя.

В 2007 году республика отметила 1000-летие старинного купеческого малого города Елабуги. Обозначим скудное коли-

чество исследований этого юбилейного события, также праздничные мероприятия освещались лишь местными СМИ. Тем не менее юбилейный эффект случился, несмотря на значительную удалённость города от столицы региона: фактор транспортной доступности сыграл важнейшую роль для Елабуги. Город был включен в маршруты путешествий на теплоходах. Несмотря на значительный приток туристов и высокую туристическую привлекательность, главной проблемой развития туризма в городе являются однодневные туры и туры выходного дня (Рубцов, 2015). За последние 10 лет данная тенденция закрепились.

На 22 августа 2026 года в Набережных Челнах запланировано празднование памятной даты – 400-летия города с момента первого поселения. Руководство города и бизнес-сообщество возлагают большие надежды на юбилейные эффекты, которые благоприятно скажутся на состоянии социально-экономической инфраструктуры и культурной атмосфере. Анализ уже состоявшихся юбилеев городов свидетельствует, что их празднование приходится на самые разные этапы развития страны, поэтому при планировании, организации и проведении юбилейных мероприятий следует учитывать политическую и экономическую ситуацию в целом по стране. Кроме того, Набережные Челны по своим характеристикам существенно отличаются от других городов-юбиляров. В целях выявления потенциального юбилейного эффекта города, в том числе и Набережных Челнов, тщательного изучения требуют общая политическая и социально-экономическая ситуация в стране в период организации и проведения юбилея и специфические характеристики самого города. Празднование 400-летия города Набережные Челны приходится на непростой период в истории страны: на фоне сложной экономической ситуации продолжается специальная военная операция. В связи с этим город недополучил ожидаемое финансирование на проведение

праздничных мероприятий, на которое рассчитывал. Поэтому юбилей будет проводиться достаточно скромно.

К важнейшим характеристикам города Набережные Челны, главным образом обуславливающим возможность развивать определённые виды туризма и его туристическую привлекательность, следует отнести, во-первых, практически отсутствие объектов материального историко-культурного наследия в силу его «молодости» в отличие от Казани, Елабуги и Чистополя, во-вторых, его существование в качестве индустриального моногорода.

Первое поселение на месте будущего города – Чалнинский починок – было основано в 1626 году. Статус города Набережным Челнам был присвоен в 1930 году. А настоящая современная история города началась в 1969 году, когда началась стройка автогиганта КАМАЗа. Сегодня в пространстве города о его более ранней истории напоминает Центральная улица с домами рубежа XIX-XX вв. и здание элеватора – старейшего городского предприятия города и единственного сохранившегося памятника промышленной архитектуры.

Облик города не является уникальным для постсоветской России: концепция планировочной структуры города строилась на линейной системе открытого типа с жестким функциональным зонированием: жилая зона – комплексы с типовыми панельными домами, школами и детскими садами, промышленная зона – собственно завод КАМАЗ и сопутствующие предприятия и организации. Город и завод проектировались и строились по генеральному плану одновременно. Среди проблем, ограничивающих возможности развития индустриальных городов в России, исследователи (Орлова, 2024) отмечают отсутствие концепции пространственного развития территорий, способствующей формированию благоприятной среды как для населения города, так и его гостей. Следует отметить, что в Набережных Челнах уделено особое внимание развитию город-

ских пространств, во многом благодаря реализации национальных проектов. Наряду с достопримечательностями советской эпохи (мемориальный комплекс «Родина-мать», парк скульптур Э. Ханова на бульваре Энтузиастов) большое внимание уделено благоустройству городских парков и набережных: парк Победы, парк «Комсомольский», парк Прибрежный, парк «Гренада» с экстрим-площадкой, набережная Габдуллы Тукая с культурно-развлекательными, спортивными, детскими игровыми зонами и зонами тихого отдыха. В 2026 году набережная Табеева вошла в пятёрку лучших парков у воды наряду с благоустроенными пространствами Екатеринбурга, Нижнего Новгорода, Казани и Подмосковья. В городе функционируют несколько бассейнов, дельфинарий и термальный комплекс. Также в Набережных Челнах представлены памятники известным лицам Автограда, Владимиру Высоцкому, Габдулле Тукаю, мемориал Мусы Джалиля, транспортные памятники. Работают органнй зал, концертные залы в Домах культуры, картинная галерея. Активно развиваются музеи: историко-краеведческий музей, музей истории КАМАЗа, музей экологии и охраны природы.

Тем не менее у города есть проблемные инфраструктурные объекты, требующие больших финансовых вливаний. К своему 400-летию город получил около 1 млрд на три крупных объекта: средняя общеобразовательная школа № 45, Концертный зал имени Сары Садыковой и здание мэрии (Стало известно..., 2026). Но в целом город преобразается, особую привлекательность создаёт обилие зелени при всём его индустриальном облике.

Следует отметить, что численность населения города растёт, тогда как многие индустриальные города сталкиваются с проблемой оттока населения, особенно молодёжи. Специфика населения Набережных Челнов состоит в том, что «молодёжь и специалисты приезжали на строительство КАМАЗа и других промышленных объектов из разных регионов СССР и

утрачивали многие национальные традиции. Таким образом, сформировалось интернациональное, «молодое» по возрасту общество» (Тимофеева, 2023: 31-32). По прошествии более чем 50 лет многое изменилось, но актуальным остаётся вопрос об идентичности нынешнего поколения горожан: «городская идентичность – это не просто внешний облик, но и культурный фон, социальная структура, особенности, делающие город «своим» для его жителей и привлекательным для туристов», отмечает Орлова Н. Г. (Орлова, 2024: 218). Между тем, анализ проблем сохранения идентичности промышленных городов России и СНГ показывает, что город Набережные Челны «является примером устойчивой индустриальной идентичности» (Орлова, 2024: 223).

Исследователи отмечают, что для городов такого типа, как Набережные Челны, особо успешными туристическими практиками могут оказаться событийный и промышленный туризм, их развитию могут в немалой степени способствовать юбилейные мероприятия. К празднованию 400-летия города также приурочено 50-летие со дня выпуска первого автомобиля «КАМАЗ». Две круглые даты способны усилить юбилейные эффекты: расширить перечень праздничных мероприятий и сделать ставку на узнаваемом не только по всей России, но и в мире, бренде. Несмотря на то, что юбилей – прекрасный инфоповод, способный привлечь внимание туристов и сформировать их интерес, не всегда у города получается использовать эту возможность: многое зависит от компетенции регионального менеджмента, стратегии маркетинга и информационно-рекламной активности территории (Волков, 2015: 45). Анализ публикаций в СМИ показывает информационную активность вокруг событий двух городских юбилеев на региональном и городском уровнях. Анонсирована насыщенная программа юбилейных мероприятий: шоу, концерты, фестивали, официальные приёмы, чествование ветеранов КАМАЗа. На праздник

планируется потратить около 100 млн рублей, выделенных из городского бюджета.

В 2025 году создан и функционирует специальный юбилейный информационный портал по примеру сайтов «Пермь. Всё реально» или «Нижний 800» – «Набережные Челны – 400 лет». Он содержит информацию об истории города и КАМАЗа, о людях, внёсших вклад в их строительство и развитие, памятниках и фотоархив, но сообщения о планируемых юбилейных событиях отсутствуют. Это свидетельствует о недостаточной разработанности маркетинговой стратегии территории, что снижает возможность поддерживать интерес как жителей города, так и его гостей.

Центрами притяжения жителей города становятся события-праздники городского масштаба: Сабантуй, День молодёжи, День строителя, День Республики Татарстан, Новый год, Масленица. Как правило, это комплексные праздники: в их рамках проводятся, ярмарки, концерты, фестивали, соревнования, народные гуляния, развлечения для детей. Нередко организуются салюты. Главным образом, такие мероприятия традиционно привлекают жителей города и нередко гостей из близлежащих районов. К сожалению, событий республиканского или всероссийского уровней не проводится – это свидетельствует о неразвитости событийного туризма в Набережных Челнах. Но юбилей города – отличный повод создать такие события, способные стать туристическими аттракторами.

Феномен промышленного туризма активно отражён как в российской, так и зарубежной научной литературе (Chia-Li Lin, 2019; Transformation, 2014; Novoselova, 2021; Otgaar, 2016). Под промышленным туризмом понимается «туристическое посещение производственных объектов, либо вышедших из эксплуатации, либо функционирующих в настоящее время, независимо от отрасли промышленности, к которой они принадлежат» (Садыкова, 2022: 99). С позиции предприя-

тия можно определить промышленный туризм как «специализированный вид промышленной деятельности, ориентированный на коммерциализацию промышленных активов предприятий с целью получения прямого дохода от экскурсионного обслуживания, а также косвенных экономических эффектов – это инвестиционная привлекательность предприятий, повышение капитализации бренда региона, развитие предпринимательских инициатив» (Фролова, 2026: 696). Для реализации наиболее успешного варианта развития промышленного туризма, с точки зрения Никулиной Ю. Н., в регионе должно быть налажено тесное взаимодействие всех акторов – объектов и субъектов промышленного туризма: с одной стороны, предприятий, реализующих практики промышленного туризма, с другой, органов власти, учебных заведений, торгово-промышленной палаты, туроператоров и турагентов (Никулина, 2018).

В индустриальном моногороде Набережные Челны объекты и субъекты промышленного туризма заинтересованы в его развитии: КАМАЗ и другие предприятия практикуют экскурсионные программы на своих производствах, школьники и студенты регулярно посещают их в рамках профориентационной работы, турагентства предлагают эти программы, а исполнительный комитет и торгово-промышленная палата города активно поддерживают данные инициативы. Экскурсионные программы давно практикуются на предприятиях тяжелой и легкой промышленности города: ПАО «КАМАЗ», ООО «ПРОМ ЖБИ», ОАО «Булгарпиво», Группа компаний «Кориб», компания «Челны-носок» и др.

Поэтому двойной юбилей – города и градообразующего предприятия ПАО «КАМАЗ» – повод для рывка в развитии промышленного туризма. Отметим, что рывок совершён на уровне градообразующего предприятия: летом 2025 года был открыт Визит-центр ПАО «КАМАЗ». На сайте центра указано, что «это экспозици-

онное пространство в Набережных Челнах, построенное в рамках проекта «ПроКАМАЗ». Миссия Визит-центра – стать «нулевым километром» промышленного туризма Закамской агломерации и точкой притяжения Набережных Челнов» (Визит-центр..., 2025). По словам генерального директора предприятия С. А. Когогина, «Визит-центр родился в рамках проекта «ПроКАМАЗ», чтобы вывести на новый уровень промышленный туризм и престиж рабочих и инженерных профессий». На сайте доступно бронирование групповых экскурсий до 15 до 30 человек, приглашаются посетители с 7-летнего возраста и сборные школьные группы с 5 класса. Стоимость детского билета составляет 300 рублей, взрослого 500 рублей. Визит-центр предлагает промышленные экскурсии на производственные площади предприятия и посещение музея ПАО «КАМАЗ».

Исследователи утверждают, что производственная экскурсия является главным инструментом в развитии промышленного туризма. Преимущества такого вида экскурсий в том, что они не требуют создания новых объектов инфраструктуры и больших финансовых вливаний (Промышленный туризм..., 2020). Необходимы только квалифицированные кадры для её проведения на высоком профессиональном уровне. В Набережных Челнах функционируют три профессиональные образовательные организации, которые готовят менеджеров по туризму. Как раз выпускники по специальности «Туризм и гостеприимство» способны восполнить растущие потребности в квалифицированных кадрах, в которых так нуждается промышленный туризм.

Одним из решающих факторов развития туризма в городе является его транспортная доступность. В Набережные Челны можно добраться на самолёте (аэропорт «Бегишево») и по федеральной трассе М-7 на автобусе или автомобиле. Имеется железнодорожный вокзал, но транспортный поток невелик: два поезда дальнего следования (один в Москву) и

четыре электрички. Существует и речная магистраль, но она практически не используется: состояние инфраструктуры оставляет желать лучшего. Функционирует единственный социально значимый маршрут теплохода М-8 – «Набережные Челны – Соколки» – он включает остановки в Елабуге, Нижнекамске и других населённых пунктах. При этом ежегодно весной ставится вопрос о закрытии нерентабельного маршрута. Круизные теплоходы не останавливаются в речном порту Набережных Челнов. Республиканские СМИ анонсировали запуск с 1 мая 2026 года маршрута «Казань – Набережные Челны», на осуществление которого выделили два судна «Метеор-2020» (Навигация-2026..., 2026). С учётом достаточно развитой речной навигации в Республике Татарстан в целом и её активным сообщением с другими регионами предполагается приток внутренних туристов в город Набережные Челны. В условиях проведения праздничных юбилейных мероприятий летом 2026 года, возможностей развитой городской инфраструктуры и реализованных практик промышленного туризма открытие еще одного варианта транспортной доступности города благоприятно скажется на его туристической привлекательности.

На основе определённых исследователями векторов развития туризма в индустриальных городах (Кадыров, 2017; Никулина, 2018; Орлова, 2024; Садыкова, 2022; Фролова, 2026), анализа потенциала города Набережные Челны с точки зрения развития событийного и промышленного туризма, с учётом предстоящих юбилейных мероприятий и ожидаемых юбилейных эффектов стоит обозначить ряд направлений, способствующих росту туристической привлекательности города:

– создание концепции событийного туризма, предполагающей организацию ряда событий, отражающих уникальность городской атмосферы, например, события, связанные с ралли, гонками, ведь всемирно известными являются победы команды «КАМАЗ-мастер» в гонках «Шёлковый

путь» и «Дакар». Довольно успешно ежегодно проводится туристский фестиваль имени Юрия Белоусова, его организацию можно вывести на всероссийский уровень;

- дальнейшее развитие промышленного туризма на основе изучения готовых успешных кейсов индустриальных городов, совершенствование методик проведения промышленных экскурсий, расширение списка предприятий, предлагающих экскурсии;

- совершенствование транспортной доступности города, в том числе железнодорожного сообщения и речной навигации на постоянной основе, что позволит увеличить поток туристов в город;

- решение проблемы чрезмерного туризма в Республике Татарстан, в частности, в Казани путём переориентации туристов на туристские продукты индустриальных городов. Въездные туристы направляются в Казань на несколько дней, часто выбирают автобусные или теплоходные экскурсии в города республики. Довольно востребованными являются поездки в Елабугу, находящуюся в 22 км от Набережных Челнов, но туристы практически не добираются до города-юбиляра;

- разработка бренда города и эффективной маркетинговой стратегии развития туризма в городе с активной PR-поддержкой со стороны СМИ, что способствует созданию узнаваемости городской символики, например, того же КА-МАЗа. Важно, чтобы вокруг образа города в медиа-пространстве создавалось и поддерживалось позитивное информационное поле.

Успешное развитие туризма в городе Набережные Челны напрямую зависит от тесного взаимодействия всех акторов, разработки и последовательной реализации программы развития туризма в пространстве города. Юбилей города и градообразующего предприятия могут стать отправной точкой, способной увеличить туристическую привлекательность Набережных Челнов и диверсифицировать экономику моногорода.

**Заключение (Conclusions).** Празднование юбилея – резонансное событие в жизни города, способное создать или увеличить его туристическую привлекательность. Рост количества юбилеев российских региональных городов в последние годы свидетельствует об успешном мультипликативном эффекте события. Организация и проведение юбилейных мероприятий привлекает крупные федеральные и региональные ресурсы, создает информационный повод для публикаций в СМИ, повышает внимание центра к региону, поэтому региональным властям и бизнесу важно использовать эти события для развития туризма.

Юбилей молодых индустриальных моногородов имеют свою специфику, которую следует учитывать при расчёте на юбилейные эффекты в туристической сфере. Эти города, как правило, не являются региональными центрами, а значит, их юбилей не привлекают значительные средства из бюджетов, не имеют значимых объектов материального историко-культурного наследия, городская идентичность еще только формируется, отсутствует маркетинговая стратегия развития территории, а экономика слабо диверсифицирована за счёт градообразующего предприятия. Поэтому развитие туристической сферы и создание туристической привлекательности такого города обусловлены его специфическим туристическим потенциалом.

Как правило, в индустриальных городах, например, в Набережных Челнах, имеются условия для внедрения событийного и промышленного туризма. А празднования 400-летия города и 50-летия КА-МАЗа способны стать мощным стимулом для развития данных видов туризма в том случае, если будет создана программа развития событийного и промышленного туризма в Набережных Челнах при активном включении в её реализацию всех акторов при условии решения вопроса о транспортной доступности города и продуманной маркетинговой стратегии продвиже-

ния городских туристических продуктов как на республиканском, так и на всероссийском уровнях.

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

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

### Список литературы

- Афанасьев О. Е. Туристско-экскурсионные макродестинации и новое туристско-экскурсионное районирование России как организационные формы планирования развития отрасли // Современные проблемы сервиса и туризма. 2023. Т. 17. №2. С. 82-109. DOI: 10.5281/zenodo.8081678.
- Вербицкий М. Ю. Технология конструирования образа мегаполиса в сетевых изданиях (на примере Интернет-ресурсов Екатеринбург) // Известия УрФУ. Серия 1. Проблемы образования, науки и культуры. 2023. Т. 29. № 1. С. 39-45. DOI 10.15826/izv1.2023.29.1.004.
- Визгалов Д. В. Маркетинг города. М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. 110 с.
- Визит-центр ПАО «КАМАЗ». URL: <https://vizit.kamaz.ru/> (дата обращения: 14.04.2026).
- Волков С. К. Экономика событий как альтернативный путь развития территорий РФ // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. №3 (43). С. 41-47.
- Глебова И. С. Анализ туристической привлекательности города и возможности ее повышения (на примере г. Казани) // Ученые записки Казанского государственного университета. Гуманитарные науки. 2010. Т. 152. Кн. 4. С. 214-227.
- Дубровская Н. П. Юбилей Изборска как ресурс развития территории // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные и психолого-педагогические науки. 2013. № 2. С. 13-16.
- Евтушенко А. Г. Юбилей российских городов как важный инструмент функционирования региональных экономик // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2012. № 3. С. 91-94.
- Избушева А. М. Бренд юбилейного города в современной российской культуре // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. 2015. № 2. С. 79-81.
- Итоги работы Государственного комитета Республики Татарстан по туризму в 2025 году. URL: [https://tourism.tatarstan.ru/file/pub/pub\\_4884449\\_enc\\_219021.pdf](https://tourism.tatarstan.ru/file/pub/pub_4884449_enc_219021.pdf) (дата обращения: 14.04.2026).
- Кадыров Р. В. Перспективы развития туризма в моногородах Республики Татарстан // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. Вып. 7. С. 65-76. DOI: 10.22412/1995-042X-11-7-6.
- Красильникова Е. И., Наумов С. С. Празднование трехсотлетних юбилеев сибирских городов как отражение государственной и региональной политики памяти (1904-2016 гг.) // Вестник Томского государственного университета. История. 2023. № 82. С. 81-88. DOI: 10.17223/19988613/82/9.
- Малинин А. П., Назукина М. В. Специфика региональной идентичности пермского края в эпоху «Пермь 300» (по данным экспертных интервью) // Культурный код. 2025. № 1. С.27-44. DOI: 10.36945/2658-3852-2025-1-27-44.
- Малинова О. Ю. Юбилей региональной столицы как символическая политика: на примере 300-летия Перми // Вестник Пермского университета. Политология. 2024. Т. 18. № 2. С. 47-58.
- Назукина М. В. Трехсотлетие Перми как элемент политики идентичности // Историческая этнология. 2024. Т. 9. № 3. С. 413-427.
- Навигация-2026 в Татарстане: рейс до Челнов впервые со времен СССР и более 10 маршрутов. URL: <https://www.tatarinform.ru/news/navigaciya-2026-v-tatarstane-reis-do-celnov-vpervye-so-vremen-sssr-i-bolee-10-marsrutov-6023461> (дата обращения: 14.04.2026).
- Никулина Ю. Н. Региональная политика в области развития промышленного туризма: содержание и направления реализации // Креативная экономика. 2018. № 5. С. 683-700.
- Орлова Н. Г. Идентичность промышленных городов России и СНГ в эпоху глобализации: анализ и методы сохранения // Известия КГАСУ. 2024. № 3 (69). С. 216-228. DOI: 10.48612/NewsKSUAE/69.19.

Петров Н. В. Формирование региональной идентичности в современной России / Центр и региональные идентичности в России, под ред. В. Гельмана, Т. Хопфа. СПб.: Издательство Европейского университета, 2003. С. 125-187. <https://doi.org/10.22378/he.2024-9-3.413-427>.

Промышленный туризм как фактор повышения туристской привлекательности региона / Гененко О. Н., Посохова Н. В., Бовкунова Ю. В., Кущенко Е. С. // Инновации и инвестиции. 2020. № 10. С. 207-210.

Рубцов В. А., Байбаков Э. И. Развитие туристского комплекса малых городов России (на примере г. Елабуга) // Экологический консалтинг. 2015. №3 (59). С. 7-12.

Садыкова Э. Р., Шайхутдинова Ф. Н., Рахимзянова Ю. А. Развитие промышленного туризма в Республике Татарстан в контексте патриотического воспитания молодежи // Современные проблемы сервиса и туризма. 2022. Т.16. № 4. С. 96-108. DOI: 10.5281/zenodo.7453367.

Стало известно, на какие объекты республика выделила миллиард к 400-летию юбилею Челнов. URL: <https://kam.business-gazeta.ru/news/691562> (дата обращения: 14.04.2026).

Тимофеева Л. С., Ахметова А. Р., Галимзянова Л. Р. Фестивальный туризм: модель Татарстана // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. 2023. № 1. С. 26-34.

Туризм и гостеприимство в Республике Татарстан: стратегия успеха / Розанова Л. Н., Свирина А. А., Кулягина Н. Г., Розанова Я. Ю. // Современные проблемы сервиса и туризма. 2022. Т. 16. № 4. С. 82-95. DOI: 10.5281/zenodo.7452930.

Фролова И. И., Арсланова С. К., Тимаева Е. А. Промышленный туризм как фактор развития экономики Республики Татарстан // Экономика и предпринимательство. 2026. № 3. С. 694-699.

Хиврич К. В. Использование средневековой истории Новгорода в позиционировании города в XX – начале XXI века // Caurus. 2025. № 4 (3). С. 275-289. [https://doi.org/10.34680/Caurus-2025-4\(3\)-275-289](https://doi.org/10.34680/Caurus-2025-4(3)-275-289).

Эффективность событийного туризма для территории на примере празднования 800-летия Нижнего Новгорода / Булганина С. В.,

Лебедева Т. Е., Цапина Т. Н., Авдонькина В. В., Дюдякова С. В. // Московский экономический журнал. 2021. № 9. С. 424-436.

Янковская Г. А. Юбилей города и становление «периферийных столиц» в СССР // Известия Уральского федерального университета. Сер. 2: Гуманитарные науки. 2023. Т. 25. № 4. С. 9-22. <https://doi.org/10.15826/izv2.2023.25.4.057>.

Begg, I. (1999), "Cities and competitiveness", *Urban Studies*. Т. 36, 5–6, pp. 795-809.

Chia-Li, L. (2019), "The analysis of sustainable development strategies for industrial tourism based on IOA-NRM approach", *Journal of Cleaner Production*. Vol. 241, pp. 118-281.

Copic, S., Dordevic, J., Lukic, T., Stojanovic, V., Dukicin, S., Besermenji, S., Stamenkovic, I. and Tumaric, A. (2014), "Transformation of industrial heritage -an example of tourism industry development in the Ruhr area (Germany)", *Geographica Pannonica*, 18.

Novoselova, O. V. (2021), "Industrial tourism as a means of "Made in China" reputation improvement", *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol. IX, 1, pp. 61-72.

Otgaar, A. H., Van Den Berg, L. and Feng, R. X. (2016), *Industrial tourism: opportunities for city and enterprise*, Routledge.

## References

Afanasiev, O. E. (2023), "Macrodestinations and new zoning areas for tourism and excursion in Russia as organizational forms industry development planning", *Sovremennye problemy servisa i turizma*, 17 (2), pp. 82-109. DOI: 10.5281/zenodo.8081678. (In Russ.).

Begg, I. (1999), "Cities and competitiveness", *Urban Studies*. Т. 36, 5–6, pp. 795-809.

Bulganina, S. V., Lebedeva, T. E., Tsapina, T. N., Avdon'kina, V. V. and Dyudyakova, S. V. (2021), "Efficiency of event tourism for the territory on the example of the celebration of the 800-th anniversary of Nizhny Novgorod", *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal*, 9, pp. 424-436. (In Russ.).

Chia-Li, L. (2019), "The analysis of sustainable development strategies for industrial tourism based on IOA-NRM approach", *Journal of Cleaner Production*. Vol. 241, pp. 118-281.

Copic, S., Dordevic, J., Lukic, T., Stojanovic, V., Dukicin, S., Besermenji, S., Stamenkovic, I. and Tumaric, A. (2014), "Transformation of industrial heritage -an example of tourism indus-

try development in the Ruhr area (Germany)", *Geographica Pannonica*, 18.

Dubrovskaya, N. P. (2013), "Izborsk jubilee as a resource of regional development", *Vestnik Pskovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-gumanitarnye i psikhologo-pedagogicheskie nauki*, 2, pp. 13-16. (In Russ.).

Evtushenko, A. G. (2012), "Anniversaries of Russian cities as an important tool for the functioning of regional economies", *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*, 3, pp. 91-94. (In Russ.).

Frolova, I. I., Arslanova, S. K. and Timaeva, E. A. (2026), "Industrial tourism as a factor in the development of the economy of the Republic of Tatarstan", *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 3, pp. 694-699. (In Russ.).

Genenko, O. N., Posokhova, N. V., Bovkunova, Yu. V. and Kushchenko, E. S. (2020), "Industrial tourism as a factor of increasing the tourist attractiveness of the region", *Innovatsii i investitsii*, 10, pp. 207-210. (In Russ.).

Glebova, I. S. (2010), "Analysis of the tourist attractiveness of the city and the Means of Its Increase (by the example of Kazan)", *Uchenye zapiski Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki*, 152 (4), pp. 214-227. (In Russ.).

It became known for which facilities the republic allocated a billion for the 400th anniversary of Naberezhnye Chelny [Online] available at: <https://kam.business-gazeta.ru/news/691562> (Accessed 14 April 2026). (In Russ.).

Izbusheva, A. M. (2015), "Brand of an anniversary City in the contemporary Russian culture", *Vestnik Omskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. Gumanitarnye issledovaniya*, 2, pp. 79-81. (In Russ.).

Kadyrov, R. V. (2017), "Tourism development prospects in mono-cities of the Republic of Tatarstan", *Servis v Rossii i za rubezhom*, 11 (7), pp. 65-76. DOI: 10.22412/1995-042X-11-7-6. (In Russ.).

Khivrich, K. V. (2025), "The using of Novgorod's medieval history in the city's positioning in the 20th and early 21st centuries", *Caurus*, 4 (3), pp. 275-289. DOI: 10.34680/Caurus-2025-4(3)-275-289. (In Russ.).

Krasil'nikova, E. I., Naumov, S. S. (2023), "Celebrating the tercentenary anniversaries of Siberian cities as a reflection of the state and regional politics of memory (1904–2016)", *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Istori-*

*ya*, 82, pp. 81-88. DOI: 10.17223/19988613/82/9. (In Russ.).

Malinin, A. P. and Nazukina, M. V. (2025), "The specifics of the regional identity of the Perm region in the time of tercentenary of the city of Perm (based on the materials of expert interviews)", *Kul'turnyj kod*, 1, pp. 27-44. DOI: 10.36945/2658-3852-2025-1-27-44. (In Russ.).

Malinova, O. Yu. (2024), "Jubilee of a regional capital as a symbolic politics: the case of the 300th anniversary of Perm", *Vestnik Permskogo universiteta. Politologiya*, 18 (2), pp. 47-58. (In Russ.).

Navigation-2026 in Tatarstan: a flight to Naberezhnye Chelny for the first time since Soviet times and more than 10 routes (2026) [Online] available at: <https://www.tatarinform.ru/news/navigaciya-2026-v-tatarstane-reis-do-celnov-vpervye-so-vremen-sssr-i-bolee-10-marsrutov-6023461> (Accessed 14 April 2026). (In Russ.).

Nazukina, M. V. (2024), "The tercentenary of Perm as an element of identity politics", *Istoricheskaya etnologiya*, 9 (3), pp. 413-427. (In Russ.).

Nikulina, Yu. N. (2018), "Regional policy in the field of industrial tourism development: content and directions of implementation", *Kreativnaya ekonomika*, 5, pp. 683-700. (In Russ.).

Novoselova, O. V. (2021), "Industrial tourism as a means of "Made in China" reputation improvement", *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol. IX, 1, pp. 61-72.

Orlova, N. G. (2024), "The identity of industrial cities in Russia and the CIS in the era of globalization: analysis and methods of preservation", *Izvestiya KGASU*, 3(69), pp. 216-228. DOI: 10.48612/NewsKSUAE/69.19. (In Russ.).

Otgaar, A. H., Van Den Berg, L. and Feng, R. X. (2016), *Industrial tourism: opportunities for city and enterprise*, Routledge.

Petrov, N. V. (2003), *Formation of regional identity in modern Russia*, Saint Petersburg, Russia, pp. 125-187. DOI: 10.22378/he.2024-9-3.413-427. (In Russ.).

Results of the work of the State Committee of the Republic of Tatarstan for Tourism in 2025 [Online] available at: [https://tourism.tatarstan.ru/file/pub/pub\\_4884449\\_enc\\_219021.pdf](https://tourism.tatarstan.ru/file/pub/pub_4884449_enc_219021.pdf) (Accessed 14 April 2026). (In Russ.).

Rozanova, L. N., Svirina, A. A., Kulyagina, N. G. and Rozanova, Ya. Yu. (2022), "Tourism and hospitality in the Republic of Tatarstan: Success strategy", *Sovremennye problemy servisa i turizma*, T. 16 (4), pp. 82-95. DOI: 10.5281/zenodo.7452930. (In Russ.).

Rubtsov, V. A. and Bajbakov, E. I. (2015), "Development of small towns tourist complex RUSSIA (On an example of Elabuga)", *Ekologicheskij konsalting*, 3 (59), pp. 7-12. (In Russ.).

Sadykova, E. R., Shajkhutdinova, F. N. and Rakhimzyanova, Yu. A. (2022), "Development of industrial tourism in the Republic of Tatarstan relatively of patriotic education of youth", *Sovremennye problemy servisa i turizma*, 16 (4), pp. 96-108. DOI: 10.5281/zenodo.7453367. (In Russ.).

Timofeeva, L. S., Akhmetova, A. R. and Galimzyanova, L. R. (2023), "Festival tourism: Tatarstan model", *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*, 1, pp. 26-34. (In Russ.).

Verbitskij, M. Yu. (2023), "The technology of constructing the image of a megapolis in online publications (using the example of Ekaterinburg's media)", *Izvestiya UrFU, Seriya 1 Problemy obrazovaniya,*

*nauki i kul'tury*, T. 29, 1, pp. 39-45. DOI 10.15826/izv1.2023.29.1.004. (In Russ.).

Vizgalov, D. V. (2008), "Marketing of the city", Moscow, Russia, 110 p. (In Russ.).

"The visit center of KAMAZ PJSC" [Online] available at: <https://vizit.kamaz.ru/> (Accessed 14 April 2026). (In Russ.).

Volkov, S. K. (2015), "Economy events as an alternative way of territories of the Russian Federation", *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie*, 3 (43), pp. 41-47. (In Russ.).

Yankovskaya, G. A. (2023), "Provincial Cities' Anniversaries and the Formation of Soviet "Peripheral Capitals"", *Izvestiya Ural'skogo federal'nogo universiteta, Seriya 2 Gumanitarnye nauki*, 25 (4), pp. 9-22. DOI: 10.15826/izv2.2023.25.4.057. (In Russ.).

#### Данные об авторе

**Нурмухаметова Виктория Васильевна**, кандидат философских наук, доцент кафедры философии

#### Information about the author

**Victoria V. Nurmukhametova**, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.48:303.446.2

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-7

Печерица Е. В.

**Трансформация управленческих подходов в туризме:  
методология форсайт-прогнозирования инновационного  
развития в условиях поликризиса**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет»,  
Университетская наб., 7–9, Санкт-Петербург 199034, Россия  
e-mail: e.pecheritsa@spbu.ru  
ORCID: 0000-0002-1963-4471

*Статья поступила 28 февраля 2026 г.; принята 30 марта 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** Традиционные модели стратегического планирования в туристической индустрии демонстрируют низкую эффективность в условиях глобального поликризиса, характеризующегося нелинейностью и высокой скоростью изменений. Существующий разрыв между инертностью материальной базы туризма и динамикой потребительских предпочтений создает угрозу «стратегической слепоты» дестинаций, что требует концептуального пересмотра управленческих парадигм. Необходимость трансформации управленческих подходов в туризме продиктована переходом к BANI-миру, где долгосрочная устойчивость бизнеса зависит не от адаптации к свершившимся фактам, а от способности проактивно проектировать инновационное будущее, в условиях технологических разрывов и формирования резильентных туристических экосистем. Методологический аппарат базируется на системном анализе и методологии форсайт-прогнозирования. В работе применены методы идеального моделирования для разработки авторского форсайт-цикла, метод сканирования горизонтов (Horizon Scanning) и STEEP-анализ для классификации «слабых сигналов» и глобальных трендов. Верификация теоретических положений осуществлена с помощью метода кейс-стади (на примере Сингапура) и инструментов сценарного моделирования альтернативных вариантов развития отрасли. Обоснована авторская методология форсайт-прогнозирования как фундаментальный элемент трансформации систем управления туризмом. Разработана 5-этапная модель форсайт-цикла, интегрирующая поиск инновационных точек роста и анализ «диких карт» в единый управленческий контур. Сформирована матрица технологических трендов, позволяющая классифицировать инновации (AI, блокчейн, иммерсивные технологии) по вектору их влияния на устойчивость дестинации в условиях поликризиса. Доказана гипотеза о том, что внедрение форсайт-технологий обеспечивает переход от реактивного к проактивному типу инновационного развития. Сделан вывод, что трансформация управленческих подходов на основе форсайт-менеджмента позволяет дестинациям сохранять конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Практическое внедрение предложенной методологии способствует созданию гибких дорожных карт развития, минимизирующих риски «черных лебедей» и обеспечивающих переход к модели устойчивого регенеративного туризма.

**Ключевые слова:** форсайт-прогнозирование; туризм; инновационное развитие; поликризис; сценарное моделирование; BANI-мир; цифровая трансформация  
**Для цитирования:** Печерица Е. В. Трансформация управленческих подходов в туризме: методология форсайт-прогнозирования инновационного развития в условиях поликризиса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 87-99. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-7

UDC 338.48:303.446.2

Elena V. Pecheritsa

**Transformation of management approaches in tourism:  
a foresight methodology for innovative development  
in a polycrisis environment**

Saint Petersburg State University,  
7-9 Universitetskaya Emb., Saint Petersburg 199034, Russia  
*e-mail: e.pecheritsa@spbu.ru*  
ORCID: 0000-0002-1963-4471

**Abstract.** Traditional models of strategic planning in the tourism industry show low efficiency in the face of a global polycrisis characterized by nonlinearity and a high rate of change. The existing gap between the inertia of the tourism physical infrastructure and the dynamics of consumer preferences poses a threat of «strategic blindness» for destinations, which requires a conceptual revision of management paradigms. The need for the transformation of management approaches in tourism is dictated by the transition to the BANI world, where the long-term sustainability of a business depends not on adaptation to accomplished facts, but on the ability to proactively design an innovative future. The research is relevant for developing navigation tools in the context of technological disruptions (AI, IoT) and creating resilient tourism ecosystems. The methodological framework is based on a systematic analysis approach and a forecasting methodology based on foresight. The work employs ideal modeling to develop an original foresight cycle, horizon scanning, and STEEP analysis to classify «weak signals». The theoretical propositions were verified through the case study method (using Singapore as an example) and scenario modeling of alternative industry development paths. An original foresight forecasting methodology is substantiated as a fundamental element of transforming tourism management systems. A 5-stage foresight cycle model was developed, integrating the search for innovative growth points and «wild cards» analysis into a single management circuit. A matrix of technological trends was formed, allowing for the classification of innovations (AI, block chain, immersive technologies) by the vector of their impact on destination stability in a polycrisis environment. The hypothesis that the implementation of foresight technologies ensures the transition from reactive to proactive types of innovative development is proven. It is concluded that the transformation of management approaches based on foresight management allows destinations to maintain competitiveness in the long term. The practical implementation of the proposed methodology contributes to the creation of flexible development roadmaps that minimize «black swan» risks and ensure the transition to a sustainable regenerative tourism model.

**Keywords:** foresight forecasting; tourism; innovative development; polycrisis; scenario modeling; BANI world; digital transformation

**For citation:** Pecheritsa, E. V. (2026), “Transformation of management approaches in tourism: a foresight methodology for innovative development in a polycrisis environment”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 87-99, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-7

**Введение (Introduction).** Современный мировой туристический рынок находится в фазе «идеального шторма». Пандемия COVID-19, климатические изменения и стремительное развитие искусственного интеллекта разрушили линейные модели прогнозирования (Ahmadian, 2026). Форсайт-менеджмент сегодня – это не просто попытка «угадать» будущее, а технология активного конструирования реальности через консенсус стейкхолдеров (Sarpong et al., 2015).

Современный этап развития мировой индустрии гостеприимства характеризуется состоянием перманентного поликризиса (Dwyer, 2023), требующего глубокой трансформации существующих управленческих парадигм. В этих условиях методология форсайт-прогнозирования становится базисом для формирования долгосрочных стратегий инновационного развития, позволяя дестинациям сохранять устойчивость, вопреки высокой турбулентности среды. Традиционные модели стратегического планирования, опирающиеся на ретроспективный анализ и линейную экстраполяцию статистических данных, демонстрируют свою несостоятельность в условиях неопределенности. Глобальные вызовы – от пандемических шоков и геополитической нестабильности до стремительного внедрения генеративного искусственного интеллекта и климатического кризиса (Csaró, 2026) – превратили неопределенность из временного фактора в константу функционирования туристического рынка.

В этих условиях критически важным становится переход от реактивного управления (адаптации к свершившимся изменениям) к проактивному форсайт-менеджменту. Форсайт (от англ. foresight – предвидение) представляет собой не просто инструмент долгосрочного прогнозирования, а сложную систему социальных

технологий, направленных на формирование согласованного видения будущего всеми участниками туристической экосистемы дестинации. Если традиционный прогноз пытается «угадать» будущее, то форсайт-менеджмент стремится его «сконструировать» через идентификацию слабых сигналов и управление точками инновационного роста (Grassi et al., 2025).

Актуальность исследования обусловлена разрывом между нарастающей потребностью туристических предприятий в инструментах стратегической навигации и недостаточной проработкой методологического аппарата форсайта в отечественной управленческой науке. Большинство существующих исследований в сфере туризма ограничивается краткосрочным планированием или качественными оценками экспертов, в то время как системная методология интеграции форсайта в управленческий цикл инноваций остается фрагментарной.

Инновации в туризме сегодня перестали быть исключительно технологическими (цифровые платформы бронирования, VR-туры). Они смещаются в плоскость институциональных и ценностных изменений: экономика впечатлений сменяется экономикой трансформаций, а массовый туризм уступает место модели устойчивого развития регенеративного туризма. Прогнозирование таких глубоких сдвигов требует применения специфического инструментария, способного объединить количественные данные (Big Data) с качественной экспертизой креативного класса, базирующейся на анализе креативных факторов (оригинальность, гибкость, способность к риску).

Научная дискуссия, развернутая в рамках данной статьи, фокусируется на переосмыслении роли форсайта как моста между текущей неопределенностью и дол-

госрочной конкурентоспособностью туристической отрасли и исходит из гипотезы, что форсайт-менеджмент является не только методом анализа трендов, но и механизмом снижения когнитивной сложности принятия решений для государственных и частных стейкхолдеров.

В статье предпринята попытка систематизировать методологические подходы к форсайту, адаптировать их к специфике сервисной экономики и предложить авторскую модель долгосрочного прогнозирования инноваций, которая позволит минимизировать риски «стратегической слепоты» в условиях глобальных вызовов десятилетия.

Необходимость внедрения форсайт-менеджмента в архитектуру управления туризмом обусловлена рядом фундаментальных противоречий, которые не могут быть разрешены в рамках классической парадигмы менеджмента.

Во-первых, наблюдается критический разрыв между инертностью материальной базы туризма и высокой динамикой потребительских предпочтений. Туристическая инфраструктура (гостиничные комплексы, транспортные узлы, рекреационные зоны) требует десятилетних циклов инвестирования и строительства. В то же время жизненный цикл турпродукта стремительно сокращается под воздействием цифровой моды и социальных медиа. Форсайт-менеджмент позволяет преодолеть этот «разрыв скоростей», идентифицируя не текущий спрос, а мета-тренды (например, переход от «экономики впечатлений» к «экономике трансформаций» или запрос на радикальную экологичность), что позволяет проектировать инфраструктуру, сохраняющую актуальность на горизонте 15–20 лет.

Во-вторых, существует методологический конфликт между глобальной унификацией сервисных стандартов и нарастающим запросом на аутентичность (локальную идентичность). Глобализация сформировала определенный «сервисный код», который в условиях неопределенно-

сти становится фактором риска, когда дестинации становятся взаимозаменяемыми. Проблема заключается в отсутствии инструментов, позволяющих научно обосновать сохранение культурного кода при одновременном внедрении сквозных технологий (AI, IoT). Форсайт в данном контексте выступает как механизм социального консенсуса, позволяющий стейкхолдерам дестинации выработать уникальный сценарий развития, защищенный от «размывания» глобальными брендами.

В-третьих, ключевой проблемой является дефицит методик управления «немыслимыми» событиями (Wild Cards – факторы, имеющие одновременно высокое влияние, но крайне низкую вероятность прогнозирования, способные радикально изменить развитие событий в экономике, политике или технологиях, характеризующиеся неожиданностью возникновения, непредсказуемым масштабом последствий и невозможностью планирования, что заставляет системы перестраиваться). Современный туризм крайне чувствителен к событиям с низкой вероятностью, но катастрофическими последствиями (пандемии, резкие изменения визовых режимов, климатические аномалии, военные конфликты). Традиционные методы риск-менеджмента ориентированы на минимизацию известных угроз, тогда как форсайт-менеджмент работает с «черными лебедями» через сценарное моделирование. Проблема заключается в том, что управленческий аппарат большинства туристических организаций не обладает когнитивными инструментами для работы с нелинейными процессами, что приводит к стратегической парализации в моменты кризисов.

Наконец, остро стоит вопрос экологического императива. Противоречие между стремлением к максимизации турпотока и необходимостью сохранения природного капитала требует перехода к модели «регенеративного туризма». Однако механизмы такого перехода не очевидны для бизнеса, ориентированного на краткосрочную прибыль. Форсайт-менеджмент позволяет

визуализировать долгосрочные выгоды от устойчивых инноваций, превращая экологические ограничения в драйверы технологического развития (например, через внедрение технологий замкнутого цикла в отелях или использование беспилотного электротранспорта в заповедных зонах).

Таким образом, проблематика исследования центрируется вокруг поиска методологического баланса между жестким стратегическим планированием и гибким форсайт-прогнозированием, способным обеспечить жизнеспособность туристических систем в условиях глобального поликризиса.

**Цель исследования (The aim of the work)** заключается в теоретическом обосновании и разработке методологического аппарата трансформации систем управления туризмом, базирующегося на форсайт-прогнозировании инновационного развития в условиях глобального поликризиса.

Научная гипотеза исследования базируется на предположении о том, что в условиях глобальной неопределенности и нелинейности социально-экономических процессов (концепция BANI-мира), переход от традиционных экстраполятивных методов прогнозирования к комплексной методологии форсайт-менеджмента позволит туристическим дестинациям не только минимизировать риски стратегической неопределенности, но и сформировать проактивную модель инновационного развития. Исследование основывается на предположении, что интеграция качественной экспертной оценки («слабых сигналов») и сценарного моделирования в управленческий цикл обеспечит более высокую резильентность туристического бизнеса по сравнению с классическими моделями планирования

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Методологический аппарат исследования сформирован с учетом необходимости междисциплинарного анализа туристической отрасли как сложной динамической системы. В работе применен комплекс качественных и

дескриптивных методов, адекватных задачам долгосрочного форсайт-прогнозирования.

1. Системный и компаративный анализ. Данные методы использованы для сопоставления традиционных моделей стратегического планирования с парадигмой форсайт-менеджмента. Результатом применения послужила разработка сравнительной матрицы (табл. 1), выявляющей когнитивные и операционные преимущества проактивного подхода в условиях неопределенности.

2. Метод идеального моделирования. На основе синтеза существующих теоретических концепций форсайта (модели И. Майлза (Miles, 2011) и Р. Миллера (Miller, 2018) автором разработана теоретическая модель 5-этапного форсайт-цикла. Модель построена как итерационный процесс, адаптированный к специфике сервисной экономики туризма.

3. Метод сканирования горизонтов (Horizon Scanning) и STEEP-анализ. Данные инструменты применены для идентификации и классификации «слабых сигналов» и глобальных трендов. Результаты анализа структурированы в матрице технологических инноваций (табл. 2), где выделены ключевые векторы трансформации отрасли (AI, IoT, VR, Blockchain) на горизонте до 2035 года.

4. Метод кейс-стади (Case Study). Для верификации теоретических положений и доказательства гипотезы о жизнеспособности форсайт-менеджмента был проведен углубленный анализ опыта Сингапура (Singapore Tourism Board). Изучение данного кейса позволило выявить лучшие практики институционализации форсайта на государственном уровне.

5. Сценарный подход. Метод сценирования использован в разделе обсуждения результатов для обоснования вариативности путей развития дестинаций в зависимости от влияния факторов «диких карт» (Wild Cards) и экологических ограничений.

Информационную базу исследования составили:

официальные доклады и прогнозные данные Всемирной туристской организации (UNWTO) за 2020–2024 гг.;

стратегические документы и дорожные карты развития цифровой экономики и туризма ведущих мировых туристических дестинаций;

научные публикации в реферативных базах Scopus, WoS и РИНЦ, посвященные концепциям BANI-мира и технологиям индустрии 4.0.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** В ходе исследования было установлено, что традиционные методы стратегирования в туризме, ориентированные на краткосрочные

показатели KPI и экстраполяцию прошлого опыта, не обеспечивают устойчивости в условиях глобальной неопределенности. В качестве альтернативы предлагается внедрение системы форсайт-менеджмента, которая принципиально меняет логику принятия управленческих решений.

*Сравнительный анализ парадигм прогнозирования.* Для обоснования необходимости перехода к форсайт-менеджменту была разработана сравнительная матрица (табл. 1), демонстрирующая качественные отличия инновационного предвидения от классических методов прогнозирования.

Таблица 1

*Сравнительная характеристика классического прогнозирования и форсайт-менеджмента в туризме*

Table 1

*Comparative characteristics of classical forecasting and foresight management in tourism*

| Параметр сравнения    | Классическое прогнозирование                   | Форсайт-менеджмент                                       |
|-----------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Отношение к будущему  | Будущее предопределено (экстраполяция трендов) | Будущее вариативно и конструируемо стейкхолдерами        |
| Горизонт планирования | Кратко- и среднесрочный (1–3 года)             | Долгосрочный (10–15 лет и более)                         |
| Роль инноваций        | Реакция на изменение технологий                | Инновации как инструмент создания новых рынков           |
| Ключевой субъект      | Профессиональные аналитики и статистики        | Широкий круг стейкхолдеров (модель «Четверной спирали»)  |
| Тип данных            | Количественные (статистика, экстраполяция)     | Синтез качественных (экспертиза) и количественных данных |
| Результат             | Отчет или план-график                          | Дорожная карта и формирование партнерских сетей          |

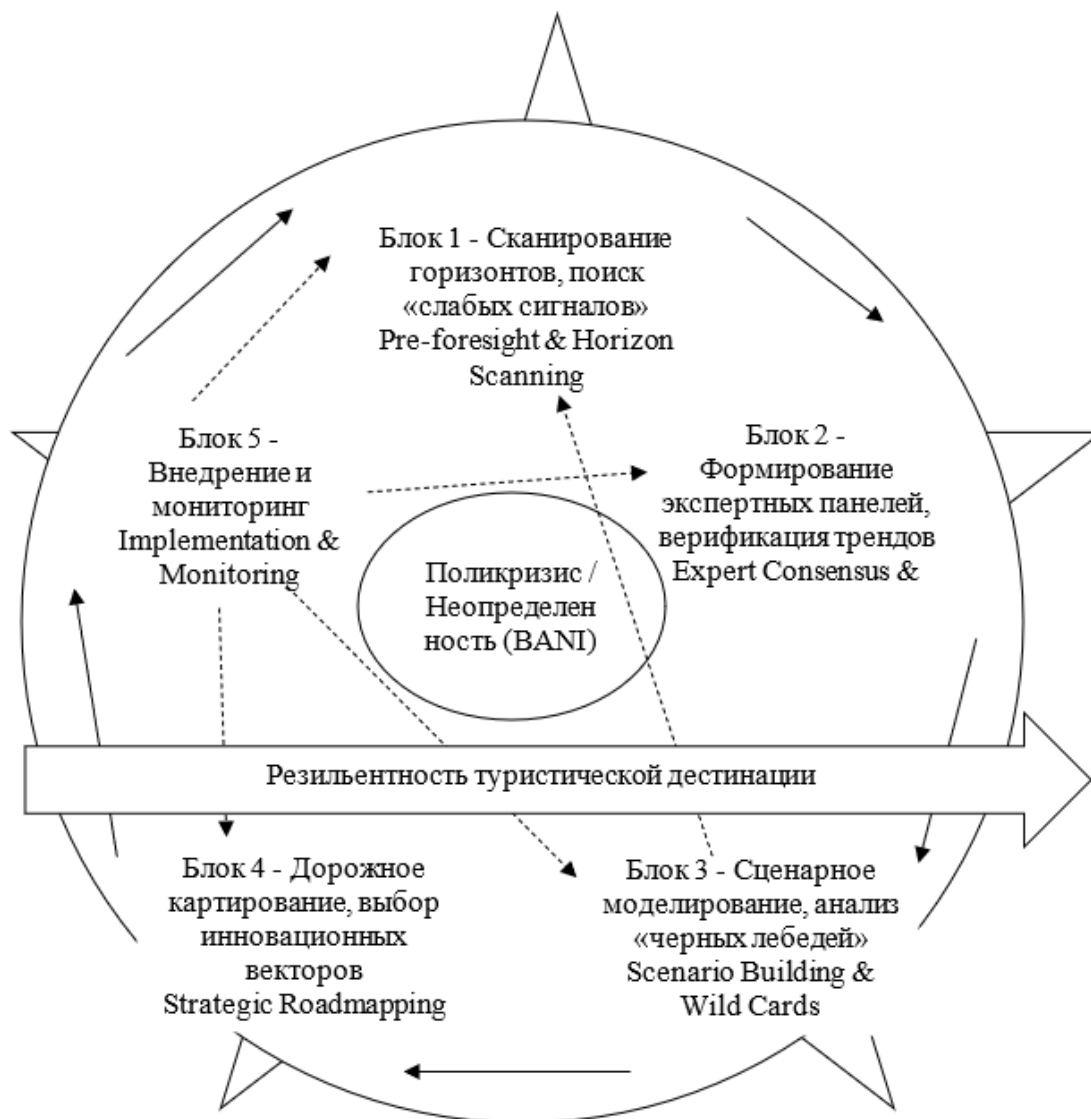
Источник: составлено автором по данным (Javed et al., 2021; Sigala, 2024; Trujillo-Cabezas, 2025; Lasisi et al., 2025)

Анализ таблицы показывает, что форсайт-менеджмент переносит акцент с пассивного ожидания изменений на активную подготовку к ним, что особенно критично для инновационного развития туристических дестинаций.

*Модель форсайт-цикла в туризме.* На основе синтеза мировых практик и специфики индустрии гостеприимства была разработана авторская модель форсайт-цикла, ориентированная на управление инновациями в условиях высокой неопре-

деленности. Модель представляет собой нелинейный итерационный процесс, вклю-

чающий пять ключевых фаз (рис. 1).



Пунктирные линии обозначают петли обратной связи, обеспечивающие нелинейность процесса и возможность оперативной корректировки стратегии при выявлении новых «диких карт» или изменении параметров поликризиса.

Возвратные стрелки (пунктирные):

от Блока 3 (сценарии) назад к Блоку 1 (сканирование) – если сценарий показал новую угрозу, нужно снова искать сигналы.

от Блока 5 (мониторинг) ко всем предыдущим блокам – это итерация: данные мониторинга заставляют пересматривать и сценарии, и дорожные карты.

Источник: составлено автором

**Рис. 1. Авторская модель итерационного форсайт-цикла управления инновациями в туризме**

**Fig. 1. The author's model of the iterative foresight cycle for managing innovations in tourism**

Фаза 1. Пре-форсайт и сканирование горизонтов (Horizon Scanning). На данном этапе осуществляется поиск «слабых сигналов» – ранних признаков изменений, которые в будущем могут стать глобальными трендами. Для туризма это могут быть изменения в этике потребления (например, рост популярности «медленных путешествий»), появление прототипов новых транспортных систем или изменения в климатическом законодательстве. Основным инструментом – STEEP-анализ с расширенным экологическим блоком.

Фаза 2. Экспертная верификация и формирование консенсуса. В условиях неопределенности статистические методы дают сбой, поэтому ключевым ресурсом становится коллективный интеллект. Формируются междисциплинарные панели, включающие не только отельеров и туроператоров, но и экологов, IT-специалистов, урбанистов и футурологов. Использование модифицированного метода Дельфи позволяет выявить «точки согласия» относительно будущего инновационного облика дестинации.

Фаза 3. Сценарное моделирование и «Дикие карты». Вместо одного прогноза разрабатываются минимум три сценария:

оптимистичный (инновационный прорыв) – массовое внедрение беспилотного транспорта, персонализация сервиса через AI;

пессимистичный (ресурсные ограничения) – жесткие экологические налоги, сокращение авиаперевозок, фрагментация глобального рынка;

трансформационный (смена парадигмы) – переход от обладания турпродуктом к совместному использованию и виртуальному опыту.

Особое внимание уделяется анализу «диких карт» – сценариев вроде глобального киберсбоя или открытия новых способов перемещения.

Фаза 4. Формирование инновационной дорожной карты (Roadmapping). На этом этапе видение будущего декомпозируется до конкретных инновационных

проектов. Дорожная карта включает в себя:

технологические инновации (цифровые двойники отелей, биометрический контроль);

маркетинговые инновации (новые форматы экономики впечатлений);

управленческие инновации (горизонтальные связи в управлении дестинацией).

Фаза 5. Стратегическая имплементация и мониторинг. Заключительная фаза предполагает встраивание результатов форсайта в текущие бизнес-процессы туристических компаний. Важным элементом является механизм обратной связи – при появлении новых вводных данных (например, изменении геополитической обстановки) цикл перезапускается, что обеспечивает адаптивность стратегии.

Представленная на рис. 1 модель принципиально отличается от классических линейных алгоритмов прогнозирования. Её нелинейность проявляется в наличии постоянных циклов верификации: результаты сценарного моделирования (этап 3) могут инициировать повторный поиск «слабых сигналов», если выявленные риски требуют уточнения технологического стека. Итерационность процесса гарантирует, что стратегия развития дестинации остается «живым» документом, адаптирующимся к турбулентности внешней среды, а не статичным планом.

Разработанная 5-этапная модель форсайт-цикла выступает инструментом верификации выдвинутой гипотезы, позволяя перевести теоретические положения о проактивном управлении в плоскость конкретных управленческих процедур.

Для практической реализации предложенной модели форсайт-менеджмента была проведена систематизация ключевых технологических трендов, которые, согласно экспертным оценкам, окажут деструктивное (преобразующее) влияние на индустрию туризма в горизонте до 2030–2035 гг. (табл. 2). Данные технологии классифицированы по их роли в цепочке создания ценности турпродукта.

Таблица 2

Матрица технологических инноваций в туризме:  
результаты форсайт-мониторинга

Table 2

Matrix of Technological Innovations in Tourism: Foresight Monitoring Results

| Технологический стек              | Конкретные инновации                                                                                                  | Эффект для дестинации/бизнеса                                                                                        | Степень неопределенности (по форсайту)                                           |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Искусственный интеллект (AI & ML) | Предиктивная аналитика спроса; генеративные ИИ-агенты для планирования маршрутов; биометрическая идентификация.       | Гиперперсонализация сервиса, автоматизация 80% рутинных запросов, оптимизация ценообразования (Dynamic Pricing).     | Низкая (технология уже внедряется, важна глубина интеграции).                    |
| Интернет вещей (IoT) и 5G         | «Умные» гостиничные номера; трекинг багажа в реальном времени; датчики плотности турпотоков в городах.                | Снижение операционных издержек, управление овертуризмом (Smart Destination Management), повышение безопасности.      | Средняя (требуется масштабных инфраструктурных инвестиций).                      |
| Иммерсивные технологии (VR/AR/MR) | Виртуальный «тест-драйв» дестинаций; AR-навигация по историческим объектам; метавселенные (Tourism Metaverse).        | Новые каналы продаж, сохранение культурного наследия в цифре, развитие «удаленного туризма» для маломобильных групп. | Высокая (зависит от развития аппаратного обеспечения и принятия пользователями). |
| Блокчейн (Blockchain)             | Децентрализованные платформы бронирования (без посредников); NFT-программы лояльности; смарт-контракты в страховании. | Ликвидация комиссий агрегаторов (OTA), прозрачность отзывов, мгновенные выплаты при наступлении страховых случаев.   | Высокая (зависит от государственного регулирования и легализации криптоактивов). |
| Автономный транспорт              | Роботакси для трансферов; беспилотные экскурсионные автобусы; доставка грузов дронами в отели.                        | Снижение стоимости логистики, решение проблемы «последней мили», повышение экологичности (электродвигатели).         | Средняя (юридические и этические барьеры преобладают над техническими).          |

Источник: составлено автором по данным (Gretzel, Fuchs, 2024; Hewapathirana, 2025)

Представленная матрица (табл. 2) демонстрирует, что форсайт-менеджмент в туризме не должен ограничиваться внед-

рением одной технологии. Синергетический эффект возникает при их пересечении: например, связка AI + IoT позволяет

создавать предиктивные системы управления потоками в «умных городах», что критически важно для предотвращения деградации природных ландшафтов.

Важным выводом форсайт-анализа является смещение фокуса с «технологии ради технологии» на решение гуманитарных задач: повышение инклюзивности и минимизацию антропогенной нагрузки. Таким образом, технологический стек становится инструментом реализации стратегии «Туризм 4.0», где цифровая среда служит фундаментом для глубокого эмоционального и трансформационного опыта путешественника.

Предложенная методология форсайт-менеджмента позволяет решить проблему «стратегической близорукости». Следует отметить, что внедрение такой модели требует высокого уровня доверия между государством и бизнесом, что в текущих российских реалиях является сложной, но необходимой задачей.

Интеграция форсайта в управление туризмом позволяет не просто предсказывать спрос, а активно формировать его, создавая уникальные инновационные преимущества (Postma, Yeoman, 2022). В частности, использование сценарного метода дает дестинациям возможность заранее подготовить кадровый резерв и инфраструктуру под требования «экономики будущего», которая будет базироваться на принципах устойчивости и цифровой прозрачности.

Для подтверждения эффективности предложенной методологии целесообразно рассмотреть опыт Сингапура – признанного мирового лидера в области государственного форсайта. Сингапур стал одним из первых государств, внедривших концепцию Risk Assessment and Horizon Scanning (RAHS – комплексная система управления рисками, сочетающая оценку текущих угроз (Risk Assessment) с поиском новых, возникающих опасностей (Horizon Scanning) для стратегического планирования) на уровне национального управления, в том числе в туристическом секторе через

деятельность Совета по туризму Сингапура (Singapore Tourism Board, STB).

Внедрение форсайт-менеджмента в Сингапуре базируется на трех ключевых принципах, созвучных с предложенной моделью.

Первый принцип – институционализация предвидения. Форсайт не является разовой акцией, а интегрирован в цикл принятия решений. Каждые несколько лет STB обновляет «Дорожную карту трансформации туристического сектора» (Tourism Sector Transformation Roadmap). Например, еще до массового распространения технологий дополненной реальности (AR), в рамках форсайт-сессий была определена потребность в цифровой навигации и бесконтактных сервисах, что позволило Сингапуру войти в пандемию COVID-19 с самой развитой цифровой инфраструктурой в мире.

Второй принцип – сценарное моделирование «Диких карт». Сингапурские аналитики детально прорабатывают сценарии, связанные с изменением уровня моря (из-за климатического кризиса) и его влиянием на прибрежные туристические кластеры (например, остров Сентоза), что привело к долгосрочным инновациям в области архитектуры – созданию отелей-садов с замкнутыми экосистемами, которые сами по себе стали туристическими аттракциями (Gardens by the Bay).

Третий принцип – экосистемный подход. В рамках форсайт-цикла правительство Сингапура активно использует грантовую поддержку для стартапов, которые работают над «будущими потребностями» рынка, выявленными в ходе прогнозирования, что минимизирует финансовые риски бизнеса и стимулирует приток частных инноваций в приоритетные для дестинации направления.

Опыт Сингапура доказывает (Neo, 2007), что форсайт-менеджмент в туризме позволяет дестинации сохранять высокую конкурентоспособность даже при отсутствии обширных природных ресурсов, делая ставку на технологическое лидерство и

проактивное управление рисками. Для отечественной практики этот кейс ценен тем, что демонстрирует переход от «управления объектами» к «управлению будущим развитием», что является ключевым тезисом данного исследования.

Обсуждая полученные результаты, необходимо сопоставить разработанную авторскую модель форсайт-менеджмента с существующими в научной литературе подходами к долгосрочному планированию в туризме.

Ряд исследователей, таких как И. Майлз и Р. Миллер, рассматривают форсайт как универсальную технологию, применимую к любой отрасли экономики. Однако специфика туризма, выявленная в данном исследовании, вносит существенные коррективы в эту универсальность. В отличие от промышленного сектора, где форсайт ориентирован на производственные циклы, в туризме ключевым объектом прогнозирования становится поведенческая психология туриста и социокультурная динамика дестинации. Предлагаемая модель дополняет классический «форсайт-ромб» Майлза акцентом на экологическую регенерацию, что коррелирует с современными трендами «зеленого перехода».

Сопоставление результатов с работами отечественных авторов (например, исследования в области «умных дестинаций») показывает, что большинство экспертов фокусируются на технологическом аспекте инноваций. В рамках предложенного форсайт-цикла, доказано, что технологии (AI, IoT) являются лишь инструментами, в то время как первоочередной задачей форсайт-менеджмента является формирование новых институциональных связей между государством, бизнесом и локальным сообществом.

Особого внимания заслуживает дискуссия о применимости метода «Диких карт» (Wild Cards). В то время как некоторые ученые критикуют этот метод за его субъективность и сложность верификации, результаты настоящего анализа подтверждают: в условиях глобальной неопреде-

ленности именно работа с маловероятными событиями позволяет избежать «стратегической хрупкости» (уязвимость организации или системы к резким, неожиданным изменениям внешней среды, при которой отсутствие гибкости ведет к быстрому разрушению без предварительных деформаций). Кейс Сингапура, рассмотренный выше, наглядно демонстрирует, что включение сценариев «черных лебедей» в государственную стратегию делает туристическую отрасль более резильентной (устойчивой к шокам).

Критический анализ существующих моделей (например, модели «Tourism 2030» от UNWTO) позволяет выделить следующие преимущества предлагаемого подхода:

нелинейность процесса – в отличие от традиционных пошаговых планов, предложенный форсайт-цикл предполагает постоянный возврат к этапу сканирования горизонтов, что обеспечивает адаптивность стратегии в режиме реального времени;

демократизация прогноза – вовлечение в форсайт-сессии не только топ-менеджмента, но и фронт-офиса туристических компаний, а также самих путешественников, повышает точность идентификации «слабых сигналов»;

акцент на ценностных инновациях – в предложенной модели инновации оцениваются не только по экономическому эффекту (ROI), но и по вкладу в устойчивое развитие территории (ESG-индикаторы).

Анализ технологических и экологических трендов в рамках предложенной модели позволяет утверждать, что фокус инновационного поиска смещается с чисто количественных показателей на качественные параметры: регенеративность (способность системы к самовосстановлению) и цифровую инклюзивность (равный доступ участников рынка к технологическим благам), что и формирует этический каркас форсайт-менеджмента будущего (Dredge, 2022; Dredge, 2023).

Таким образом, обсуждение результатов подтверждает гипотезу о том, что форсайт-менеджмент является наиболее адекватным ответом на вызовы «BANI-мира» в индустрии туризма. Разработанная методология позволяет преодолеть фрагментарность стратегического планирования и создать единую интеллектуальную платформу для инновационного рывка отрасли.

**Заключение (Conclusions).** Проведенное исследование подтверждает, что в условиях нарастающей глобальной неопределенности и перехода к BANI-миру классические инструменты экстраполятивного прогнозирования в туризме утрачивают свою прогностическую силу. Переход к парадигме форсайт-менеджмента становится не просто опцией, а императивом выживания и развития туристических систем.

В ходе исследования были получены следующие ключевые результаты.

1. Теоретически обосновано, что форсайт-менеджмент в туризме представляет собой сложную управленческую технологию, которая смещает фокус с пассивного анализа рыночных трендов на активное проектирование будущего через консолидацию усилий всех стейкхолдеров (бизнеса, власти, науки и общества).

2. Разработана авторская модель 5-этапного форсайт-цикла, адаптированная к специфике индустрии гостеприимства. В отличие от существующих подходов, данная модель интегрирует анализ «диких карт» и сканирование «слабых сигналов» на ранних этапах, что позволяет туристическим дестинациям формировать «иммунитет» к глобальным шокам и своевременно внедрять прорывные инновации.

3. Доказано на примере международного опыта (кейс Сингапура), что институционализация форсайта позволяет трансформировать внешние вызовы (например, климатические изменения или цифровую трансформацию)

в драйверы создания уникальных туристических продуктов и высокотехнологичных сервисов.

4. Сформулирован вывод о том, что инновационное развитие отрасли должно базироваться на принципах регенеративности и цифровой инклюзивности. Форсайт-менеджмент здесь выступает связующим звеном, позволяющим сбалансировать экономические интересы бизнеса с долгосрочными целями устойчивого развития территорий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной методологии органами управления туризмом при разработке мастер-планов территорий и стратегий цифровой трансформации дестинаций. Внедрение элементов форсайта на уровне отдельных предприятий индустрии гостеприимства позволит минимизировать риски инвестиционных потерь за счет ранней идентификации сдвигов в потребительском поведении.

Перспективы дальнейших исследований связаны с более детальной проработкой инструментария ИИ в автоматизации процессов мониторинга слабых сигналов (Horizon Scanning), а также с изучением психологических барьеров экспертных сообществ при работе с альтернативными сценариями будущего в условиях кризиса.

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

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

## References

Ahmadian, M. (2026). "Forecasting inbound tourist arrivals to Iran post-COVID-19 pandemic: a small data approach using grey models", *Journal of Tourism Futures*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, [Online], available at: <https://www.emerald.com/jtf/article/doi/10.1108/JTF-10-2024-0219/1343648/Forecasting-inbound-tourist-arrivals-to-Iran-post> (Accessed 28 March 2026).

Al-Salemi, A., Ahmad, R., Amalina, N., Yusof, M. and Faqera, A. (2026), "Disruptions, recovery and growth: a resilience model of the hospitality sector during crisis and war", *Journal of Tourism Futures*, DOI: 10.1108/JTF-06-2025-0141, [Online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/401019574\\_Disruptions\\_recovery\\_and\\_growth\\_a\\_resilience\\_model\\_of\\_the\\_hospitality\\_sector\\_during\\_crisis\\_and\\_war](https://www.researchgate.net/publication/401019574_Disruptions_recovery_and_growth_a_resilience_model_of_the_hospitality_sector_during_crisis_and_war) (Accessed 29 March 2026).

Csapó, J. (2026), "Climate-strategic tourism: from shared crisis to strategic advantage and global asymmetry – a conceptual exploration", *Journal of Tourism Futures*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, [Online], available at: <https://www.emerald.com/jtf/article/doi/10.1108/JTF-10-2025-0332/1343647/Climate-strategic-tourism-from-shared-crisis-to> (Accessed 29 March 2026).

Dredge, D. (2022), "Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices", *Journal of Tourism Futures*, Vol. 8 (3), pp. 269–281.

Dredge, D. (2023), "Regenerative Tourism: From Theory to Practice in a Post-Pandemic World", *Tourism Management Perspectives*, 45, pp.101-115.

Dwyer, L. (2023), "Global Megatrends and the Future of Tourism: Impacts of Poly-crisis", *Annals of Tourism Research*, 98, pp.103-125.

Grassi, G., Zennaro, F., Ferraro, G., Beunen, R., Douguet, J.-M. and Furlan, E. (2025), "Strategic foresight analysis for the management of land-sea interface in a climate change context: A comprehensive literature review", *Environmental Science & Policy*, Vol. 171, p.104111.

Gretzel, U. (2021), "Conceptualizing the Smart Tourism Mindset: Fostering Utopian Thinking in Smart Tourism Development", *Journal of Smart Tourism*, 1(1), pp. 3-8.

Hewapathirana, I.U. (2025), "Advancing tourism demand forecasting in Sri Lanka: evaluating the performance of machine learning models and the impact of social media data integration", *Journal of Tourism Futures*, Vol. 11, 2, pp. 261–285.

Javed, S.A., Ikram, M., Tao, L. and Liu, S. (2021), "Forecasting key indicators of China's

inbound and outbound tourism: optimistic–pessimistic method", *Grey Systems: Theory and Application*, Vol. 11, 2, pp. 265–287.

Lasisi, T.T., Odei, S.A. and Eluwole, K.K. (2025), "Smart destination competitiveness: underscoring its impact on economic growth", *Journal of Tourism Futures*, Vol. 11, 2, pp. 286–306.

Miles, I. (2011), "Service Innovation in the Twenty First Century", *Innovation and Economy*, [Online], available at: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19592> (Accessed 29.03.2026).

Miller, R. (2018), *Transforming the Future: Anticipation in the 21st Century*, London, Routledge, 275 p.

Neo, B.S. and Chen, G. (2007), *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*, Singapore, World Scientific, 512 p.

Postma, A. and Yeoman, I. (2022), "Future Scenarios for European Tourism: A Foresight Analysis", *Journal of Tourism Futures*, 8(2), pp. 154-170.

Sarpong, D., Amstéus, M.N., Amankwah-Amoah, J.D., Vishnevskiy, K., Meissner, D. and Karasev, O. (2015), "Strategic foresight: state-of-the-art and prospects for Russian corporations", *Foresight*, 17 (5), pp. 460–474.

Sigala, M. (2024), "Digital Transformation and Resilience in the Hospitality Industry: A Foresight Approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36 (1), pp. 12-34.

Trujillo-Cabezas, R. (2025), "Exploring the link between foresight and artificial intelligence methods to strengthen collective future-building in contexts of social instability", *Foresight*, 27 (2), pp. 267–305.

#### Данные об авторе

**Печерица Елена Васильевна**, доцент кафедры страноведения и международного туризма, кандидат социологических наук, доцент

#### Information about the author

**Elena V. Pecheritsa**, Associate Professor, Department of Regional Studies and International Tourism, PhD in Sociology, Associate Professor

КАЧЕСТВО УСЛУГ И ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ  
ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ  
QUALITY OF SERVICES AND INCREASING THE VALUE  
OF CUSTOMER SERVICE IN THE SERVICE ECONOMY

Обзор  
Review

УДК 338

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-8

Романова М. М.<sup>1</sup>  
Кульгачев И. П.<sup>2</sup>

Сфера услуг как драйвер развития сельских территорий

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
Стремянный пер., 36, Москва 115054, Россия

<sup>1</sup>e-mail: rmm2002@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: kulg-ivan@yandex.ru

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0003-4579-2075

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0002-9913-0985

Статья поступила 18 февраля 2026 г.; принята 02 апреля 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.

**Аннотация.** В исследовании показано, что сельские территории играют важную роль в экономике и развитии страны. В последнее время вопросам развития сельских территорий в России уделяется большое внимание как со стороны государства, так и общества. В работе определены, с одной стороны, такие проблемы жизни на селе, как сложности быта, отток населения, отсутствие работы, социальная напряжённость, низкое качество жизни. С другой стороны, растёт интерес к сельскому быту и жизни в деревне. Авторы обращают внимание, что, кроме традиционных видов деятельности на селе, важно развивать сферу услуг как драйвера развития сельских территорий. В статье описано, что развитие услуг позволяет повысить качество жизни в деревнях, получить новые рабочие места и дополнительные источники доходов местного населения. В исследовании проанализированы и представлены возможности развития агротуризма и сельского туризма, способные оказать положительное влияние на данные территории, увеличить их привлекательность не только для местного населения, но и для гостей. Несмотря на усилия государства по созданию благоприятных условий для развития сельских территорий, в том числе и за счёт сельского туризма, в статье перечислены аспекты, которые существенно затрудняют их реализацию. Отдельное внимание авторами уделено описанию мер государственной поддержки, изучен международный опыт, даны рекомендации по развитию.

**Ключевые слова:** сфера услуг; сельские территории; драйвер развития; сельский туризм; агротуризм; агроусадьбы

**Для цитирования:** Романова М. М., Кульгачев И. П. Сфера услуг как драйвер развития сельских территорий // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 100-115. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-8

UDC 338

Marianna M. Romanova<sup>1</sup>  
Ivan P. Kulgachev<sup>2</sup>

Services as a driver for rural development

Plekhanov Russian University of Economics,  
36 Stremyanny Ln., Moscow 115054, Russia

<sup>1</sup>e-mail: rmm2002@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: kulg-ivan@yandex.ru

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0003-4579-2075

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0002-9913-0985

**Abstract.** The study shows that rural areas play an important role in the country's economy and development. Recently, both the government and society have been paying attention to the development of rural areas in Russia. On the one hand, the study identifies challenges such as difficulties in rural life, population outflows, lack of employment opportunities, social tensions, and low quality of life. On the other hand, there is a growing interest in rural life and living in the countryside. The authors emphasize that in addition to traditional activities in rural areas, it is important to develop the service sector as a driver for rural development. The article describes how the development of services can improve the quality of life in villages, create new jobs, and provide additional sources of income for the local population. The study analyzes and presents the potential for the development of agritourism and rural tourism, which can have a positive impact on these areas and increase their attractiveness. Despite the government's efforts to create favorable conditions for rural development, including through rural tourism, the article lists aspects that significantly hinder their implementation. The authors pay special attention to describing government support measures, studying international experience, and providing recommendations for development.

**Keywords:** service sector; agricultural lands; development driver; rural tourism; agrotourism; farmsteads

**For citation:** Romanova, M. M., Kulgachev, I. P. (2026), "Services as a driver for rural development", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 100-115, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-8

**Введение (Introduction).** Актуальность темы исследования обусловлена неравномерностью развития территорий Российской Федерации, снижением диспропорций жизни на селе, социально-экономическими проблемами данной местности. Сельские территории традиционно ассоциируются с множеством проблем, которые из года в год частично решаются или усугубляются. К ним можно отнести усиление социально-экономических проблем в селах и, как следствие, массовый переезд сельского населения в города, отсутствие работы и

низкие доходы, недостаточность или отсутствие разнообразных услуг (образовательные, медицинские и др.), неудовлетворённость жизнью населения, частичное отсутствие взаимодействия между властью, населением, бизнесом и т.д. Анализ статистических данных подтверждает данные проблемы:

- снижение численности населения, проживающего на сельских территориях (2015 г. – 37,985 млн чел., 2021 г. – 36,9 млн чел., 2024 г. – 36,597 млн чел., 2025 г. – 36,4 млн чел.);

- в январе – мае 2025 года число юридических лиц, основной вид деятельности которых связан с агрокомплексом, в России сократилось на 119 – до 69,7 тыс. организаций<sup>1</sup>;

- тенденция уменьшения количества малых фермерских хозяйств, микропредприятий, индивидуальных предпринимателей, личных подсобных хозяйств.

В настоящее время в России уделяется много внимания развитию села, формированию и удержанию трудовых ресурсов, улучшению качества жизни. В этом контексте развитие услуг на селе могло бы решить вышеперечисленные проблемы. Сфера услуг может стать не только дополнением к основной традиционной деятельности на селе, но и способствовать его развитию.

В последние годы наблюдается миграция городского населения в сельскую местность с различными целями. Этому способствовала пандемия и её последствия, геополитическая ситуация, которые увеличили интерес горожан к жизни на селе. Наблюдается растущий интерес «зумеров», работающих на удалёнке, к жизни в русской деревне и покупающих дом по цене мобильного телефона. При этом обнажились проблемы при посещении сельской местности, связанные с невысоким качеством жизни и быта, неразвитостью транспортной доступности и инфраструктуры, недостаточным ассортиментом и объёмом услуг и т. д. Таким образом, с одной стороны, растёт интерес к деревне, с другой стороны, вышеперечисленные проблемы отрицательно влияют на посещаемость сельских территорий и желание обустроить жизнь на селе.

В России исследуются вопросы, связанные с развитием сельских территорий (Четвертаков и др., 2023; Артемова и др., 2024), формированием социальной инфраструктуры (Леонов и др., 2024), стратегия-

ми развития на основе природно-ресурсного потенциала (Дзахмишева и др., 2018) и предпринимательского потенциала (Клочко и др., 2023). В вышеперечисленных исследованиях рассматриваются, прежде всего, приоритеты, связанные с обеспечением продовольственной безопасности государства, увеличением производства сельхозпродукции и уровня оплаты труда, улучшением социальной инфраструктуры. По мнению авторов, вне должного внимания рассматривается сфера услуг, которая может стать драйвером развития данных территорий. Важно рассмотреть вопросы формирования и предоставления услуг, которые могли бы дополнительно оказывать сельские предприниматели, кроме основных видов деятельности.

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью исследования является разработка рекомендаций по формированию и развитию услуг (агротуризм и сельский туризм) как возможного драйвера развития сельских территорий, выявление основных направлений внедрения данных услуг на селе, в том числе и в деятельность сельских предпринимателей.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Авторами применялись ретроспективные и кабинетные методы исследования, в ходе которых осуществлялся сбор и анализ информации из открытых источников, Постановлений Правительства Российской Федерации, статистических данных Росстата, Россельхозбанка, Минсельхоза России, Всероссийского центра исследований общественного мнения (ВЦИОМ), исследований ученых. Авторы использовали общенаучные методы системного и факторного анализа для проведения исследования в форме глубинного интервью с экспертами по вопросам развития сельского хозяйства и активного внедрения сервиса в деятельность фермерских хозяйств и агропромышленных комплексов, а также с представителями туристического бизнеса.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Огра-

<sup>1</sup> Сельхозпроизводителям не хватило доходов. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7800428> (дата обращения: 13.12.2025).

ничения и санкции на международные операции и поездки, связанные с пандемией и геополитической ситуацией, привели к тому, что в России по-новому взглянули на сельские территории. Изменился привычный уклад жизни и система ценностей в обществе, что привело к переосмыслению многих аспектов жизнедеятельности, формируются новые запросы как на уровне общества, так и государства (Романова М.М. и др., 2023). Сельские территории рассматриваются не только с точки зрения решения продовольственных вопросов, но и с точки зрения досуга, времяпрепровождения людей вдали от шума и городской суеты. С каждым годом растёт число людей, которые готовы жить или посещать сельскую местность, интересуясь бытом, ремеслами, отдыхом на природе вдали от городской суеты. В свою очередь, на данных территориях можно формировать и предоставлять разнообразные услуги, в том числе и туристические. Важными аспектами активного развития услуг в сельской местности являются вовлечение местного населения в процесс создания и предоставления услуг, а также их доступность. Исследования показывают, что местное население (более 2/3 опрошенных) высоко оценивает туристическую привлекательность территорий, где они проживают (Четвертаков И. М. и др., 2023).

Если обратиться к опыту других стран, можно увидеть множество успешных примеров развития туристических услуг. За рубежом для реализации программ занятости на селе и улучшения жизни населения активно развивают общественное питание, гостеприимство, бытовое обслуживание, развлечения, сельский туризм. В Евросоюзе значительная доля сельских хозяйств имеет альтернативные источники дохода, что позволило вывести данные территории на новый уровень развития. В разных странах туристы с интересом посещают сельскую местность и малые города, отдыхая от суеты и шума, знакомясь с тонкостями выращивания разных культур и занимаясь сельхозработами.

Особенно данное направление получило развитие в Сербии, Испании, Италии, Франции (Делия и др., 2025). В Белоруссии активно развивают агроусадьбы, которые предлагают услуги агроэкотуризма для внутренних посетителей, около 90% составляют белорусы.

В целом комплексное развитие сельских территорий рассматривается на микроуровне, мезоуровне и макроуровне. Микроуровень – это деятельность местных предпринимателей, которые получают доход в процессе функционирования, создают рабочие места и удовлетворяют потребности местного населения и гостей. На мезоуровне интегрируется потенциал местного бизнеса, определяются «точки роста», привлекаются инвестиции для стратегического развития. На макроуровне растёт роль государства за счёт программ поддержки малого, среднего и крупного бизнеса, субсидий, грантов и т.д. Например, по данным Минсельхоза, с 2022 по 2024 гг. получатели грантов «Агротуризм» реализуют 121 проект в 53 регионах.<sup>2</sup> В Государственной программе развития сельского хозяйства определена контрольная цифра реализации грантов в количестве 1 296 проектов.

Потенциал данных территорий рассматривается в стратегическом планировании и прогнозировании развития страны. Планировалось направить 72 млрд рублей на развитие сельского хозяйства России в 2025 году (Постановление О государственной программе развития сельского хозяйства..., 2024). Это позволит создать новые рабочие места, улучшить инфраструктуру и качество жизни на селе, в том числе и за счёт привлечения молодых кадров. Для привлечения молодежи Правительство РФ выделило более 4,8 млрд рублей на программы льготной ипотеки в

<sup>2</sup> Грант «Агротуризм»: как получить в 2025 году. URL: <https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/articles/grant-agroturizm-kak-poluchit-v-2025-godu?ysclid=mbs4ssi7ib182024672> (дата обращения: 12.12.2025)

сельской местности, субсидирование ставок по льготным ипотечным кредитам для постройки или приобретения жилья в сельской местности со ставкой до 3% годовых (Распоряжение О выделении Минсельхозу России..., 2024). Программой предусмотрено развитие 50 смежных отраслей, которые связаны с сельским хозяйством. К 2030 году планируется создание 16 000 новых рабочих мест, доведение численности работающих в сельском хозяйстве до 25 миллионов человек.

По мнению авторов, сервисная деятельность может стать драйвером развития сельских территорий. Этому способствует ряд тенденций в российском обществе: пропаганда здорового образа жизни, интерес к экологически чистым продуктам и территориям, внимание к разумному потреблению, растущий спрос на кратковременный досуг в шаговой доступности.

На сельских территориях нельзя строить крупные предприятия в соответствии с законодательными ограничениями и сложностями. Поэтому можно обратить внимание, в том числе и на развитие услуг, которые позволяют при относительно небольших вложениях развивать данные территории без значительного ухудшения экологии, ритма жизни местного населения. В дополнение к основному виду деятельности (сельскому хозяйству) надо развивать сферу услуг. Важно отметить, что развитие услуг не ограничено внутренними границами, наблюдается интеграция с другими предприятиями и регионами страны. Например, активное сотрудничество с турфирмами, транспортными компаниями, консалтинговыми компаниями,

научными и молодёжными сообществами. В связи с этим можно говорить о «встраивании» сферы услуг в решение проблем сельских территорий.

К наиболее перспективным услугам можно отнести: туризм, гостеприимство, общественное питание, экскурсионное обслуживание, народные промыслы, спорт, культура, транспорт. Формирование данных услуг на селе возможно путем интеграции в бизнес-технологии, диверсификации предпринимательской деятельности или фокусировании на определённых услугах. В сервисной деятельности, как правило, занят малый и средний бизнес, который быстро и динамично реагирует на изменения внешней среды. В последние годы активному развитию услуг способствует франчайзинг, который позволяет минимизировать первоначальные затраты, получить помощь при осуществлении бизнес-процессов, технологий создания и предоставления услуг.

Услуги в России развиваются быстрыми темпами, так как не всегда требуют больших первоначальных капиталовложений, например, туризм, народные промыслы и т.д. Согласно последним данным, в России наблюдается замедление товарного производства, но активный рост объёмов предоставления услуг. Так, в 2024 году наблюдался рост услуг в России на 13,84%, по сравнению с 2023 годом (Росстат, 2025). Активнее услуги развиваются в городской местности по сравнению с селом. Например, количество мест общественного питания в разы меньше на селе, по сравнению с Россией в целом (рис. 1).

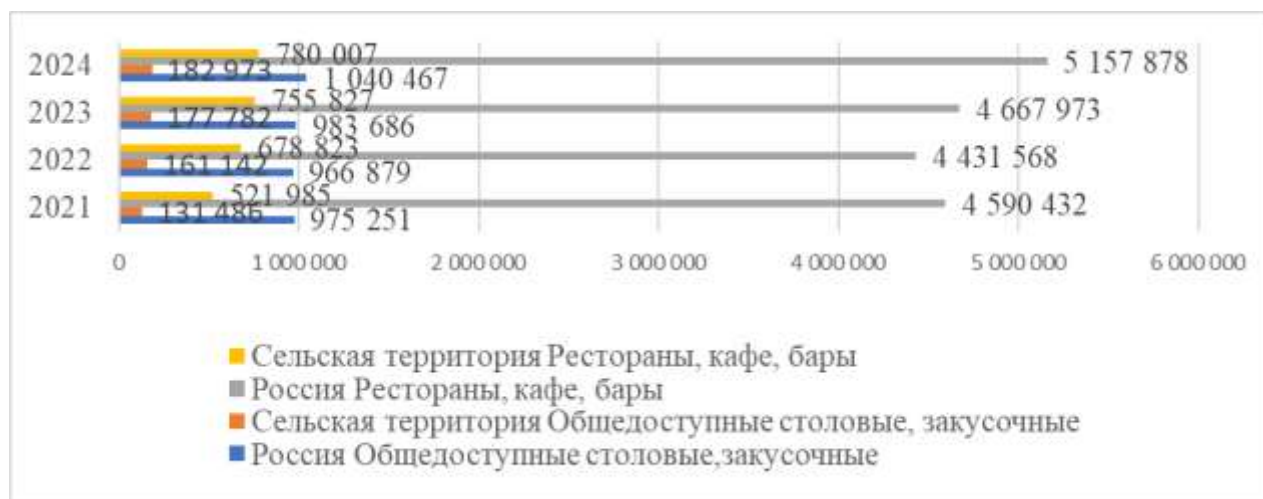


Рис. 1. Количество мест в объектах общественного питания

Fig. 1. Number of seats in food service establishments

составлено авторами по данным<sup>1</sup>

Аккумулирует формирование и функционирование разных видов услуг сельский туризм. В 2021 году в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» введено понятие «сельский туризм», предусматривающий посещение винодельческих хозяйств, сельской местности, малых городов с численностью населения до тридцати тысяч человек в целях отдыха, приобщения к традиционному укладу жизни и обычаям народов Российской Федерации, ознакомления с объектами культурного наследия (памятниками истории и культуры) народов Российской Федерации, связанными с сельским хозяйством, а также ознакомления с сельскохозяйственным производством и (или) участия в сельскохозяйственных работах без извлечения материальной выгоды с возможностью использования услуг по временному размещению, организации досуга, экскурсионных и иных услуг.

В научной литературе и повседневной практике часто используется термин «агротуризм» как специализированный вид отдыха с полным погружением в быт и традиции сельской местности, посещение мест производства сельскохозяйственной продукции, её дегустация (Гареев, 2024). «Агротуризм» подразумевает участие в фермерских работах, уход за животными и сбор урожая с размещением на ферме или агроусадеб. Около 4% объектов туризма (1 200 от 30 000), расположенных на сельских территориях, являются объектами «агротуризма», только половина из которых имеет статус сельскохозяйственного товаропроизводителя.

Следует заметить, что Министерство сельского хозяйства Российской Федерации в рамках субсидий, направленных на развитие сельского хозяйства, предоставляет грант, имеющий название «агротуризм». Федеральная поддержка агротуризма составила 1,5 млрд рублей за три года<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Количество мест в объектах общественного питания. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/43259> (дата обращения: 20.01.2026)

<sup>2</sup> Приказ Минсельхоза России от 02.03.2022 N 116 (ред. от 08.04.2024) "Об утверждении перечня целевых направлений расходования гранта "Агротуризм" (Зарегистрировано в Минюсте России 01.04.2022 N 68028)

На наш взгляд, «сельский туризм» является более развёрнутым понятием по сравнению с «агротуризмом». В повседневной практике зачастую эти два рассматриваемые понятия понимаются как синонимы, имеющие ряд общих признаков.

На сельский туризм приходится не более 10% от всего объёма туристических услуг. Статистика сельского туризма не имеет единой методики, больше основана на оценке экспертов. По одним данным, на сельский туризм сейчас приходится всего 1,5% внутреннего турпотока (1,38 млн) от общего числа турпотока по итогам 2024 г. – 92 млн<sup>3</sup>. По данным Россельхозбанка в 2024 году путешествовало 400 000 человек в сельской местности и прогнозируется рост в 2025 году на 60% (5 млн визитов)<sup>4</sup>. Правительство России прогнозирует рост за три года до 7 млн человек, так как агротуризм является одним из приоритетов государственной политики до 2030 года. Отдельные регионы России формируют свои данные по сельскому туризму на основе экспертных оценок. Разрозненность данных подтверждает, что необходима официальная статистическая информация по сельскому туризму, которая бы исключила не свойственную статистике туризма терминологию («количество посещений») и систему двойного счета.

На государственном уровне предпринимаются меры не только по стимулированию развития туристических услуг в сельской местности, но и формированию требований по их предоставлению. Для того, чтобы оказанием услуг в сфере сельского туризма могли заниматься и другие участники, а не только сельхозпроизводители, в Федеральном законе от 14.10.2024 N 346-ФЗ «О вне-

сении изменений в статьи 1 и 3.1 Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» исключено положение, что деятельность по оказанию услуг в сфере сельского туризма могут оказывать только сельскохозяйственные товаропроизводители. Так, Минэкономразвития России утвердило требования к местам размещения гостей, которые посещают сельскую местность с целью сельского туризма (Приказ Об утверждении требований к средствам размещения..., 2022). Сельхозпроизводители могут размещать туристов в гостевых домах на землях сельскохозяйственного назначения, до принятия закона этого нельзя было делать, сначала надо было перевести земли в статус рекреационных земель, на что уходило несколько лет. Однако около 5% фермеров еще до принятия закона начинали развивать туризм у себя на фермах и шли на определённые риски. Согласно принятому закону, есть ограничения: размещать туристов можно в доме фермера; строительство отдельных домов расценивается как нецелевое использование сельхозугодий. Кроме принятия данных поправок прогнозируются денежные вливания, которые составят 5 млрд рублей в 52 регионах на организацию глэмпингов и кэмпингов (ВЦИОМ, 2025).

При реализации Программы прогнозируется, что к 2025 году доходы от развития сельского туризма должны вырасти до 50 млрд рублей<sup>5</sup>, а число туристов, посещающих аграрные земли составит 5 млн человек. По данным Центра макроэкономического и регионального анализа и прогнозирования Россельхозбанка планируется в 2027 году 250 млрд руб. дохода<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Сельский туризм в России 2025: программа развития, закон, проекты, районы для отдыха. URL: <https://www.kp.ru/russia/selskij-turizm-v-rossii/> (дата обращения: 22.12.2025)

<sup>4</sup> Россельхозбанк прогнозирует рост потока сельского туризма до 1,5 млн туристов. URL: <https://rosagroeko.ru/2025/06/23/rshb-forecasts/?ysclid=mcaq5regtu402864878> (дата обращения: 29.01.2026)

<sup>5</sup> Сельский туризм. Россия. URL: <https://www.kp.ru/russia/selskij-turizm-v-rossii/?ysclid=m8sxj6173w72183315> (дата обращения: 01.12.2025)

<sup>6</sup> Россельхозбанк прогнозирует рост потока сельского туризма до 1,5 млн туристов URL: <https://rosagroeko.ru/2025/06/23/rshb-forecasts/?ysclid=mcaq5regtu402864878> (дата обращения: 29.01.2026)

Активно гранты на развитие сельского туризма предлагает и выдаёт Министерство сельского хозяйства представителям малого бизнеса, участникам потребительских кооперативов, самозанятым и владельцам личных подсобных хозяйств. Например, грант «Агротуризм» в размере до 10 млн рублей выдаётся на проекты сельского туризма малому и микробизнесу сроком не более пяти лет. Для этого необходимо защитить бизнес-план проекта (идеи) по следующим направлениям: приобретение или строительство зданий для

размещения туристов, обустройство зданий для размещения туристов, подключение зданий для размещения туристов к инженерным сетям, покупка оборудования, благоустройство территорий.

По условиям гранта проработать надо пять лет и деньги потратить в течение полутора лет. В рамках данного гранта должны вноситься собственные средства малого бизнеса (табл. 1). На наш взгляд, это важно, так как дополнительно стимулирует предпринимателей к развитию данного вида услуг.

Таблица 1

*Взносы малого бизнеса*

Table 1

*Small business contributions*

| Сумма гранта (руб.) | Собственные средства малого бизнеса (%) |
|---------------------|-----------------------------------------|
| до 3 млн рублей     | минимум 10%                             |
| до 5 млн рублей     | 15%                                     |
| до 8 млн рублей     | 20%                                     |
| до 10 млн рублей    | 25%                                     |

Возможности для поддержки малого бизнеса приводят к тому, что растёт число грантов. Так, в 2023 году на гранты фермерским хозяйствам выделено 500 млн рублей (73 проекта), в 2024 году – 834, 7 млн рублей (92 проекта)<sup>7</sup>. Однако, на наш взгляд, в масштабах территорий России – это очень малое количество проектов. Как правило, активное развитие сельского туризма наблюдается либо вблизи крупных городов и мегаполисов, либо в местах массового отдыха людей. В регионах активно разрабатываются и собирается информация об интересных маршрутах сельского туризма. Например, у горожан растёт популярность туров на фермы и в агроусадьбы. Можно переночевать в русской избе, устроить фотосессию в полях или лугах, испытать на себе быт крестьян или ферме-

ров, научиться запрягать тройку лошадей или поработать в огороде.

К успешным проектам на селе можно отнести: экопарк «Ясно Поле» в Тульской области, Завидово в Тверской области и т.д. Число этнографических, гастрономических или винных туров в сельской местности выросло на 22%, а спрос на 40%. Например, в Краснодарском крае 30 из 100 объектов сельского туризма специализируется на этногастрономическом направлении, большая доля из которых – винодельни<sup>8</sup>. Владельцы виноделен также могут претендовать на гранты до 10 млн рублей, если их деятельность по ОКВЭД относится к классу 01, 03, а также кодам 10 и 11.02 «Производство вина и винограда».

В разных странах путешественники, уставшие от шума мегаполисов, часто посещают сельскую местность и малые горо-

<sup>7</sup> Сельский туризм. Россия. URL: <https://www.kp.ru/russia/selskij-turizm-v-rossii/?ysclid=m8sxj6173w72183315> (дата обращения: 01.12.2025)

<sup>82</sup> Количество агротуристов в Краснодарском крае составит 1,5 млн в 2025 г. URL: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/685407f79a7947662bba4afc> (дата обращения: 01.11.2025)

да с небольшой численностью населения. Туристы с удовольствием выращивают сельхозкультуры или участвуют в работах, отдыхают на природе, знакомятся с укладом местных жителей. К плюсам можно отнести небольшие временные и денежные затраты на дорогу, доступность и возможность отдохнуть всей семьёй, не нужны визы и покупка авиабилетов, занятие разными видами деятельности от растениеводства до рыбалки и т.д. По опросам ВЦИОМ, идеальный агротур для граждан России – это поездка на выходные (61%), поездка с детьми и родителями (33%) или

парой (25%). Около 90% опрошенных «хорошо знает» и «что-то слышал» о сельском или агротуризме (ВЦИОМ, 2025).

Агротуризм воспринимается как активный вид отдыха, который требует организации и, соответственно, может быть источником дохода на селе. Наиболее популярные занятия в агротуре представлены на рис. 2. Как видно из рисунка, основные виды занятий достаточно разнообразны, условно их можно разделить на несколько групп: связанные с гастрономией, этнографией, взаимодействием с животными и развлечениям.

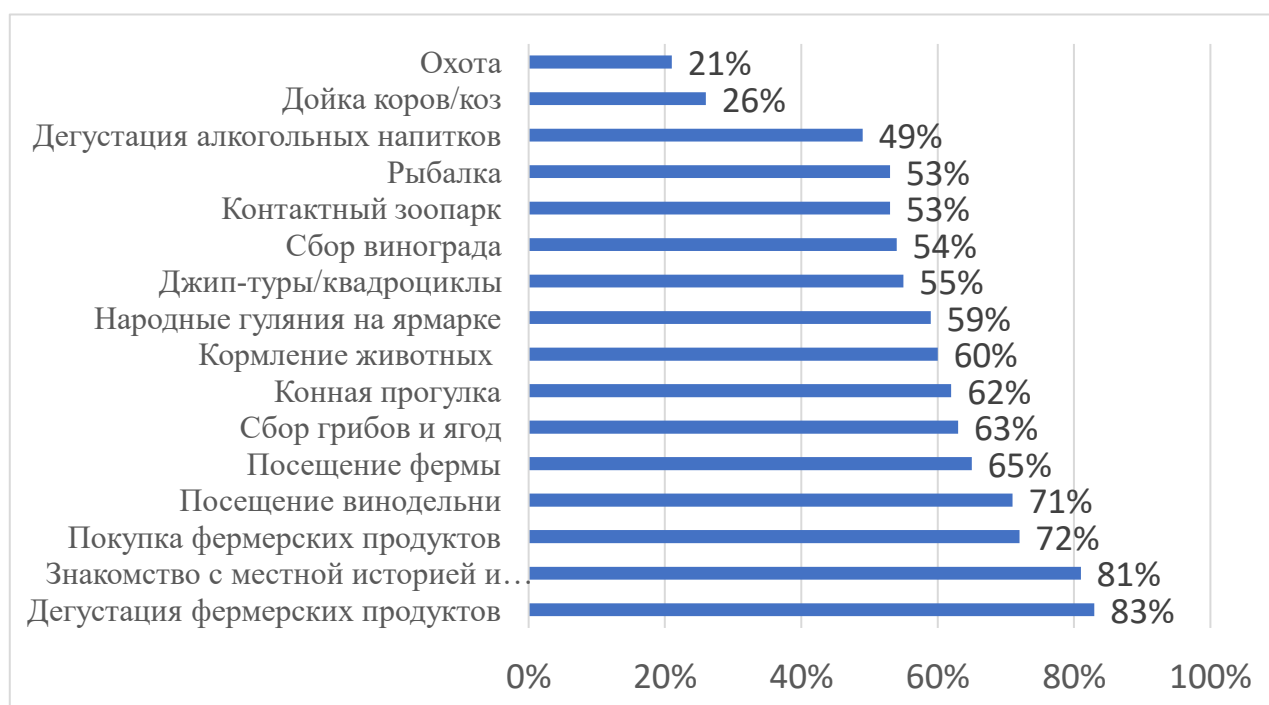


Рис. 2. Основные занятия на сельских территориях (ВЦИОМ, 2025)

Fig. 2. Main occupations in rural areas (VTSIOM, 2025)

Соответственно, можно диверсифицировать деятельность в сельской местности при необходимых инвестициях, поддержке государственных и местных органов, эффективном бизнес-плане и менеджменте.

Для создания, поддержки и устойчивого развития бизнеса на селе, российские предприниматели активно создают ассоциации и союзы, например, Ассоциация са-

мых красивых деревень и городков России, куда входит 48 населенных пунктов и около 800 подали заявки. Целью работы Ассоциации является привлечение внимания и использование наследия путём продвижения и узнаваемости территориальных брендов. Интересно отметить, что можно спрогнозировать спрос на данные посещения, так, 40% опрошенных готовы оплатить тур частично заранее и частично на

месте, 30% – заранее, 24% – на месте (ВЦИОМ, 2025). Около 61% опрошенных готовы тратить больше 5000 рублей только на покупку фермерских продуктов, большинство расчётов предпочитается банковской картой (80% опрошенных).

В России есть регионы, где активно развивается сельский туризм. К основным направлениям агротуризма относится Краснодарский край, планировалось принять около 1,5 млн агротуристов

в 2025 году, что на 500 000 человек больше, чем в 2023 году. В общем количестве агротуристов, этнотуристы составили около 50% в 2024 году. За январь – май 2025 года Краснодарский край посетило около 500 000 этнотуристов<sup>9</sup>. На втором месте – Крым, где активно развивается виноделие и связанные с ним производства, кроме этих регионов – это Московская область, Республика Калмыкия, Калужская, Тульская и Калининградская области. Самые популярные направления агротура среди опрошенных представлены на рис. 3.

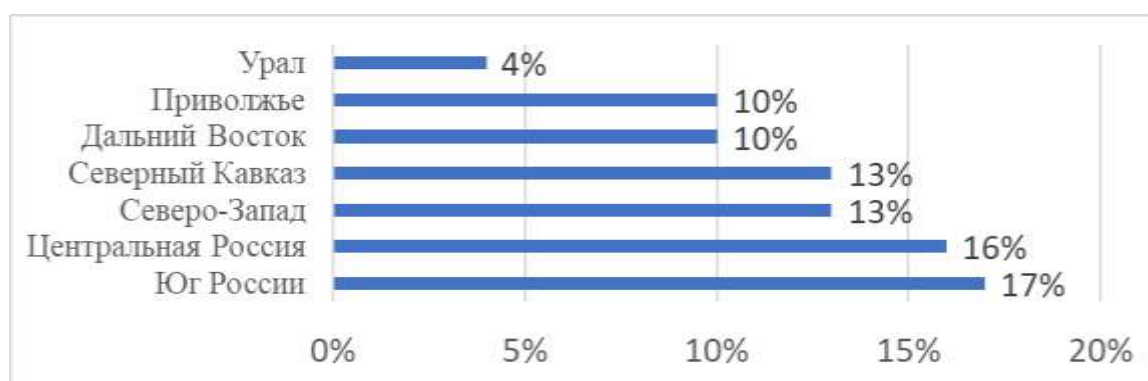


Рис. 3. Направления посещения в агротуре (ВЦИОМ, 2025)  
Fig. 3. Visit Directions in Agrotourism (VTSIOM, 2025)

Интересен факт, что россияне в целом готовы проехать в среднем 350 километров до фермы от места проживания, 62% опрошенных предпочитают организованный трансфер, 57% – личный автомобиль, 15% – общественный транспорт (ВЦИОМ, 2025). Организация трансфера для туристов может быть одним из источников дохода сельских жителей. Как правило, гости не ночуют в данных локациях, а предпочитают экскурсии, это связано в том числе и с недостаточным количеством и уровнем комфорта средств размещения, предприятий питания. Если решить данные вопросы, то, на наш взгляд, 2-3 ночи будут

пользоваться спросом в данных локациях. Например, тур выходного дня, семейное торжество и т.д. Часто гости едут на определённые программы, мастер-классы или этнографические мероприятия (Масленица и т.п.). Более 80% туристов любят агро- и гастрономические туры, около 70% предпочитают экскурсии по местности, а 65% готовы остаться с ночёвкой в сельской избе.

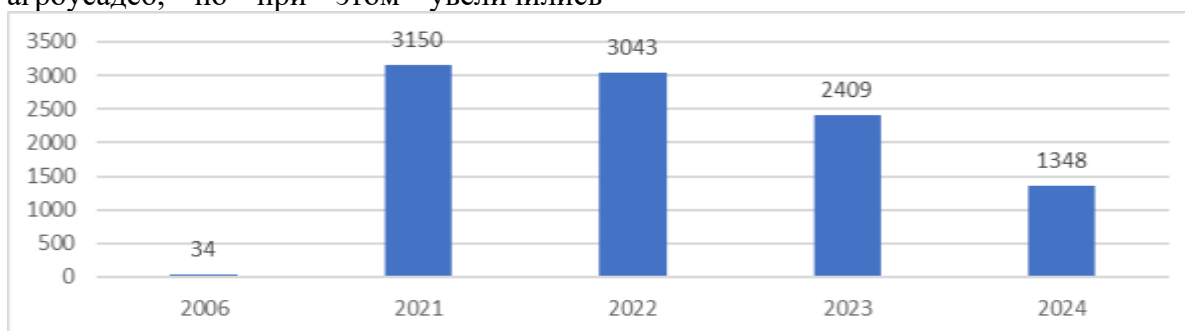
Агротуризм является одним из приоритетных направлений в Белоруссии, и для его развития разработана и реализуется нормативно-правовая база (Делия и др., 2024).

<sup>9</sup> Количество агротуристов в Краснодарском крае составит 1,5 млн в 2025 г. URL: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/685407f79a7947662bba4afc> (дата обращения: 01.11.2025)

<sup>10</sup> Сколько в Беларуси агроэкоусадб. URL: <https://news.mail.ru/society/63988880/> (дата обращения: 9.12.2025)

Так, Указ № 351 «О развитии агроэкотуризма» от 04 октября 2022 году привёл к снижению количества агроусадеб, но при этом увеличились

налоговые отчисления в бюджет (рис. 4).



**Рис. 4. Количество агроусадеб в Белоруссии**

**Fig.4. The number of agro-estates in Belarus**

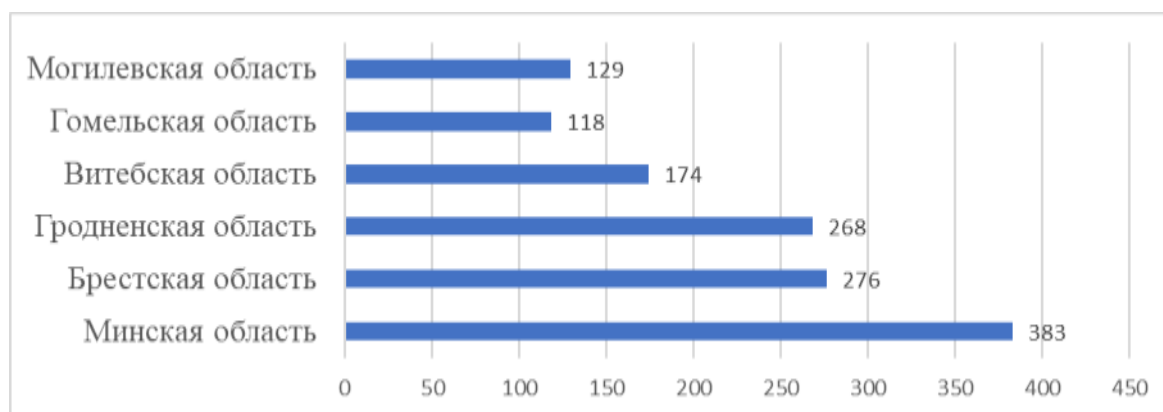
составлено авторами по данным<sup>10</sup>

Данный Указ обязал владельцев соблюдать не только санитарные, пожарные и экологические требования, но и использовать землю по целевому назначению.

Необходимость принятия Указа была связана с тем, что нарушался традиционный уклад жизни в селе (общественный порядок, тишина). До принятия закона некоторые агроусады превратились в гостиницы и рестораны с шумными массовыми мероприятиями. Усадьбы должны были пройти перерегистрацию и подтвердить,

что там оказывают заявленные качественные услуги. Важным дополнением, на наш взгляд, является и то, что надо получить в местном райисполкоме разрешение на ведение деятельности в данной сфере, что позволяет регулировать и контролировать деятельность на местах.

Согласно данным Национального агентства по туризму, большая часть агроэкоусадеб сосредоточена в Минской области (рис. 5).



**Рис. 5. Количество агроусадеб в областях Белоруссии в 2024 г.**

**Fig.5. Number of farmsteads in the regions of Belarus in 2024**

составлено авторами по данным<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Сколько в Беларуси агроэкоусадеб. URL: <https://news.mail.ru/society/63988880/> (дата обращения: 9.12.2025)

Интересен опыт Белоруссии и по налогообложению, кроме юридических лиц, налог на профессиональный доход

(НПД) уплачивают и физические лица с 01 июля 2023 года, оказывающие услуги в сфере агроэкотуризма (табл. 2).

Таблица 2

**Налогообложение в сфере агроэкотуризма в Белоруссии<sup>12</sup>**

Table 2

**Taxation in the field of agro-ecotourism in Belarus**

| Категории                                                                                                              | Ставка налога на профессиональный доход | Сумма дохода                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| Доход получен от граждан, иностранных организаций и индивидуальных предпринимателей (ИП), белорусских организаций и ИП | 10%                                     | < 60 000 белорусских рублей |
|                                                                                                                        | 20%                                     | > 60 000 белорусских рублей |

На наш взгляд, можно использовать опыт Белоруссии в России, так как агроэкоусадьбы позволяют не нарушать образ жизни местного населения, одновременно обеспечивая его работой (мастер классы,

гостеприимство, ремесло) и сохраняя народные традиции и промыслы, культуру региона. Основные черты деятельности агроусадьб в Белоруссии представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Характерные черты деятельности агроусадьб в Белоруссии**

Table 3

**Characteristic Features of Agritourism Activities in Belarus**

| Характеристика       | Содержание                                                                                                                                   |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разрешение           | Для ведения хозяйственной деятельности надо получить одобрение в райисполкоме                                                                |
| Количество комнат    | Для агроэкотуристов число комнат не более 10                                                                                                 |
| Подсобное хозяйство  | Надо вести личное подсобное хозяйство, либо производить и перерабатывать на территории сельхозпродукцию                                      |
| Количество услуг     | Оказание не менее двух видов услуг, возможность знакомить гостей с природой, архитектурными объектами, национальными традициями              |
| Ответственность      | За нарушение порядка несут ответственность как собственники усадеб, так и гости                                                              |
| Ограничения          | Введены заградительные меры при проведении банкетов, торжеств и т.д. вблизи соседних жилых домов                                             |
| Договорные отношения | Договор на оказание субъектом агроэкотуризма услуг агроэкотуристам; договор на оказание услуг между субъектом агроэкотуризма и туроператором |

<sup>12</sup> Количество туристов в агроусадьбах Беларуси. URL: [https://vk.com/wall-74552614\\_772666](https://vk.com/wall-74552614_772666) (дата обращения: 19.12.2025)

В России сельские территории уникальны: Краснодарский край может активно предлагать дегустацию вин и иных сельскохозяйственных продуктов, Московская область – продукты животноводства, Башкортостан – пасеки с башкирским медом, Новосибирская область – кедровые орехи на сельскохозяйственных подворьях. По мнению авторов, этими особенностями территорий должны воспользоваться все заинтересованные стороны для активного внедрения в повседневную сельскую жизнь разнообразных услуг как драйвера социально-экономического развития сельских территорий. Необходимо найти «точки роста» услуг для развития сельских территорий в России, используя опыт Белоруссии.

Важно формировать наиболее востребованные для посещений объекты агротуризма, модернизировать инфраструктуру, создавать бренды направлений. Несмотря на усилия государства по созданию благоприятных условий для развития сельских территорий, полевые исследования позволили выделить аспекты, которые существенно затрудняют их реализацию.

Во-первых, результаты исследования показали неравномерность развития услуг на сельских территориях. Есть как популярные и развитые направления для туризма, так и сельские поселения, и малые города, которые не имеют возможностей привлекать туристов.

Во-вторых, для сельского предпринимателя / фермера в силу занятости сложно найти время для подготовки проекта на получения гранта «Агротуризм». Нужно иметь соответствующие навыки как для выполнения формальных требований подготовки проекта, так и для защиты его перед конкурсной комиссией региона. Для крупных же агрохолдингов («РиФ» (с 2023 г. «Родные поля»), «Астон», «Юг России» и др.) занятие сельским туризмом представляется незначительным бизнесом и не представляет интереса.

В-третьих, малый и средний сельский бизнес, в основном, не продвигает свой

сельскохозяйственный продукт в социальных сетях, интернет-пространстве. Их услугами (дегустиация и покупка экологически чистых продуктов) пользуется небольшое число посетителей. Возведение на своих землях средств размещения для приема туристов требует перевода земель сельскохозяйственного назначения в другую категорию и возможно только по решению регионального органа власти.

В-четвёртых, крупные туроператоры (например, «Алеан», «Мультитур», «Дельфин»), специализирующиеся на внутреннем туризме, не рассматривают взаимодействие с агроусадьбами и другими хозяйствующими сельскохозяйственными субъектами, предоставляющими услуги сельского туризма в силу низкой рентабельности. Как представляется, для них размещение туристов в агроусадьбах не является конкурентным потоком.

**Заключение (Conclusions).** На основании проведённых авторами аналитических исследований можно сделать следующие выводы. Пандемия и геополитическая обстановка изменили предпочтения россиян: снизился интерес к посещению густонаселённых территорий, растут поездки на природу, увеличивается внимание к сельским территориям как направлениям туристических поездок с изучением деревенского быта и образа жизни. Услуги играют важную роль в развитии сельских территорий как в России, так и в других странах, за счёт мультипликативного эффекта и улучшения жизни на селе. Разнообразие видов услуг, в том числе и туристических – это не только отдых, но и погружение в национальную культуру, быт и традиции местного населения, знакомство с гастрономией, полная «перезагрузка» в экологически чистых районах страны.

В России неравномерно предоставляются услуги, что обусловлено инфраструктурными и финансовыми возможностями регионов. Проведённое исследование показало, что услуги могут стать драйвером развития сельских территорий пу-

тём улучшения качества жизни и обеспечения рабочими местами. Однако ограниченность ресурсов, неразвитая инфраструктура, транспортная необеспеченность и удаление от крупных городов и центров приводит к медленному развитию туризма в сельской местности. Ожидания горожан от отдыха в селе во многом не совпадают с реалиями жизни сельских жителей.

Вместе с тем, полученные результаты могут быть использованы при разработке направлений развития сельских территорий при взаимодействии с бизнес-структурами и местными органами власти, которые принимают ключевые решения на местах.

Для развития услуг в сельской местности важно создавать благоприятные социально-экономические условия для жизни. Необходимо развивать услуги, которые способствуют финансовым поступлениям в местные бюджеты и дополнительным доходам жителей, формируя бизнес-среду на сельских территориях. Услуги могут стать драйвером развития, создавая новые рабочие места и способствуя росту налоговых поступлений. Посещения сельских территорий позволяют изучить культурно-исторические и этнографические особенности России, развивать сельский туризм и агротуризм. Формирование туристической привлекательности данных территорий должно опираться на активную позицию региональных и местных органов, консолидацию усилий власти, бизнеса и просвещения населения. Для роста спроса на посещение сельских территорий важно создать точки притяжения (роста) путём формирования межрегионального сотрудничества с объединением ресурсов села и города.

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

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflicts of interest to declare.

### Список литературы

Агросектор снова переписали. Какие тенденции выявила сельскохозяйственная микроперепись. URL:

<https://www.agroinvestor.ru/opinion/article/39713-agrosektor-snova-perepisali-kakie-tendentsii-vyyavila-selskokhozyaystvennaya-mikroperepis/> (дата обращения: 13.12.2025).

Артемова Е. И., Басюк А.С., Зелинский М. П. Сельский туризм как фактор устойчивого развития сельских территорий // АПК: экономика, управление. 2024. № 11. С. 119-130.

ВЦИОМ. Агротуризм по-русски: в начале пути. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/agroturizm-po-russki-v-nachale-puti> (дата обращения: 01.11.2025).

ВЦИОМ выяснил, что около 60% россиян хотят посетить объекты агротуризма URL: <https://tass.ru/obschestvo/21761151> (дата обращения: 15.11.2025).

Гареев Р. Р. Агротуризм как драйвер возрождения русских сел и деревень // Актуальные проблемы развития туризма: Материалы VIII международной научно-практической конференции. М.: Российский университет спорта "ГЦОЛИФК". 2024. С. 182-186.

Дзахмишева И. Ш., Блиева М. В. Стратегическое развитие сельских территорий на основе использования природно-ресурсного потенциала // Фундаментальные исследования. 2018. № 2. С. 57-60.

Клочко Е. Н., Шичих Б. З. Экопоселения Краснодарского края: исследование предпринимательского потенциала развития сельских территорий // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 241-246.

Леонов П. В., Колотырин К. П. Развитие социальной инфраструктуры сельских территорий на основе экономических инструментов программы комплексного развития сельских территорий // Reports Scientific Society. 2024. № 6 (50). С. 44-47.

Перспективы развития туризма в Республике Беларусь / Делия В. П., Рашидов Д. С., Кульгачев И. П., Романова М. М. // Вестник Академии права и управления. 2024. № 4 (79). С. 99-104.

Платные услуги населению. URL: <https://rosstat.gov.ru/uslugi> (дата обращения: 3.01.2026).

Постановление Правительства Российской Федерации от 14.07.2012 г. № 717 (ред. от

25.12.2024 г.) «О государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия». URL: <https://base.garant.ru/70210644/?ysclid=mkydlk2pz5683298719> (дата обращения: 02.12.2025).

Приказ Министерства экономического развития РФ от 11.11.2022 №617 «Об утверждении требований к средствам размещения, используемым для осуществления деятельности по оказанию услуг в сфере сельского туризма в сельской местности». URL: [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/prikaz\\_ministerstva\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_rossiyskoy\\_federacii\\_ot\\_11112022\\_617.html?ysclid=mkyf91n6rz638748220](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/prikaz_ministerstva_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_ot_11112022_617.html?ysclid=mkyf91n6rz638748220) (дата обращения: 24.12.2025).

Развитие экотуризма на территории Республики Сербия: современная ситуация и статистический обзор / Делия В. П., Попович М., Кульгачев И. П., Романова М. М. // Вестник Академии права и управления. 2025. № 1 (82). С. 82-86.

Распоряжение Правительства Российской Федерации Распоряжение от 4 декабря 2024 г. № 3535-р. URL: <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-04122024-n-3535-r-o-vydelanii/?ysclid=mkyds6xya8155168267> (дата обращения: 3.11.2025).

Романова М. М., Кульгачев И. П. Современные тенденции развития отечественного туризма в реалиях геополитической обстановки // Экономические и социальные проблемы России. 2023. № 4 (56). С. 66-80.

Четвертаков И. М., Четвертакова В. П. Теоретические и прикладные аспекты экономического роста и развития сельского хозяйства // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2023. Т. 16. № 1 (76). С. 194-200.

## References

Artemova, E. I., Basyuk, A. S. and Zelinsky, M. P. (2024), "Rural Tourism as a Factor of Sustainable Development of Rural Areas", *APK, Economics, Management*, 11, pp. 119-130. (In Russ.).

Chetvertakov, I. M. and Chetvertakova, V. P. (2023), "Theoretical and Applied Aspects of Economic Growth and Agricultural Development", *Bulletin of Voronezh State Agrarian University*, 16, 1 (76), pp. 194-200. (In Russ.).

Decree of the Government of the Russian Federation of 14.07.2012 No 717 (as amended on 25.12.2024) "On the State Program for the Development of Agriculture and Regulation of Markets for Agricultural Products, Raw Materials and Foodstuffs", [Online] available at: <https://base.garant.ru/70210644/?ysclid=mkydlk2pz5683298719> (Accessed 02 December 2025). (In Russ.).

Delia, V. P., Popovich, M., Kulgachev, I. P. and Romanova, M. M. (2025), "Development of Ecotourism in the Territory of the Republic of Serbia", *Modern Situation and Statistical Review*, 1 (82), pp. 82-86. (In Russ.).

Delia, V. P., Rashidov, D. S., Kulgachev, I. P. and Romanova, M. M. (2024), "Prospects for the Development of Tourism in the Republic of Belarus", *Bulletin of the Academy of Law and Management*. 4 (79), pp. 99-104. (In Russ.).

Dzakhmisheva, I. Sh. and Blieva, M. V. (2018), "Strategic Development of Rural Areas Based on the Use of Natural Resource Potential", *Fundamental Research*, 2, pp. 57-60. (In Russ.).

Gareev, R. R. (2024), "Agroturism as a driver of the revival of Russian villages and villages", *Actual problems of tourism development*, Materials of the VIII international scientific and practical conference, Moscow, Russian University of Sport "SCOLIPE", pp. 182-186. (In Russ.).

Government of the Russian Federation Order of December 4, 2024 No 3535-r., [Online] available at: <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-04122024-n-3535-r-o-vydelanii/?ysclid=mkyds6xya8155168267> (Accessed 03 November 2025). (In Russ.).

Klochko, E. N. and Shichiyakh, B. Z. (2023), "Eco-settlements of the Krasnodar Region: a Study of the Entrepreneurial Potential of the Development of Rural Territories", *Natural and human sciences research*, 6 (50), pp. 241-246. (In Russ.).

Leonov, P. V. and Kolotyryn, K. P. (2024), "Development of Social Infrastructure in Rural Areas Based on Economic Instruments of the Comprehensive Rural Development Program", *Reports of the Scientific Society*, 6 (50), pp. 44-47. (In Russ.).

Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated 11.11.2022 No617 "On the Approval of the Requirements for Accommodation Facilities Used to Provide Services in the Field of Rural Tourism in

Rural Areas", [Online] available at: [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/prikaz\\_ministerstva\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_rossiyskoy\\_federacii\\_ot\\_11112022\\_617.html?yclid=mkyf91n6rz638748220](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/prikaz_ministerstva_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_ot_11112022_617.html?yclid=mkyf91n6rz638748220) (Accessed 24 December 2025). (In Russ.).

Paid services to the population, [Online] available at: <https://rosstat.gov.ru/uslugi> (Accessed 03 January 2026). (In Russ.).

Romanova, M. M. and Kulgachev, I. P. (2023), "Modern trends in the development of domestic tourism in the realities of the geopolitical situation", *Economic and Social Problems of Russia*, 4 (56), pp. 66-80. (In Russ.).

The agricultural sector was rewritten again. What trends did the agricultural micro-census reveal? [Online] available at: <https://www.agroinvestor.ru/opinion/article/39713-agrosektor-snova-perepisali-kakie-tendentsii-vyyavila-selskokhozyaystvennaya-mikroperepis/> (Accessed 13 December 2025). (In Russ.).

VTSIOM. Agritourism in Russian: at the beginning of the journey, [Online] available at:

<https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/agroturizm-po-russki-v-nachale-puti> (Accessed 01 November 2025). (In Russ.).

VTSIOM found that about 60% of Russians want to visit agritourism sites, [Online] available at: <https://tass.ru/obschestvo/21761151> (Accessed 15 November 2025). (In Russ.).

#### Данные об авторах

**Романова Марианна Михайловна**, доцент, к.э.н., доцент кафедры гостиничного и туристического менеджмента

**Кульгачев Иван Петрович**, доцент, к.ф.н., доцент кафедры гостиничного и туристического менеджмента

#### Information about the authors

**Marianna M. Romanova**, Associate Professor, Cand. Sc. (Economics), Associate Professor at the Department of Hotel and Tourism Management

**Ivan P. Kulgachev**, Associate Professor, Cand. Sc. (Philosophy), Associate Professor at the Department of Hotel and Tourism Management

Оригинальная статья  
Original article

УДК 339.138:640.4

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-9

Ситжанова А. М.<sup>1</sup>  
Комарова Е. И.<sup>2</sup>

Маркетинговые аспекты гибридного гостеприимства

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Оренбургский государственный университет имени В.А. Бондаренко»,  
просп. Победы, 13, Оренбург 460018, Россия

<sup>1</sup>e-mail: sithanovak@bk.ru

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

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-4151-6842

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0001-1223-5341

*Статья поступила 16 марта 2026 г.; принята 26 мая 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** Современная индустрия гостеприимства переживает фундаментальную трансформацию, вызванную как макроэкономическими сдвигами, так и глубинной эволюцией моделей потребительского поведения в условиях становления экономики впечатлений. Традиционные форматы взаимодействия с гостями, основанные исключительно на предоставлении услуги размещения, перестают отвечать требованиям времени, уступая место более сложным, multifunctional концепциям. В связи с этим особую актуальность приобретает феномен гибридного гостеприимства, который представляет собой объединение различных функций и форматов в единое пространство возможности для проживания, продуктивной работы, качественного досуга и активной социализации. В статье представлены результаты эмпирико-теоретического исследования маркетинговых аспектов гибридного гостеприимства как инновационной бизнес-модели. В отличие от существующих работ, авторы не только систематизируют теоретические подходы, но и предлагают оригинальную трехуровневую модель потребительского поведения («Роли – Сценарии – Ценности»), верифицированную на данных глубинных интервью и анализа загрузки двух гибридных объектов в городах Оренбурге и Санкт-Петербурге. Впервые количественно обоснован вклад коворкинг-зон в доходность отеля (до +22 % в межсезонье) и выделены три профиля гостей (профессионально-ориентированный гость, ориентированный на баланс гость, общественно-ориентированный гость). Разработана и апробирована матрица выбора маркетинговой стратегии в зависимости от типа локации и доли внешних пользователей. Практическая значимость полученных результатов подтверждена конкретными ключевыми показателями эффективности и алгоритмом внедрения для отельеров, а также определяется возможностью их использования девелоперами и маркетологами при разработке концепций новых объектов, а также в процессе формирования эффективных стратегий продвижения гибридных объектов гостеприимства на рынке.

**Ключевые слова:** гибридное гостеприимство; маркетинг взаимодействия; много-ролевое поведение; эмпирическая верификация; кейс-анализ; профилирование потребителей; гостиница; инструменты маркетинга.

Для цитирования: Ситжанова А. М., Комарова Е. И. Маркетинговые аспекты гибридного гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 116-128. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-9

UDC 339.138:640.4

Akzhan M. Sitzhanova<sup>1</sup>  
Elena I. Komarova<sup>2</sup>

Marketing aspects of hybrid hospitality

Bondarenko Orenburg State University,  
13 Pobedy Ave., Orenburg 460018, Russia

<sup>1</sup>e-mail: sithanovak@bk.ru

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

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-4151-6842

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0001-1223-5341

**Abstract.** The modern hospitality industry is undergoing a fundamental transformation driven by both macroeconomic shifts and a deep evolution of consumer behavior patterns in the context of the emerging experience economy. Traditional formats of guest interaction based solely on the provision of accommodation services are no longer meeting the demands of the time, giving way to more complex, multifunctional concepts. In this regard, the phenomenon of hybrid hospitality, which represents the integration of various functions and formats into a single space offering opportunities for living, productive work, quality leisure, and active socialization, is becoming particularly relevant. This article presents the results of an empirical and theoretical study of the marketing aspects of hybrid hospitality as an innovative business model. Unlike existing works, the authors not only systematize theoretical approaches but also propose an original three-level model of consumer behavior («Roles – Scenarios – Values»), verified through in-depth interviews and occupancy analysis of two hybrid properties in the cities of Orenburg and St. Petersburg. For the first time, the contribution of coworking areas to hotel profitability (up to +22% in the off-season) is quantitatively substantiated, and three guest profiles are identified (professionally oriented guest, balance-oriented guest, socially oriented guest). A matrix for selecting a marketing strategy depending on the type of location and the share of external users has been developed and tested. The practical significance of the obtained results is confirmed by specific key performance indicators and an implementation algorithm for hoteliers and is also determined by the possibility of their use by developers and marketers in developing concepts for new properties, as well as in the process of forming effective strategies for promoting hybrid hospitality properties on the market.

**Keywords:** hybrid hospitality; interaction marketing; multi-role behavior; empirical verification; case analysis; consumer profiling; hotel; marketing tools

**For citation:** Sitzhanova, A. M., Komarova, E. I. (2026), “Marketing aspects of hybrid hospitality”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 116-128, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-9

**Введение (Introduction).** Индустрия гостеприимства демонстрирует устойчивый сдвиг от мономоделей (размещение) к полимодальным пространствам, интегри-

рующим жильё, работу и досуг. Однако существующие исследования (Леушина, Севрюкова, Зотова, 2023; Перелыгина, Благоей, Власова, Шиманова, 2024) носят

преимущественно концептуальный характер. Научная проблема заключается в разрыве между признанием феномена «гибридного гостеприимства» и отсутствием эмпирически обоснованных маркетинговых моделей.

**Цель исследования (The aim of the work)** – разработка и эмпирическая верификация маркетинговой модели гибридного гостеприимства, выявление количественных закономерностей потребительского поведения и формирование практико-ориентированных рекомендаций.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- уточнить понятие и операционализировать конструкт «гибридное гостеприимство»;
- разработать многоуровневую модель потребительских ролей с выделением профилей;
- провести кейс-анализ двух объектов с количественной оценкой эффектов;
- представить матрицу маркетинговых стратегий и конкретные инструменты.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Исследование включало три блока:

1. Теоретический анализ – контент-анализ двадцати восьми источников с 2019-2025 гг. по маркетингу услуг, гибридным форматам, поведению потребителей;

2. Качественный этап – сорока пяти полуструктурированных интервью с гостями гибридных отелей г. Оренбурга и г. Санкт-Петербурга, апрель – сентябрь 2025 г). Выборка квотная по цели визита. Обработка – тематический анализ;

3. Количественный этап – анализ операционных данных (загрузка, выручка, доля коворкинга) за 2023-2025 гг. по двум объектам:

- объект А (г. Оренбург, 78 номеров, коворкинг на 40 мест);
- объект Б (г. Санкт-Петербург, 112 номеров, гибридный лобби-коворкинг).

Статистическая обработка – описательная статистика, t-критерий для сравнения сезонов.

Ограничения исследования: эмпирическая база включает два объекта в разных городах (Оренбург и Санкт-Петербург), что не позволяет делать выводы для всех типов локаций (например, транзитные отели, придорожные мотели). Интервью и данные за 2023-2025 гг. отражают постковидный восстановительный период, который может характеризоваться повышенным спросом на удалённую работу. Тем не менее, полученные количественные закономерности статистически значимы ( $p < 0,05$ ) и могут служить ориентиром для пилотных внедрений.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Феномен гибридного гостеприимства является предметом активного обсуждения как в академической среде, так и среди практиков индустрии. Анализ доступных источников показывает, что единого устоявшегося определения данного понятия пока не сложилось, что свидетельствует о новизне и динамичности изучаемого явления. Обобщая существующие подходы, можно выделить несколько ключевых аспектов, формирующих его содержание.

Согласно исследованию Леушиной О.В., Севрюковой И.Ю. и Зотовой Е.Г., гибридные решения в гостеприимстве подразумевают создание многофункциональных пространств, объединяющих традиционное размещение с элементами «третьего места» (коворкинг, коливинг, общественные зоны), что позволяет привлекать не только туристов, но и местных жителей, повышая общую доходность объекта. Авторы подчеркивают, что такая трансформация является ответом на изменение ритма жизни и характера занятости населения. (Леушина, Севрюкова, Зотова, 2023).

Гибридные отели рассматриваются в ряду инновационных моделей предоставления услуг гостеприимства наряду с «жизненными отелями», капсульными и

экологическими отелями (Перелыгина, Благой, Власова, Шиманова, 2024). Исследователи акцентируют внимание на том, что внедрение таких моделей требует интеграции современных цифровых технологий (чат-боты, системы управления, цифровые ключи) и пересмотра систем качества обслуживания.

Еще один важный ракурс раскрыт в публикации на портале Hospitality Guide, где гибридный продукт предлагается рассматривать как инструмент привлечения новых категорий гостей, в частности, удаленных сотрудников и фрилансеров. Автор подчеркивает, что для создания такого продукта не всегда требуется масштабная реконструкция – достаточно организовать специализированные пространства для работы и упаковать их в привлекательное ценностное предложение.

Анализ зарубежного опыта показывает, что запуск гибридного бренда гостеприимства требует принципиально иного маркетингового подхода, отличного от традиционного «гостиничного шаблона». Такие бренды вынуждены одновременно позиционировать себя как место для проживания, работы, встреч, отдыха и развлечений, что создает высокие требования к четкости позиционирования и многослойности коммуникаций (Холл, 2025).

Наконец, РБК компания приводит примеры технологической реализации гибридных проектов, подчеркивая, что управление такими объектами требует специализированных цифровых ERP-платформ, способных учитывать различные форматы использования пространства (поминутно, почасово, посуточно, помещасно) и интегрироваться со смежными сервисами (электронные замки, умные помощники, системы управления парковкой) (Пигин, 2024).

На основе анализа предложено авторское определение, отличающееся от известных введением критерия измеримой синергии: гибридное гостеприимство – это бизнес-модель гостиничного предприятия, при которой не менее 20% публичных площадей (или 15% выручки) формируется за счет не функций размещения (коворкинг, ивент-пространство, зоны социализации), а ценностное предложение строится на интеграции ролей «житель – работник – участник сообщества» в рамках одного физического и цифрового контура.

Возникновение и распространение гибридного гостеприимства обусловлено комплексом макроэкономических, социальных и технологических факторов. Ключевые из них систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

*Факторы, детерминирующие развитие гибридного гостеприимства*

Table 1

*Factors determining the development of hybrid hospitality*

| Группа факторов           | Эмпирические проявления                                                                                                                                              | Влияние на развитие гибридных форматов                                                                                                    |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Социально-демографические | - смена поколений (рост доли миллениалов и поколения Z);<br>- рост числа фрилансеров и самозанятых;<br>- изменение моделей занятости (гибридная и удаленная работа). | Формирование спроса на пространства, позволяющие совмещать работу и путешествия; востребованность коворкингов в отелях.                   |
| Экономические             | - постпандемийное восстановление туризма, с изменением структуры спроса;<br>- освобождение рыночных ниш вследствие реорганизации дея-                                | - поиск отельерами новых источников дохода, помимо традиционной продажи номеров;<br>- необходимость повышения эффективности использования |

|                 |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | тельности зарубежных гостиничных сетей в России.                                                                                                        | площадей.                                                                                                                               |
| Технологические | - развитие цифровых платформ для бронирования и управления;<br>- распространение интернета вещей;<br>- доступность высокоскоростного интернета.         | Техническая возможность разделять пространство на разные функциональные зоны и управлять разнородными сервисами через единую платформу. |
| Культурные      | - размывание границ между работой и личной жизнью;<br>- стремление к аутентичному опыту и новым впечатлениям;<br>- запрос на сообщество и социализацию. | - востребованность «третьих мест»;<br>- желание гостя быть не просто потребителем, а частью сообщества.                                 |

Источник: составлено авторами

Как видно из таблицы, факторы носят комплексный характер и усиливают действие друг друга. Пандемия выступила своеобразным катализатором, резко ускорив процессы, которые назревали уже давно, в частности, переход к удаленной занятости и переоценка значимости гибких и безопасных пространств (Ситжанова, 2024; Яшко, Волкова, 2025).

Маркетинговый подход к гибридно-гостеприимству требует глубокого понимания неоднородной и сложной аудитории. Традиционное сегментирование туристов по цели поездки (бизнес/досуг) в данном случае становится недостаточным, так как гость может совмещать эти роли в рамках одной поездки. На рис. 1 представлена трехуровневая модель потребительского поведения.

| 🔵 <b>Уровень 1</b>                         | 🔵 <b>Уровень 2</b>                                                                                      | 🔵 <b>Уровень 3</b>                                                               |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>РОЛИ</b>                                | <b>СЦЕНАРИЙ<br/>ИСПОЛЬЗОВАНИЯ</b>                                                                       | <b>ЦЕННОСТИ</b>                                                                  |
| - работа<br>- проживание<br>- социализация | - «ударная рабочая неделя»<br>- «рабочий отпуск»<br>- «нетворкинг + событие»<br>- «классический турист» | - эффективность времени<br>- аутентичность и сообщество<br>- гибкость и контроль |

**Рис. 1. Трехуровневая модель потребительского поведения гибридного объекта**

**Fig. 1. Three-level model of consumer behavior of a hybrid object**

Источник: составлено авторами

Из рисунка 1 видно, что модель потребительского поведения по результатам исследования состоит из трех уровней. На первом уровне выявили «роли» гостя, на втором «сценарии использования», на третьем провели упрощенный факторный анализ и определили ценности, при этом:

эффективность времени отметили 73% респондентов, аутентичность и сообщество 58%, гибкость и контроль 62% респондентов. В таблице 2 представлены возможные типовые сценарии поведения гостей гибридного отеля.

Таблица 2

**Перечень типовых сценарии поведения гостей гибридного отеля**

Table 2

**List of typical scenarios of guest behavior in a hybrid hotel**

| Сценарий                 | Частота, % | Ключевое требование              | Пример цитаты из интервью                                   |
|--------------------------|------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| «Ударная рабочая неделя» | 31%        | Тишина, эргономика, переговорные | «Мне нужен стол и розетка с 9 до 18, чтобы никто не трогал» |
| «Рабочий отпуск»         | 27%        | Баланс работы и SPA/экскурсий    | «Утром поработал, днём – в спа, вечером – в бар»            |
| «Нетворкинг + событие»   | 22%        | Лаунж, программа, сообщество     | «Приехал не столько работать, сколько познакомиться»        |
| «Классический турист»    | 20%        | Проживание + завтрак             | «Главное – чистый номер, коворкинг не нужен»                |

Разработанная авторами модель (рис. 1, табл. 2) демонстрирует, как в рамках одного гибридного средства размещения синтезируются различные поведенческие сценарии гостя. Вместо традиционного подхода к постояльцу как к потребителю исключительно услуги ночлега, здесь он предстает в нескольких интегрированных сущностях, объединенных общим по-

нятием «профессиональный потребитель».

Для количественной демонстрации преимущества предложенной модели перед традиционной сегментацией было проведено сравнение их предсказательной способности, таблица 3.

На основе кластеризации ответов респондентов были выделены три устойчивых профиля потребителей (рис. 2).

Таблица 3

**Сравнение предсказательной способности традиционной и предложенной моделей (пилотная оценка, n=145)**

Table 3

**Comparison of predictive power of traditional and proposed models (pilot assessment, n=145)**

| Критерий                                                            | Традиционная сегментация (по цели поездки) | Предложенная модель (роли + сценарии) |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|
| Доля гостей, идентифицирующих более одной роли                      | 12 %                                       | 68 %                                  |
| Различие в среднем чеке между «чистым» и «смешанным» типами         | не выявлялось                              | +32% (p<0,01)                         |
| Прогноз вероятности покупки пакета «работа + спа» (R <sup>2</sup> ) | 0,21                                       | 0,58                                  |

Комментарий: предложенная модель объясняет на 37% больше дисперсии в потребительских расходах.



**Рис. 2. Результаты профилирования гостей гибридного объекта**  
**Fig. 2. Results of guest profiling at a hybrid facility**

Как видно по рисунку 2, эмпирический типологический анализ гостей дал следующие результаты:

1. Профессионально ориентированные гости – молодые специалисты, фрилансеры, командировочные. Ключевой драйвер: производительность. Высокая чувствительность к интернету, розеткам, изоляции;

2. Ориентированные на баланс гости – миллениалы, 30-45 лет, удалённые

сотрудники. Ищут «переключение»: работа + спорт + спа + прогулки и платят за пакетные предложения;

3. Общественно ориентированные гости – гибридные путешественники, блогеры, участники ивентов. Им важны события, дизайн, возможность создать контент;

Количественная оценка эффективности гибридной модели, показана в таблице 4.

**Таблица 4**

**Сравнение показателей объектов А и Б (2024-2025 гг.)**

**Table 4**

**Comparison of indicators for objects A and B (2024-2025)**

| Показатель                                  | Объект А<br>(г. Оренбург) | Объект Б<br>(г. Санкт-Петербург) |
|---------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| Доля выручки коворкинга                     | 14%                       | 22%                              |
| Рост загрузки в межсезонье (октябрь – март) | +22 % (p<0.05)            | +18% (p<0.05)                    |
| Средний чек (гость, использующий коворкинг) | 4200 руб.                 | 6800 руб.                        |
| Средний чек (только проживание)             | 3100 руб.                 | 5100 руб.                        |
| Доля внешних пользователей коворкинга       | 42%                       | 61%                              |

Таким образом, гибридный формат значительно повышает загрузку в низкий сезон и увеличивает средний чек на 25 – 35% за

счёт кросс-продаж (кофе, ланчи, спа). Маркетинговая матрица для гибридных объектов показана в таблице 5.

Таблица 5

**Матрица выбора стратегии в зависимости от локации  
и доли внешних пользователей**

Table 5

**Strategy selection matrix based on location and share of external users**

| Тип локации                    | Доля внешних пользователей                                                                  |                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | < 30 %                                                                                      | > 50 %                                                                                       |
| Деловой центр                  | Стратегия «Умный отель»<br>(акцент на технологии,<br>тишину, абонементы)                    | Стратегия «Клуб»<br>(нетворкинг, ивенты, парт-<br>нёрства с бизнес-школами)                  |
| Жилой / туристический<br>район | Стратегия «Комьюнити»<br>(события локальные, дет-<br>ские зоны, коворкинг для<br>родителей) | Стратегия «Третье место»<br>(открытый лобби-бар, пуб-<br>личные лекции, локальные<br>бренды) |

На основе проведённого эмпирического анализа (кейсы объектов А и Б) предложены следующие адаптируемые маркетинговые решения, дифференцированные в зависимости от операционных характеристик объекта и его локации.

1. Для гостиничных предприятий с уровнем загрузки в межсезонный период менее 50% целесообразна имплементация выделенной коворкинг-зоны мощностью 15-20 посадочных мест с организацией посуточной тарификации в диапазоне 300-500 руб. за пользовательскую сессию. Согласно данным объекта А, ожидаемый срок окупаемости инвестиций (ROI) составляет 8-12 месяцев. Ключевым показателем эффективности (KPI) на этапе постимплементации выступает достижение доли внешних (не проживающих в отеле) пользователей коворкинга на уровне не менее 30% по истечении шести месяцев с момента запуска.

2. Для объектов гостеприимства, расположенных в зонах туристического трафика, рекомендуется внедрение интегрированного пакетного предложения «Работа + отдых», включающего доступ к рабочему месту, услугу позднего выезда и спа-процедуру. Экономическая модель предполагает наценку в размере 40% относи-

тельно базовой стоимости номера. Ожидаемый коэффициент конверсии целевой аудитории в приобретение данного пакета оценивается в 15-20% от общего числа гостей, демонстрирующих спрос на совмещение деловых и рекреационных активностей.

3. В области цифровой интеграции сервисов обязательным условием функционирования гибридного объекта является внедрение единого мобильного приложения, обеспечивающего сквозное бронирование номера, рабочего места и дополнительных услуг (спа, питание, ивенты). Технологической основой выступает реализация бесшовного доступа (цифровой ключ) ко всем функциональным зонам. Стратегическим KPI выступает доля транзакций, осуществляемых через приложение, на уровне не менее 60% по завершении первого года операционной деятельности.

Продвижение гибридного объекта гостеприимства – сложная многокомпонентная задача. Традиционный маркетинг-микс (4P/7P) также должен быть переосмыслен в контексте гибридности. В таблице 6 представлена адаптированная модель маркетингового комплекса для гибридного отеля.

Таблица 6

Маркетинговый комплекс гибридного гостеприимства

Table 6

Marketing mix of hybrid hospitality

| Элемент маркетингового комплекса                                                    |                      | Специфика для гибридного объекта                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Продукт              | Предложение многослойного продукта, состоящего из ядра (размещение) и расширяющих сервисов (коворкинг, воркшопы, спа). Важна модульность и возможность конструировать индивидуальный пакет услуг.                                 |
|    | Цена                 | Создание гибких тарифных моделей, например, посекундная / почасовая оплата коворкинга, пакетные предложения «работа + отдых», абонементы для местных жителей, долгосрочная аренда. Важна ценовая прозрачность                     |
|    | Место                | Создание физического пространства (зонирование, дизайн, технологичность) и цифровой среды (сайт, мобильное приложение, управление бронированием). Важна бесшовность перехода между физическим и цифровым опытом                   |
|   | Продвижение          | Многоцелевые коммуникации для разных аудиторий. Акцент на сторителлинге, создании образа жизни, а не просто размещения. Активное использование социальных сетей, контент-маркетинга, работы с блогерами и локальными сообществами |
|  | Процессы             | Автоматизация и цифровизация процессов бронирования, заезда, оплаты, доступа в различные зоны. Бесшовность переключения между ролями (гость – работник – посетитель спа).                                                         |
|  | Физическое окружение | Атмосфера, дизайн, эргономика. Создание фото-локаций для пользовательского контента. Функциональность и эстетика рабочих и рекреационных зон.                                                                                     |
|  | Люди                 | Персонал, способный работать с разнородной аудиторией. Кураторы сообществ, а не просто администраторы.                                                                                                                            |

Источник: составлено авторами на основе (Малашенко, Степанова, 2025; Агаджанян, Киреева, Козар, 2024; Бурина, Лежнин, 2023; Богданова, Кунтина, 2020).

На основе проведённого исследования предложен следующий пошаговый алгоритм для практического применения:

Шаг1. Оценка загрузки публичных зон (холл, лобби, ресторан) в часы 10:00 – 17:00. Если незанято более 40% площади – целесообразно пилотное тестирование коворкинга на 10-15 мест;

Шаг 2. Запуск минимально жизнеспособного продукта, например, зоны с розетками, Wi-Fi и удобными столами. Тариф зоны 300-500 руб./день или 150 руб./час. KPI через 3 месяца – доля внешних (не проживающих в отеле) пользователей не менее 20%;

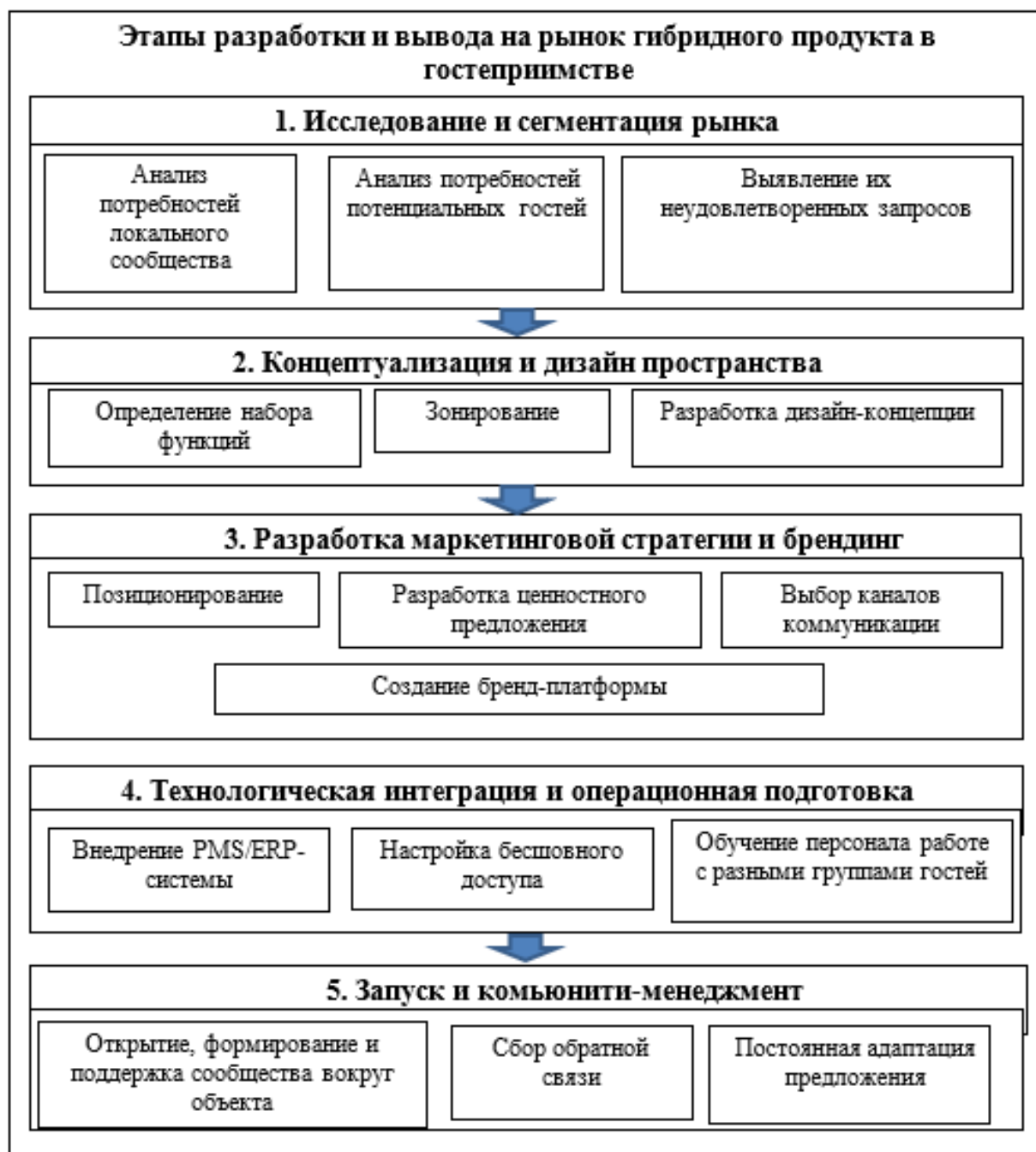
Шаг 3. Масштабирование и выбор стратегии. При достижении доли внешних пользователей 30% (к 6 месяцу после запуска) – выбор стратегии по матрице (табл. 5). Инвестиции в зонирование, качественную мебель, звукоизоляцию, переговорные комнаты.

Шаг 4. Внедрение мобильного приложения для сквозного бронирования (номер + рабочее место + спа + питание). Целевой KPI: 60% транзакций через приложение за первый год.

Особую роль в продвижении играет брендинг. Как справедливо отмечает Шар-

лотт Холл, гибридные бренды должны быть «смелыми в своем позиционировании» и четко понимать, для кого они создаются, имея смелость не быть для всех. Бренд должен транслировать не просто набор услуг, а определенную философию и образ жизни,

резонирующий с ценностями целевых аудиторий. Успешная реализация маркетинговой стратегии гибридного гостеприимства требует прохождения нескольких этапов. На рис. 4 представлены этапы разработки и вывода гибридного продукта на рынок.



*Рис. 5. Этапы разработки и вывода на рынок гибридного продукт в гостеприимстве*

*Fig. 5. Stages of development and market launch of a hybrid product in hospitality*

Источник: составлено авторами

На практике успешность гибридных моделей подтверждается как зарубежным, так и российским опытом. Так, международная сеть Sonder демонстрирует эффективность сочетания унифицированных стандартов сервиса с учетом локальных особенностей. В России же показательным трендом стало появление в загородных отелях Ленинградской области и Краснодарского края специальных пакетов «работа + SPA», ориентированных на удаленных сотрудников. Как отмечают исследователи (Ситжанова, 2023; Малащенко, Степанова, 2025), это позволило значительно повысить загрузку в межсезонье. Главным условием успеха в данных случаях выступила способность отеля не просто предоставить набор разрозненных опций, а стать интегратором различных потребностей гостя, сформировав для него цельную и удобную экосистему сервисов.

**Заключение (Conclusions).** Проведённое исследование, основанное на синтезе теоретического анализа и эмпирической верификации, позволяет констатировать, что гибридное гостеприимство представляет собой не маркетинговую конъюнктурную адаптацию, а устойчивую бизнес-модель, обладающую измеримыми операционными и поведенческими эффектами.

В отличие от предшествующих работ концептуального характера, в настоящем исследовании реализованы следующие элементы научной новизны:

1) предложена и эмпирически обоснована количественная операционализация гибридного гостеприимства: не менее 20% публичных площадей или 15% выручки от размещения;

2) разработана и верифицирована трёхуровневая модель «Роли – Сценарии – Ценности», которая объясняет на 37% больше дисперсии в потребительских расходах по сравнению с традиционной сегментацией по цели поездки;

3) выделены три эмпирически обоснованных профиля гостей: профессионально-ориентированные (драйвер – про-

изводительность), ориентированные на баланс (драйвер – переключение), общественно-ориентированные (драйвер – события и контент);

4) количественно подтверждён экономический эффект гибридной модели: прирост загрузки в межсезонье на 18 – 22%, увеличение среднего чека на 25 – 35%, ROI коворкинг-зоны 8 – 12 месяцев;

5) предложена матрица выбора маркетинговой стратегии, дифференцированная по двум факторам: тип локации и доля внешних пользователей коворкинга.

Практическая значимость полученных результатов подтверждается возможностью их прямого применения отельерами и девелоперами при проектировании новых объектов или реконфигурации существующих. Разработанные рекомендации имеют количественно измеримые целевые индикаторы (доля внешних пользователей, конверсия, ROI, доля бронирований через приложение), что позволяет осуществлять мониторинг эффективности и коррекцию маркетинговой стратегии. Предложенный пошаговый алгоритм внедрения аудит → внедрение минимально жизнеспособного продукта → масштабирование → цифровизация снижает риски пилотных проектов.

Направления дальнейших исследований включают: разработку скоринговой модели для предварительной оценки целесообразности внедрения гибридного формата на конкретном объекте с учётом его локальных характеристик; проведение кросс-культурных сравнительных исследований (Россия – Казахстан – Турция) для выявления национально-специфических особенностей потребления гибридных услуг, а также изучение долгосрочного влияния гибридной модели на лояльность и пожизненную ценность клиента.

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

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

### Список литературы

Андренко И. Гибридная модель обслуживания в отелях: современные подходы к организации гибкого сервиса // Наука и техника сегодня. 2025. № 7 (48). С. 314-326. DOI 10.52058/2786-6025-2025.

Агаджанян А.В., Киреева Ю.А., Козар Н.К. Индустрия туризма и гостеприимства на пути устойчивого развития / Монография. Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. – 342 с. ISBN 978-5-466-08526-6.

Бурина П.С., Лежнин В.В. Совершенствование деятельности предприятия гостиницы на примере гостиницы «Отель 2020» // Человек и общество перед вызовами глобальных трансформаций: развитие или стагнация: Двадцать седьмые Вавиловские чтения. Материалы международной междисциплинарной научной конференции, Йошкар-Ола, 14 декабря 2023 года. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2024. С. 180-181. EDN НКННГВ.

Богданова В.В., Кунтина Е.И. Культура обслуживания и гостиничная этика // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2020. Том. 17, №1. С. 42-48. EDN OTOIEZ.

Гибридные продукты для отелей: как привлекать новую аудиторию // Hospitality Guide. 2024. 20 февраля. URL: <https://hospitalityguide.ru/articles/opinion/gibridnye-produkty-dlya-otелей-kak-privlekat-novuyu-auditoriyu/> (дата обращения: 10.01.2026).

Киреева Ю.А., Коновалова Е.Е., Филатова М.С. К вопросу о концепции средства размещения: разнообразие, этапы и принципы разработки // Сервис plus. 2024. Т. 18. № 1. С. 145-156. DOI 10.5281/zenodo.10968328. EDN MORHLI.

Леушина О.В., Севрюков И.Ю., Зотова Е. Определение современных бизнес-моделей нестандартных форм гостеприимства // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 9. С. 317-334. DOI 10.18334/ce.17.9.118917. EDN FLWDFY.

Малашенко М.Р., Степанова С.А. Особенности требований к выбору гостиницы спортивных групп как сегмента потребителей при размещении в гостинице // Научное творчество молодых исследователей в индустрии гостеприимства: Сборник научных статей. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. С. 47-53. EDN OMJKTE.

Перельгина Л.Б., Благой Н.А., Власова Е.А., Шиманова Д.К. Современные модели предоставления услуг гостеприимства // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10 (171). С. 1112-1118. DOI 10.34925/EIP.2024.171.10.214. EDN GMSLGD.

Пигин И.Н. Как запросы рынка меняют форматы отелей // РБК Компании. 2024. 22 июля. URL: <https://Companies.RBC.ru/news/mmijgJLva0/kak-zaprosyi-ryinka-menyayut-formatyi-otелей/> (дата обращения: 15.01.2026).

Райзер Д.О. Разработка аналитической системы оптимального использования номерного фонда гостиницы (на примере гостиницы «Эдельвейс») // Молодежь – Барнаулу : Материалы XXII городской научно-практической конференции молодых ученых, Барнаул: Алтайский государственный университет, 2021. С. 162-163. EDN WCVVVJ.

Ситжанова А.М. Маркетинговые технологии в управлении гостиничным предприятием // Экономические науки. 2024. № 6 (235). С. 474-479.

Ситжанова А.М., Сладкова Ю.Н., Бурамбаев Б.А. Рынок гостиничных предприятий Оренбуржья в условиях неопределенности // Экономические науки. 2023. № 220. С. 131-140. DOI 10.14451/1.220.131. EDN ZFPKAX.

Холл С. Запуск гибридного гостиничного бренда? Вот на чем я бы остановился в первую очередь. // LinkedIn. 2025. 13 октября. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/launching-hybrid-hospitality-brand-heres-what-id-focus-charlotte-hall-wzk5e>. (дата обращения: 17.01.2026).

Яшков И.Д., Волкова Е.А. Гибридные модели размещения: интеграция традиционного гостиничного опыта и концепции краткосрочной аренды жилья // Научный Лидер. 2025. № 20 (221). URL: <https://scilead.ru/article/8789-gibridnie-modeli-razmeshcheniya-integratsiya>. (дата обращения: 17.01.2026).

### References

Andrenko, I. (2025), "Hybrid model of hotel service: modern approaches to the organization of flexible service", *Science and Technology Today*, 7 (48), pp. 314-326. DOI 10.52058/2786-6025-2025. (In Russ.).

Agadzhanian, A.V., Kireeva, Yu.A. and Kozar, N.K. (2024), *The tourism and hospitality*

industry on the path to sustainable development, Monograph, Moscow, Rusains LLC, 342 p. ISBN 978-5-466-08526-6. (In Russ.).

Burina, P.S. and Lezhnin, V.V. (2023), "Improving the Activities of a Hotel Enterprise: The Case of Hotel 2020", *Man and Society in the Face of Global Transformations: Development or Stagnation*, The Twenty-Seventh Vavilov Readings, Materials of the International Interdisciplinary Scientific Conference, Yoshkar-Ola, December 14, 2023, Yoshkar-Ola, Volga State University of Technology, pp. 180-181. EDN HKHHGW. (In Russ.).

Bogdanova, V.V. and Kuntina, E.I. (2020), "Service Culture and Hotel Ethics", *Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Challenges, and Prospects*, Vol. 17, 1, pp. 42-48. EDN OTOIEZ. (In Russ.).

Kireeva, Yu.A., Konovalova, E.E. and Filatova, M.S. (2024), *On the Concept of Accommodation Facilities: Diversity, Stages, and Principles of Development*, SciNetwork [Online], available at: <https://SciNetwork.ru/articles?authorId=25372> (Accessed 10 January 2026). (In Russ.).

Leushina, O.V., Sevryukov, I.Yu. and Zotova, E. (2024), "Identification of Modern Business Models for Unconventional Forms of Hospitality", *Creative Economy*, Vol. 17, 9, pp. 317-334. DOI 10.18334/ce.17.9.118917. EDN FLWDFY. (In Russ.).

Malashenko, M.R. and Stepanova, S.A. (2025), "Features of the requirements for the selection of a hotel for sports groups as a consumer segment when staying at a hotel", *Scientific Creativity of Young Researchers in the Hospitality Industry*, Collection of Scientific Articles, Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics, pp. 47-53. EDN OMJKTE. (In Russ.).

Perelygina, L.B., Blagoy, N.A., Vlasova, E.A. and Shimanova, D.K. (2024), "Modern Models of Hospitality Services Provision", *Economics and Entrepreneurship*, 10 (171), pp. 1112-1118. DOI 10.34925/EIP.2024.171.10.214. EDN GMSLGD. (In Russ.).

Pigin, I.N. (2024), "How Market Requests Change Hotel Formats", *RBC Companies*, July 22 [Online], available at:

<https://Companies.RBC.ru/news/mmijgJLva0/kak-zaprosyi-ryinka-menyayut-formatyi-otelej/> (Accessed 10 January 2026). (In Russ.).

Raizer, D.O. (2021), "Development of an Analytical System for Optimal Use of Hotel Rooms (Based on the Edelweiss Hotel)", *Youth to Barnaul*, Proceedings of the XXII City Scientific and Practical Conference of Young Scientists, Barnaul, Altai State University, pp. 162-163. EDN WCVVVJ. (In Russ.).

Sitzhanova, A.M. (2024), "Marketing Technologies in Hotel Management", *Economic Sciences*, 6 (235), pp. 474-479. (In Russ.).

Sitzhanova, A.M., Sladkova, Yu.N. and Burambaev, B.A. (2023), "The Market of Orenburg Hotels in the Face of Uncertainty", *Economic Sciences*, 220, pp. 131-140. DOI 10.14451/1.220.131. EDN ZFPKAX. (In Russ.).

Hall, S. (2025), "Launching a Hybrid Hotel Brand? Here's what I'd focus on first.", *LinkedIn*, October 13 [Online], available at: <https://www.linkedin.com/pulse/launching-hybrid-hospitality-brand-heres-what-id-focus-charlotte-hall-wzk5e> (Accessed 10 January 2026).

Yashkov, I.D. and Volkova, E.A. (2025), "Hybrid Accommodation Models: Integrating Traditional Hotel Experience and Short-Term Rental Concept", *Scientific Leader*, 20 (221) [Online], available at: <https://scilead.ru/article/8789-gibridnie-modeli-razmescheniya-integratsiya> (Accessed 10 January 2026). (In Russ.).

#### Данные об авторах

**Ситжанова Акжан Мурзагуловна**, доцент кафедры маркетинга и торгового дела, кандидат экономических наук, доцент.

**Комарова Елена Ивановна**, доцент кафедры маркетинга и торгового дела, кандидат экономических наук, доцент.

#### Information about the authors:

**Akzhan M. Sitzhanova**, Associate Professor of the Department of Marketing and Commerce, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

**Elena I. Komarova**, Associate Professor of the Department of Marketing and Commerce, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ  
В КООРДИНАТАХ СОВРЕМЕННОГО МИРА  
GLOBAL ECONOMIC TRENDS AND CHALLENGES  
IN THE MODERN WORLD

Обзор  
Review

УДК 338.012

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-0

Корягина А. Р.<sup>1</sup>  
Валеева Ю. С.<sup>2</sup>

Организационно-экономические механизмы реализации  
стратегии и система управления реализацией стратегии

Казанский кооперативный институт Российского университета кооперации,  
ул. Ершова, 58, Казань 420058, Россия

<sup>1</sup>e-mail: sno.kki@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: valis2000@mail.ru

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0002-1356-0360

Статья поступила 02 марта 2026 г.; принята 06 апреля 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема институционального обеспечения реализации стратегических решений в условиях асимметрии информации, конфликтов интересов и ограниченной наблюдаемости действий исполнителей. Обосновывается тезис о том, что результативность стратегирования определяется не столько качеством формулировки целей, сколько способностью организации сформировать инициативно ориентированную систему правил, распределения прав, экономических ограничений и процедур верификации, минимизирующую оппортунистическое поведение и имитационные практики. Предлагается интерпретация организационно-экономических механизмов как многослойной конструкции, включающей нормативно-институциональный, организационно-управленческий, экономико-финансовый и информационно-аналитический уровни, согласованность которых выступает условием устойчивости исполнения. Вводится и аналитически раскрывается категория «долг исполнения стратегии», отражающая накапливаемое несоответствие между декларируемыми приоритетами и реальным распределением ресурсов и управленческих решений. Особое внимание уделено опционному подходу к бюджетированию как инструменту управляемой адаптивности и портфельной дисциплины. Показано, что система управления реализацией стратегии строится как последовательность преобразования инициатив в показатели, управленческие решения и корректирующие действия с опорой на портфельные процедуры, систему KPI и цифровые инструменты мониторинга. Полученные выводы могут быть использованы при проектировании устойчивых механизмов исполнения стратегий в корпоративном и публичном управлении.

**Ключевые слова:** организационно-экономические механизмы; реализация стратегии; проектирование механизмов управления; управление портфелем проектов; KPI; бюджетирование на основе реальных опционов; долг исполнения стратегии

**Для цитирования:** Корягина А. Р., Валеева Ю. С. Организационно-экономические механизмы реализации стратегии и система управления реализацией стратегии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 129-141. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-0

UDC 338.012

Albina R. Koryagina<sup>1</sup>  
Yulia S. Valeeva<sup>2</sup>

**Organizational and economic mechanisms for implementing the strategy and the strategy implementation management system**

Kazan Cooperative Institute, Russian University of Cooperation,  
58 Ershov St., Kazan, 420058, Russia

<sup>1</sup>*e-mail: sno.kki@mail.ru*

<sup>2</sup>*e-mail: valis2000@mail.ru*

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0002-1356-0360

**Abstract.** The article examines the problem of institutional support for the implementation of strategic decisions under conditions of information asymmetry, conflicts of interest, and limited observability of agents' actions. It substantiates the argument that the effectiveness of strategizing depends not so much on the quality of goal formulation as on the organization's capacity to design an incentive-compatible system of rules, allocation of rights, economic constraints, and verification procedures that minimize opportunistic behavior and imitative practices. Organizational and economic mechanisms are interpreted as a multilayered structure comprising normative-institutional, organizational-managerial, financial-economic, and information-analytical levels, whose coherence determines the sustainability of implementation. The category of "strategy execution debt" is introduced and analytically elaborated to describe the accumulated misalignment between declared priorities and the actual allocation of resources and managerial decisions. Attention is paid to the real options approach to budgeting as a tool of managed adaptability and portfolio discipline. It is demonstrated that the strategy implementation management system operates as strategy transformation of initiatives into performance indicators, managerial decisions, and corrective actions based on portfolio procedures, KPI systems, and digital monitoring instruments. The findings may be applied in designing sustainable strategy execution mechanisms in both corporate and public governance.

**Keywords:** organizational and economic mechanisms; strategy implementation; management mechanism design; project portfolio management; KPI; real options-based budgeting; strategy execution debt

**For citation:** Koryagina, A. R., Valeeva, Yu. S. (2026), "Organizational and economic mechanisms for implementing the strategy and the strategy implementation management system", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 129-141, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-0

**Введение (Introduction).** Проблематика стратегического управления обнаруживает устойчивое противоречие: неудачи реализации обусловлены, как правило, не качеством сформулированных целей, а от-

сутствием такого институционально закрепленного устройства исполнения, при котором рациональные участники объективно заинтересованы действовать в направлении заявленных приоритетов. При

ограниченной наблюдаемости действий, асимметрии информации и несовпадении интересов стратегия без системы обеспеченных обязательств неизбежно становится пространством для оппортунистического поведения и имитационных практик.

По этой причине организационно-экономические механизмы реализации целесообразно интерпретировать как многослойную контрактно-информационную конструкцию, включающую нормы, распределение ролей и процедур, финансовые стимулы и инструменты мониторинга, где подмена элементов одного уровня инструментами другого ведет к формированию неустойчивых управленческих конфигураций и накоплению «долга исполнения». В статье ставится задача аналитически раскрыть, каким образом из проектирования указанных механизмов, включая опционный подход к бюджетированию, формируется система управления реализацией стратегии в последовательности «портфель – показатели – решения – корректировка», обеспечивающая дисциплину исполнения и адаптацию к изменяющимся условиям.

**Цель исследования (The aim of the work).** Основной целью исследования, представленного в статье, является рассмотрение теоретических аспектов организационно-экономических механизмов реализации стратегии и системы управления реализацией стратегии с определением правил функционирования – контрактов, регламентов, KPI, процедур раскрытия и подтверждения данных.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** В работе проведен анализ публикаций российских и зарубежных ученых и практиков по вопросам формирования организационно-экономических механизмов реализации стратегии предприятия. С применением системного метода обобщены основные составляющие механизма, которые обеспечивают устойчивость результатов посредством интеграции контрактов, регламентов, KPI, распределения прав и информационного обеспечения в единую систему

стимулов. Использование метода сравнения позволяет разделить организационно-экономические механизмы на нормативно-институциональные, организационно-управленческие, экономико-финансовые и информационно-аналитические уровни, а также выстроить переходы между правилами, процессами, ресурсами и данными и избежать компенсации управленческих проблем формальными метриками.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Рассмотрим основные системы управления реализацией стратегии: последовательность «портфель – показатели – решения – корректировка». Исполнимость стратегии определяется не количеством планов и индикаторов, а способностью организации воспроизводить дисциплину стратегического выбора, при которой бюджет функционирует как портфель опционов, а execution debt рассматривается и сокращается как управляемый массив организационных и экономических несоответствий.

В этом подходе приоритет получает не формулировка декларативных целей, а конструирование достоверных обязательств: если исходить из допущения стратегического оппортунизма и потенциальной манипуляции информацией, устойчивость соглашений обеспечивается специально выстроенной системой управления транзакциями – санкциями, залогами и гарантиями, распределением прав и требованиями к информационной инфраструктуре, которая снижает стимулы к отклонению и формирует предсказуемые ожидания сторон во времени (Шаститко, 2022).

Иллюстрацией встроенных стимулов служит институт эффективного контракта в вузе: зависимость вознаграждения от измеряемых результатов требует заранее закрепленных критериев, методологически обоснованных процедур сбора и верификации данных, а также цифровых инструментов мониторинга, поскольку в противном случае система трансформируется в формальную «гонку баллов» (Анахов и др., 2025: 6). Схожая проблема наблюдается в

сфере государственных закупок, где типовые контракты снижают транзакционные издержки за счет стандартизации правил, однако их проектирование должно обеспечивать баланс между унификацией и гибкостью: чрезмерная регламентация и несвоевременное обновление норм вызывают коллизии, рост контрольной нагрузки и стремление обходить требования, что делает необходимым продуманное построение процедуры разработки, вовлечение заинтересованных сторон и адаптацию к цифровым, машиночитаемым форматам (Лютюта и др., 2025: 118).

На макроуровне элементы механизма проектирования проявляются в СПИК 2.0 (специальный инвестиционный контракт второго поколения), где государство и инвестор закрепляют взаимные обязательства: инвестор берет на себя реализацию технологического проекта и запуск серийного производства, публичная сторона гарантирует стабильность условий и предоставляет стимулирующие меры в пределах установленной системы правил – сроки, конкурсные процедуры, лимиты поддержки, «стабилизационная оговорка» (Евстафьева, 2023: 50). В этом контексте система исполнения стратегии предстает не как совокупность программных деклараций, а как целенаправленно спроектированная контрактно-информационная конструкция, в которой метрики, распределение прав, санкционные механизмы, процедуры раскрытия информации и цифровая верификация выстроены таким образом, чтобы минимизировать игровые практики и обеспечить достижение стратегических целей.

Классификация организационно-экономических механизмов (ОЭМ) реализации стратегии может быть представлена как конструкция, распределяющая управленческий замысел по четырем уровням:

институционально-нормативному, определяющему правила и ограничения; организационно-управленческому, фиксирующему роли, процессы и зоны ответственности;

экономико-финансовому, задающему стимулы, бюджетные параметры и показатели;

информационно-аналитическому, обеспечивающему сбор данных и мониторинг.

При рассмотрении ОЭМ как подсистемы, объединяющей принятие решений и хозяйственные правила, недопустимо смешение устройства управления и системы стимулирования, поскольку их подмена друг другом снижает устойчивость механизма в условиях технологической турбулентности и экономики рисков (Потят, 2024: 198).

Практическая декомпозиция по уровням показывает, что работоспособность механизма требует отдельного проектирования организационного, методического, нормативно-правового и информационного обеспечения, причем каждый элемент предполагает собственный набор процедур и ответственность определенных субъектов (Черныш, 2023: 52). В прикладных решениях, например, в сфере цифровых рынков, механизм формируется совокупностью блоков – от системы органов регулирования и способов взаимодействия участников до нормативной базы и информационного сопровождения, что подтверждает: исполнимость стратегии возникает на пересечении элементов, а не вследствие доминирования какого-либо одного из них (Болвачев, 2024: 87).

Сам принцип механизма целесообразно трактовать как технологию согласования компонентов: «Главное в механизме – как, каким образом организуется такое объединение» (Лапшин, 2025: 80). Подмена уровней, например, попытка компенсировать организационные разрывы исключительно КРІ, либо заменить нормативные положения цифровой платформой, приводит к формированию квазимеханизма; устойчивость достигается при наличии четко определенной карты уровней и последовательного перехода от правил к ролям и процессам, далее к стимулам и

ресурсам и, наконец, к данным и обратной связи.

Понятие «долг исполнения стратегии» отражает накапливаемое несоответствие между заявленной стратегией и реальным распределением ресурсов, внимания и управленческих решений в операционной деятельности, вследствие чего стратегия утрачивает функцию механизма выбора и приобретает демонстративный характер. По наблюдениям А.В. Березного и А.Ю. Снегирева, в крупных компаниях стратегия и повседневная деятельность нередко функционируют автономно, а отсутствие управленческой конкретизации – декомпозиции целей в проекты, ответственность и процедуры мониторинга – систематически приводит к недостижению стратегических ориентиров и даже к провалам (Березной, 2023: 454).

В секторе малого и среднего бизнеса данный долг накапливается быстрее: диверсификация требует распределения инвестиций между направлениями, однако ресурсные ограничения и риск потери управленческого фокуса создают ситуацию, при которой стратегический замысел сохраняется, но управляемость временно ослабевает (Ярошевич, 2025: 203). В условиях неопределенности стратегирование для малых и средних предприятий (МСП) становится одновременно необходимым и затрудненным, поскольку стратегии «чаще отсутствуют, чем присутствуют», а дефицит ресурсов и перегруженность текущими задачами подталкивают к реактивным решениям, постепенно увеличивающим *execution debt* (долг исполнения стратегии) даже при наличии формально утвержденных целей (Королева, 2024: 96).

С институциональной позиции стратегия сохраняет влияние лишь при ее включенности в систему стимулов и взаимодействия заинтересованных сторон: если стратегический документ функционирует как «соглашение, основанное на взаимных ожиданиях сторон» либо как квазистратегия демонстрации лояльности, расхождение между декларируемыми при-

оритетами и фактическими мотивами усиливает накопление долга исполнения (Тамбовцев, 2024: 23). В этих условиях проектирование системы исполнения предполагает регулярную диагностику несоответствий между решениями, бюджетами, структурой и показателями, и стратегическими приоритетами и их последовательное устранение через каскадирование целей, прозрачное распределение ответственности, сокращение цикла обратной связи и переработку процессов, чтобы операционные компромиссы не подменяли стратегию.

Бюджетирование в системе реализации стратегии целесообразно рассматривать не как простое распределение средств, а как управляемый набор прав на действия – запуск, приостановку, масштабирование, переключение или выход, обеспечивающий гибкость и снижение стоимости ошибки в условиях неопределенности. Исследования в области реальных опционов демонстрируют, что неопределенность содержит не только угрозы, но и потенциал, поэтому рациональное управление предполагает предварительное формирование дерева альтернатив и оценку ценности встроенных возможностей как источника адаптивности проекта. Как отмечают Л.А. Баев и О.В. Егорова: «Суть идеи реальных опционов заключается в том, что неопределенность условий реализации проектов содержит в себе не только риски, но и возможности, которые нужно учитывать на этапе планирования проектов, закладывая в проект необходимые условия их реализации» (Баев, 2024: 76).

В прикладном измерении поэтапная реализация означает, что финансирование становится ценой права на следующий шаг: проект развивается итерационно и корректируется по итогам предыдущих стадий, а бюджетирование трансформируется из разового акта в серию последовательных решений – отсрочка, изменение масштаба, отказ, переключение и другие варианты (Каз, 2021: 82). Принцип «право, но не обязанность» приобретает особую

значимость при длительных циклах реализации, когда изменение внешней среды делает способность принять или отклонить альтернативу самостоятельной управленческой ценностью, повышающей ожидаемую эффективность (Андреевский, 2023: 140).

На уровне портфеля стратегия реализуется через конкуренцию инициатив за ограниченные ресурсы, поэтому бюджет выполняет функцию приоритизации: он определяет, какие проекты получают доступ к дефицитным ресурсам в первую очередь, а какие откладываются, формируя траекторию реализации, а не только покрывая статьи затрат (Баганов, 2022: 4). Зрелая экономическая модель исполнения строится вокруг портфеля опционов, где распределение средств направлено на поддержание вариативности решений и дисциплины прекращения или перезапуска проектов, тогда как абсолютный объем бюджета уступает значение качеству процедур пересмотра и отбора управленческих решений.

Система управления реализацией стратегии должна формироваться как упорядоченная последовательность распределения полномочий и ответственности, при которой совокупность инициатив преобразуется в измеримые показатели, затем – в решения о перераспределении ресурсов и приоритетов, а далее – в регулярное уточнение действий с учетом достигнутых результатов и выявленных рисков. На муниципальном уровне подобная система может строиться как трехуровневая структура, где, как подчеркивает О.В. Пивоварова, «организационная структура управления реализацией стратегии СЭР МО включает три ключевых уровня взаимодействия – координационный, управленческий и операционный, а проектный офис выполняет функции методического центра, обеспечивающего отчетность и взаимодействие участников» (Баганов, 2022: 3778).

Функциональная роль РМО (Project Management Office – Офис управления проектами) и SPMO (Strategic Project

Management Office — Стратегический офис управления проектами) расширяется в тех случаях, когда офис ограничивается не ведением паспортов, планов и отчетов, а осуществляет координацию взаимозависимых проектов и разрешение ресурсных конфликтов, опираясь на нормативные основания и решения экспертных комиссий, либо советов как механизм допуска к запуску, приостановке или завершению программ (Пивоварова, 2025: 1555). На уровне государственного стратегического управления проектный подход требует институционального закрепления – разработки нормативно-правовых актов и формирования системы органов управления, в которой постоянные элементы, такие как проектные офисы, дополняются коллегиальными и временными структурами – комитетами, рабочими группами, общественно-экспертными советами, центрами компетенций, что обеспечивает управляемость последовательности «портфель – показатели – решения – корректировка» (Ликсунова, 2025: 42).

В корпоративной практике сопоставимый результат достигается посредством формализации центров ответственности через матрицы распределения ролей и регламенты принятия решений с указанием сроков и точек утверждения, что сокращает избыточную бюрократизацию процессов с множеством участников и ускоряет продвижение инициатив от стратегического замысла к их реализации (Моисеев, 2021: 62). В этом случае управленческая система представляет собой не дополнительный координационный орган, а воспроизводимую модель стратегической дисциплины: РМО или SPMO задает стандарты и аналитическую поддержку, комитеты обеспечивают легитимность и приоритизацию, а центры ответственности закрепляют персонализированный характер результатов и неизбежность корректирующих решений.

В последовательности «портфель – показатели – решения – корректировка» управление портфелем проектов выполня-

ет функцию инвестиционного фильтра, преобразующего поток инициатив в структурированный набор проектов с прозрачными правилами старта, перераспределения ресурсов и прекращения работ, утративших экономическую или стратегическую целесообразность. И.М. Нечаева рассматривает управление портфелем как динамический процесс, в котором проекты соперничают за ограниченные ресурсы, а управленческий цикл включает оценку, отбор, ранжирование, балансировку, ускорение, снижение приоритета и исключение проектов в соответствии с принципом «выбора правильных проектов в правильное время» (Нечаева, 2021: 244).

По мнению Л.В. Марабаевой и Е.А. Сысоевой, в условиях внешней нестабильности, в частности в IT-компаниях, портфельный подход приобретает критическое значение, поскольку отсутствие группировки проектов по целям бизнеса и их приоритетности снижает общую результативность, тогда как управление портфелем проектов (Project Portfolio Management – PPM) позволяет концентрировать ограниченные ресурсы на ключевых инициативах, повышать «portfolio value» (ценность портфеля проектов), уменьшать риски и обеспечивать соответствие результатов долгосрочным ориентирам (Марабаева, Сысоева, 2021: 268). В научной работе Д.В. Кашпарова и соавторов подчеркивается значение процедурной формализации PPM – карт операций, регламентов, типологизации портфелей, учета интересов стейкхолдеров, благодаря чему устанавливаются ограничения и показатели, вводится регулярный мониторинг и отчетность, а решения о включении, исключении или приоритизации проектов принимаются исходя из их вклада в цели и KPI, а не из административного веса инициатора (Кашпаров, 2024: 112).

А. Лёвина и соавторы отмечают, что при возрастании сложности и неопределенности традиционные методы централизованной оптимизации оказываются недостаточными, поэтому перспективным

направлением становится интеллектуальное сопровождение PPM, включая агентно-ориентированные модели, позволяющие учитывать множественность критериев, взаимозависимость проектов и координировать действия заинтересованных сторон с адаптивным перераспределением ресурсов (Левина и др., 2025: 60). Практически состоятельная модель PPM предполагает наличие портфельного комитета или офиса, единого реестра инициатив, четко определенных критериев отбора – стратегическая значимость, риск, ресурсная емкость, влияние на показатели, регулярные портфельные обзоры с балансировкой по временным горизонтам и обязательную процедуру прекращения или переработки проекта при отсутствии подтверждения вклада в стратегические KPI в установленных пределах времени и бюджета.

Система показателей в управлении реализацией стратегии может быть рассмотрена как механизм преобразования стратегических приоритетов в измеримые ориентиры и далее – в конкретные управленческие решения о поддержке, корректировке либо завершении инициатив. В адаптированной сбалансированной системе показателей программно-целевые индикаторы задают общее направление, после чего декомпозируются в проектные KPI, обеспечивая двустороннюю связь «цель – проект – факт», что отражено в позиции Е.В. Попова, И.П. Челака и С.В. Власова: «проектные показатели являются операционными и инструментальными элементами» (Попов, 2025: 64).

Для того чтобы KPI выполняли управленческую, а не отчетную функцию, их следует интегрировать в систему целевого бюджетирования и CPM (Corporate Performance Management – управление результативностью организации) как последовательность «моделирование–планирование–мониторинг–анализ», где каждое решение выражается в корректировке частных показателей, согласованных с единой стратегической целью и ресурсными ограничениями подразделений

(Ощепков, 2024: 24). Эффективность перехода от стратегической цели к KPI и управленческому решению определяется качеством построения системы показателей: ограниченный, непротиворечивый набор индикаторов, соответствующих SMART (критерии постановки целей: конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени) и охватывающих финансовые и нефинансовые аспекты, позволяет закрепить зоны ответственности и осуществлять перераспределение ресурсов по формализованным правилам управления отклонениями (Седаев и др., 2024: 204).

В публичном управлении KPI выступают не только инструментом фиксации достигнутых результатов, но и средством управленческого воздействия, поскольку сочетание опережающих и запаздывающих индикаторов позволяет выявлять проблемные участки реализации политики и своевременно корректировать используемые инструменты, повышая результативность достижения генеральных целей (Степанов и др., 2021: 69). Система показателей должна быть непосредственно связана с регламентом принятия решений: установленные пороговые значения и сигнальные зоны инициируют стандартизированные управленческие действия – корректировку сроков, ресурсов или объема проекта, перераспределение портфеля, уточнение целевых значений, а регулярный анализ отклонений переводит мониторинг в процесс планомерной корректировки стратегии.

Цифровое обеспечение реализации стратегии представляет собой не вспомогательный ИТ-компонент, а инструмент управленческого воздействия, соединяющий портфель инициатив с измеримыми данными и обеспечивающий их преобразование в регулярные решения и изменения курса. В рамках BI-подхода информация из различных источников проходит этапы сбора, консолидации, анализа и визуализации, а ключевым рабочим инструментом руководителя становятся, как отмечают Ю.А. Степанова и М.Н. Конягина, «ин-

формационные панели (Dashboards), которые позволяют вывести на экран ключевые показатели эффективности», что ускоряет выявление отклонений «план – факт» и уменьшает долю ручной подготовки отчетности (Степанова и др., 2025: 2426).

Опыт публичного управления демонстрирует, что дашборды становятся элементом регулярной управленческой практики – подготовки к совещаниям, анализа динамики индикаторов, фиксации поручений, поскольку BI-платформа обеспечивает оперативный сбор данных, формирование прогнозов и передачу руководству актуальной информации о ходе программ и проектов (Назаров, 2022: 92). В сфере территориального стратегирования цифровая система должна быть закреплена как единое информационно-аналитическое пространство со стандартизацией и верификацией данных, разграничением прав доступа и инструментами визуализации для регулярных и внеплановых циклов мониторинга, что позволяет корректировать стратегические документы на основе сопоставимых показателей и прослеживаемой отчетности участников (Победин, 2025: 2620).

В программном управлении интеграция бизнес-аналитики усиливает управляемость и гибкость, поскольку структурированные и очищенные данные в сочетании с интерактивными панелями дают возможность отслеживать эффективность в режиме, близком к реальному времени, быстрее выявлять причины отклонений и переходить от реактивных действий к предиктивной корректировке портфеля и параметров реализации (Киселев, 2025: 163). Сокращение периода обновления данных и обсуждения их на дашбордах повышает точность настройки KPI, ускоряет принятие решений и снижает риск накопления разрыва между стратегическими установками и фактическим исполнением.

**Заключение (Conclusions).** Реализация стратегии предстает как задача механизма проектирования, при которой устойчивость результата обеспечивается инте-

грацией контрактов, регламентов, KPI, распределения прав и информационного обеспечения в единую систему стимулов, ограничивающую возможности манипулирования и имитационного поведения. Разделение организационно-экономического механизма на нормативно-институциональный, организационно-управленческий, экономико-финансовый и информационно-аналитический уровни позволяет выстроить переходы между правилами, процессами, ресурсами и данными и избежать компенсации управленческих проблем формальными метриками либо цифровизацией без изменения содержания. Система управления реализацией, представленная в последовательности «портфель – показатели – решения – корректировка», переводит стратегию из декларативного документа в процедуру отбора и перераспределения ресурсов, где RPM ограничивает поток инициатив, KPI задают критерии вмешательства, а цифровые инструменты повышают оперативность и обоснованность корректирующих действий. Исполнимость стратегии определяется не количеством планов и индикаторов, а способностью организации воспроизводить дисциплину стратегического выбора, при которой бюджет функционирует как портфель опционов, а execution debt рассматривается и сокращается как управляемый массив организационных и экономических несоответствий.

**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

- Агентная модель поддержки принятия решений по управлению портфелем проектов / А. Левина, С. Калязина, Н. Трифонова [и др.] // Устойчивое развитие и инженерная экономика. 2025. № 1 (15). С. 58-79. DOI 10.48554/SDEE.2025.1.4. EDN NQONCH.
- Анахов С. В. Квалиметрические и цифровые модели внедрения эффективного контракта в высших учебных заведениях / С. В. Анахов, С. Л. Фоменко, Е. А. Перминов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2025. Т. 17. № 4. С. 5-19. DOI 10.14529/ped250401. EDN TEZFSK.
- Андреевский И. Л. Реальные опционы в проектировании информационных систем / И. Л. Андреевский, Р. В. Соколов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-2(144). С. 140-145. EDN NBFFUC.
- Баганов В. Ю. Планирование портфеля: комплексный подход к ограниченным ресурсам и приоритизации проектов // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13. № 3. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(3).31. EDN PSJXDM.
- Баев Л. А. Развитие теории реальных опционов как инструмента адаптивного управления эффективностью инвестиционных проектов / Л. А. Баев, О. В. Егорова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2024. Т. 18. № 2. С. 75-90. DOI 10.14529/em240206. EDN NTTTJE.
- Березной А. В. Операционализация стратегий компаний в области инновационного развития: возможности использования технологических дорожных карт / А. В. Березной, А. Ю. Снегирев // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21. № 4. С. 453-480. DOI 10.21638/spbu18.2023.401. EDN EHAGYW.
- Болвачев А. И. Организационно-экономический механизм рынка цифровых финансовых активов / А. И. Болвачев, А. Ф. Лещинская, К. А. Кошелев // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. Т. 21. № 1 (133). С. 85-95. DOI 10.21686/2413-2829-2024-1-85-95. EDN XHNIPF.
- Буренина И. В. Анализ бизнес-процессов формирования и реализации стратегии инновационного развития ВИНК / И. В. Буренина, Г. С. Каипова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2025. № 1 (51). С. 56-65. DOI 10.17122/2541-8904-2025-1-51-56-65. EDN SBOFHP.
- Лапшин И. С. Содержание и структура системы организационно-экономического обеспечения: условия внедрения инноваций и устойчивого развития предприятий // Kant. 2025. № 4 (57). С. 78-87. DOI 10.24923/2222-243X.2025-57.12. EDN FFPBHO.

Евстафьева Ю. В. Специальные инвестиционные контракты нового поколения – СПИК 2.0: особенности использования и перспективы // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 99. С. 49-61. DOI 10.24412/2070-1381-2023-99-49-61. EDN PXAWVC.

Каз М. С. Метод реальных опционов и бизнес-модель "Lean Canvas" в практике оценки эффективности ит-проектов / М. С. Каз, Е. А. Акерман // Вестник НГУЭУ. 2021. № 4. С. 80-92. DOI 10.34020/2073-6495-2021-4-080-092. EDN MWLVKO.

Королева Е. А. О перспективах применения стратегического планирования для эффективного развития сектора малого и среднего предпринимательства // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17. № 5. С. 95-113. DOI 10.15838/esc.2024.5.95.5. EDN XDQZTS.

Ликсунова Т. А. Формирование офиса управления проектами на примере Белгородской области // Вестник науки. 2025. Т. 3. № 1 (82). С. 1548-1570. EDN VMFPWN.

Лютова О. И. О роли типовых контрактов в стандартизации государственных закупок / О. И. Лютова, В. Р. Байрашев // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 1. С. 116-141. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-1-116-141. EDN YXJJHK.

Киселев И. С. Модели интеграции бизнес-аналитики в процесс управления программами // Индустриальная экономика. 2025. № 2. С. 162-167. DOI 10.47576/2949-1886.2025.2.2.022. EDN SIUAIU.

Марабаева Л. В., Сысоева Е. А. Внедрение портфельного подхода к управлению проектами в it-компаниях // Россия: Тенденции и перспективы развития: Ежегодник. Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Курск, 03–04 июня 2022 года / Отв. редактор В.И. Герасимов. Том Выпуск 17. Часть 2. Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2022. С. 268-271. EDN ISJQBX.

Моисеев А. В. Технология проектного управления в системе государственного стратегического управления // Administrative Consulting. 2021. Т. 7. № 4. С. 38-43. EDN AYFSRZ.

Назаров Д. М. Применение Вит-технологии в системе государственного и муниципального управления // Деловой вестник

предпринимателя. 2022. № 10 (4). С. 91-93. EDN YONJRY.

Нечаева И. М. Модели формирования портфеля проектов в строительной отрасли // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. Т. 20. № 2. С. 242-262. EDN BWLCAE.

Ощепков М. Е. Совершенствование процесса целевого бюджетирования в системе управления корпоративной результативностью // Бизнес-информатика. 2024. Т. 18. № 1. С. 22-35. DOI 10.17323/2587-814X.2024.1.22.35. EDN KMZOQR.

Потяг В. С. Теоретические основы организационно-экономического механизма применения искусственного интеллекта // Экономическая наука сегодня. 2024. № 20. С. 196-202. DOI 10.21122/2309-6667-2024-20-196-202. EDN DXUTEM.

Пивоварова О. В. Инструментарий управления реализацией стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 6. С. 3775-3788. DOI 10.18334/ep.15.6.123147. EDN ELANQC.

Тамбовцев В. Л. Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования / В. Л. Тамбовцев, И. А. Рождественская // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 1. С. 20-34. DOI 10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34. EDN KMUZFE.

Технологические аспекты формирования и управления портфелем проектов в образовательно-научном кластере «Институт управления и территориального развития» / Д. В. Кашпаров, А. Д. Кашпарова, Л. В. Пурыжова, С. Д. Щекотурова // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т. 18. № 4 (113). С. 103-114. DOI 10.5281/zenodo.14531716. EDN ZVBCPN.

Попов Е. В. Сбалансированная система показателей реализации стратегии региона на основе проектной деятельности / Е. В. Попов, И. П. Челак, С. В. Власов // Мир новой экономики. 2025. Т. 19. № 4. С. 61-75. DOI 10.26794/2220-6469-2025-19-4-61-75. EDN QYCIOY.

Победин А. А. Единая система координации и мониторинга как инструмент стимулирования умной специализации регионов России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 4. С. 2615-2636. DOI 10.18334/ep.15.4.122841. EDN DHCKQW.

Седа́я М. О. Теоретические аспекты разработки системы KPI: подходы и классификация / М. О. Седа́я, Л. А. Сараев // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 12-1 (118). С. 201-205. DOI 10.24412/2411-0450-2024-12-1-201-105. EDN NIFRTY.

Степанова Ю. А. Современное информационно-аналитическое обеспечение для управления в экономике данных / Ю. А. Степанова, М. Н. Конягина // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 4. С. 2421-2430. DOI 10.18334/epp.15.4.122965. EDN QQUSXF.

Степанов А. А. Ключевые показатели эффективности и их использование в управлении реализацией муниципальной инновационной политики (вопросы теории) / А. А. Степанов, М. В. Савина, Е. В. Потехина // Экономические системы. 2021. Т. 14, № 1. С. 67-75. EDN NXDDUS.

Черныш Т. А. Организационно-экономический механизм формирования региональной экономической политики в условиях цифровизации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S1. С. 50-56. DOI 10.47576/2411-9520\_2023\_S1\_50. EDN GTXFKH.

Шаститко А. Е. Достоверность обязательств в контрактных отношениях: где пределы возможного? // Управленец. 2022. Т. 13. № 2. С. 20-33. DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-2-2. EDN CWCJWE.

Ярошевич Н. Ю. Диверсификация малого и среднего бизнеса: причины и барьеры реализации стратегии / Н. Ю. Ярошевич, Я. Г. Савин // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 2-1 (120). С. 200-204. DOI 10.24412/2411-0450-2025-2-1-200-204. EDN JRUZUS.

## References

Anakhov, S. V., Fomenko S. L. and Perminov, E. A. (2025), "Qualimetric and Digital Models for Implementing Effective Contracts in Higher Education Institutions", *Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Pedagogical Sciences*, Vol. 17, 4, pp. 5-19. DOI 10.14529 / ped250401. EDN TEZFSK. (In Russ.).

Andreevsky, I. L. and Sokolov, R. V. (2023), "Real Options in Information Systems Design", *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*, 6-2 (144), pp. 140-145. EDN NBFFUC. (In Russ.).

Baganov, V. Yu. (2022), "Portfolio Planning: An Integrated Approach to Limited Resources and Project Prioritization", *Baikal Research Journal*, Vol. 13, 3. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13 (3). 31. EDN PSJXDM. (In Russ.).

Baev, L. A. and Egorova, O. V. (2024), "Development of the Theory of Real Options as a Tool for Adaptive Management of Investment Project Performance", *Bulletin of the South Ural State University, Series: Economics and Management*, Vol. 18, 2, pp. 75-90. DOI 10.14529/em240206. EDN NTTTJE. (In Russ.).

Bereznoy, A. V. and Snegirev, A. Yu. (2023), "Operationalization of Company Strategies in the Field of Innovative Development: Possibilities of Using Technological Roadmaps", *Russian Journal of Management*, Vol. 21, 4, pp. 453-480. DOI 10.21638/spbu18.2023.401. EDN EHAGYW. (In Russ.).

Bolvachev, A. I., Leshchinskaya, A. F., Koshelev, K. A. and Bolvachev, A. I. (2024), "Organizational and economic mechanism of the digital financial assets market", *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, Vol. 21, 1 (133), pp. 85-95. DOI 10.21686/2413-2829-2024-1-85-95. EDN XHHIPF. (In Russ.).

Burenina, I. V. and Kaipova, G. S. (2025), "Analysis of business processes of formation and implementation of the innovative development strategy of vertically integrated oil companies", *Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics, Series Economics*, 1 (51), pp. 56-65. DOI 10.17122/2541-8904-2025-1-51-56-65. EDN SBOFHP. (In Russ.).

Chernysh, T. A. (2023), "Organizational and economic mechanism for the formation of regional economic policy in the context of digitalization", *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*. S1, pp. 50-56. DOI 10.47576/2411-9520\_2023\_S1\_50. EDN GTXFKH. (In Russ.).

Evstafieva, Yu. V. (2023), "New generation special investment contracts – SPIC 2.0: features of use and prospects", *Public Administration, Electronic Bulletin*, 99, pp. 49-61. DOI 10.24412/2070-1381-2023-99-49-61. EDN PXAWVC. (In Russ.).

Kashparov, D. V., Kashparova, A. D., Puryzhova, L. V. and Shchekoturova, S. D. (2024) "Technological Aspects of Formation and Management of a Project Portfolio in the Educational and Scientific Cluster "Institute of Management and Territorial Development"", *Service in Russia*

and Abroad, Vol. 18, 4 (113), pp. 103-114. DOI 10.5281/zenodo.14531716. EDN ZVBCPN. (In Russ.).

Kaz, M. S. and Ackerman, E. A. (2021), "The Real Options Method and the Lean Canvas Business Model in the Practice of Assessing the Effectiveness of IT Projects", *NSUEM Bulletin*, 4, pp. 80-92. DOI 10.34020/2073-6495-2021-4-080-092. EDN MWLVKO. (In Russ.).

Kiselev, I. S. (2025), "Models of integrating business analytics into the program management process", *Industrial Economy*, 2, pp. 162-167. DOI 10.47576/2949-1886.2025.2.2.022. EDN SIUAIU. (In Russ.).

Koroleva, E. A. (2024), "On the Prospects of Applying Strategic Planning for the Effective Development of the Small and Medium-Sized Entrepreneurship Sector", *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, Vol. 17, 5, pp. 95-113. DOI 10.15838/esc.2024.5.95.5. EDN XDQZTS. (In Russ.).

Lapshin, I. S. (2025), "The content and structure of the organizational and economic support system: conditions for implementing innovations and sustainable development of enterprises", *Kant*, 4 (57), pp. 78-87. DOI 10.24923/2222-243X.2025-57.12. EDN FFPBHO. (In Russ.).

Levina, A., Kalyazina, S., Trifonova, N. et al. (2025), "Agent-Based Model of Decision Support for Project Portfolio Management", *Sustainable Development and Engineering Economics*, 1 (15), pp. 58-79. DOI 10.48554 / SDEE.2025.1.4. EDN NQONCH. (In Russ.).

Liksunova, T. A. (2025), "Formation of a Project Management Office: The Case of the Belgorod Region", *Science Bulletin*, Vol. 3, 1 (82), pp. 1548-1570. EDN VMFPWN. (In Russ.).

Lyutova, O. I. and Bayrashev, V. R. (2025), "On the Role of Standard Contracts in the Standardization of Public Procurement", *Issues of Public and Municipal Administration*, 1, pp. 116-141. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-1-116-141. EDN YXJJHK. (In Russ.).

Marabaeva, L. V. and Sysoeva, E. A. (2022), "Implementation of a portfolio approach to project management in IT companies", *Russia: Trends and Development Prospects*, Yearbook, Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference, Kursk, June 3-4, 2022, Vol. 17, Part 2, Moscow, Institute of Scientific Information on Social Sciences, Russian Academy of Sciences, pp. 268-271. EDN ISJQBX. (In Russ.).

Moiseev, A. V. (2021), "Project Management Technology in the System of Public Strategic Management", *Administrative Consulting*, Vol. 7, 4, pp. 38-43. EDN AYFSRZ. (In Russ.).

Nazarov, D. M. (2022), "Application of Biotechnology in the System of Public and Municipal Administration", *Business Bulletin of the Entrepreneur*, 10 (4), pp. 91-93. EDN YONJRY. (In Russ.).

Nechaeva, I. M. (2021), "Models of Project Portfolio Formation in the Construction Industry", *Bulletin of St. Petersburg University, Management*, Vol. 20, 2, pp. 242-262. EDN BWLCAE. (In Russ.).

Oshchepkov, M. E. (2024), "Improving the Target Budgeting Process in the Corporate Performance Management System", *Business Informatics*, Vol. 18, 1, pp. 22-35. DOI 10.17323/2587-814X.2024.1.22.35. EDN KMZOQP. (In Russ.).

Potyag, V. S. (2024), "Theoretical Foundations of the Organizational and Economic Mechanism for Applying Artificial Intelligence", *Economic Science Today*, 20, pp. 196-202. DOI 10.21122/2309-6667-2024-20-196-202. EDN DXUTEM. (In Russ.).

Pivovarova, O. V. (2025), "Tools for Managing the Implementation of the Strategy for the Socioeconomic Development of a Municipality", *Economy, Entrepreneurship and Law*, Vol. 15, 6, pp. 3775-3788. DOI 10.18334/epp.15.6.123147. EDN ELANQC. (In Russ.).

Popov, E. V., Chelak, I. P. and Vlasov, S. V. (2025), "Balanced Scorecard for Regional Strategy Implementation Based on Project Activities", *The World of the New Economy*, Vol. 19, 4, pp. 61-75. DOI 10.26794/2220-6469-2025-19-4-61-75. EDN QYCIOY. (In Russ.).

Pobedin, A. A. (2025), "A unified system of coordination and monitoring as a tool for stimulating smart specialization of Russian regions", *Economy, Entrepreneurship and Law*, Vol. 15, 4, pp. 2615-2636. DOI 10.18334/epp.15.4.122841. EDN DHCKQW. (In Russ.).

Sedaya, M. O. and Saraev, L. A. (2024), "Theoretical aspects of developing a KPI system: approaches and classification", *Economy and Business: Theory and Practice*, 12-1 (118), pp. 201-205. DOI 10.24412/2411-0450-2024-12-1-201-105. EDN NIFRTY. (In Russ.).

Shastitko, A. E. (2022), "Reliability of obligations in contractual relations: where are the limits of the possible?", *Manager*, Vol. 13, 2, pp.

20-33. DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-2-2. EDN CWCJWE. (In Russ.).

Stepanova, Yu. A. and Konyagina, M. N. (2025), "Modern information and analytical support for management in the data economy", *Economy, Entrepreneurship and Law*, Vol. 15, 4, pp. 2421-2430. DOI 10.18334/epp.15.4.122965. EDN QQUSXF. (In Russ.).

Stepanov, A. A., Savina, M. V. and Potekhina, E. V. (2021), "Key performance indicators and their use in managing the implementation of municipal innovation policy (theoretical issues)", *Economic Systems*, Vol. 14, 1, pp. 67-75. EDN NXDDUS. (In Russ.).

Tambovtsev, V. L. and Rozhdestvenskaya, I. A. (2024), "Mechanisms for the Implementation of Territorial Strategies in the Institutional Theory of Strategic Planning", *Terra Economicus*, Vol. 22, 1, pp. 20-34. DOI 10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34. EDN KMUZFE. (In Russ.).

Yaroshevich, N. Yu. and Savin, Ya. G. (2025), "Diversification of small and medium-sized businesses: reasons and barriers to strategy implementation", *Economy and business: theory and practice*, 2-1 (120), pp. 200-204. DOI 10.24412/2411-0450-2025-2-1-200-204. EDN JRUZUS. (In Russ.).

#### Данные об авторах

**Корягина Альбина Рафиковна**, аспирант  
**Валеева Юлия Сергеевна**, д.э.н., доцент,  
профессор кафедры экономики и управления,  
проректор по проектной деятельности

#### Information about the authors

**Albina R. Koryagina**, Postgraduate Student  
**Yulia Sergeevna Valeeva**, D. Sci. (Economics),  
Associate Professor, Professor at the Department  
of Economics and Management, Vice-Rector for  
Project Activities

Оригинальная статья  
Original article

УДК 658.14/17  
JEL: L21, D81, M21

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-1

Малиновский Р.О.<sup>1</sup>  
Анисимов А.Ю.<sup>2</sup>

**Разработка механизма совершенствования системы  
антикризисного управления предприятием  
пищевой промышленности**

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

<sup>1</sup>*e-mail: rmalinovsky88@inbox.ru*

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

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-1049-8717

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

*Статья поступила 07 января 2026 г.; принята 28 марта 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** В период с 2020 по 2024 годы предприятия пищевой промышленности столкнулись с многочисленными вызовами, вызванными глобальной пандемией, нарушениями цепочек поставок, изменениями потребительского поведения и экономической нестабильностью. В ответ на это ряд уже существующих антикризисных стратегий продемонстрировал невысокую эффективность для сохранения и развития предприятий пищевой промышленности. При этом эффективность антикризисных стратегий необходимо оценивать по совокупности определённых показателей, их динамике и сравнению с аналогичными результатами до внедрения мер. Важным аспектом является не только краткосрочный успех, но и долгосрочная устойчивость предприятия. Сложившаяся ситуация обусловила необходимость разработки механизма совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности. Целью исследования является разработка рекомендаций по формированию механизма совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности. Методы исследования: компаративный анализ, метод риск-анализа, метод сценариев, дорожная карта. Результатом исследования является механизм совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности. Авторы делают вывод, что система антикризисного управления предприятием пищевой промышленности нуждается в постоянном совершенствовании для адаптации к изменяющимся условиям функционирования предприятий.

**Ключевые слова:** пищевая промышленность; предприятия пищевой промышленности; антикризисная стратегия; система антикризисного управления; совершенствование системы антикризисного управления

**Для цитирования:** Малиновский Р.О., Анисимов А.Ю. Разработка механизма совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 142-153. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-1

UDC 658.14/17  
JEL: L21, D81, M21

Roman O. Malinovsky<sup>1</sup>  
Alexander Yu. Anisimov<sup>2</sup>

**Development of a mechanism for improving the anti-crisis management system of a food industry enterprise**

Synergy University,  
80 Leningradsky Ave., Moscow 125190, Russia

<sup>1</sup>*e-mail: rmalinovsky88@inbox.ru*

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

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-1049-8717

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

**Abstract.** In the period from 2020 to 2024, food industry enterprises faced numerous challenges caused by the global pandemic, disruptions to supply chains, changes in consumer behavior, and economic instability. In response, a number of existing anti-crisis strategies have demonstrated low effectiveness in maintaining and developing food industry enterprises. At the same time, the effectiveness of anti-crisis strategies should be assessed by the totality of certain indicators, their dynamics and comparison with similar results before the implementation of measures. An important aspect is not only the short-term success, but also the long-term sustainability of the enterprise. The current situation necessitated the development of a mechanism for improving the anti-crisis management system of a food industry enterprise. The purpose of the study is to develop recommendations on the formation of a mechanism for improving the anti-crisis management system of a food industry enterprise. Research methods: comparative analysis, risk analysis method, scenario method, roadmap. The result of the research is a mechanism for improving the anti-crisis management system of a food industry enterprise. The authors conclude that the anti-crisis management system of a food industry enterprise needs constant improvement to adapt to the changing operating conditions of enterprises.

**Keywords:** food industry; food industry enterprises; anti-crisis strategy; anti-crisis management system; improvement of the anti-crisis management system

**For citation:** Malinovsky, R. O., Anisimov, A. Yu. (2026), "Development of a mechanism for improving the anti-crisis management system of a food industry enterprise", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 142-153, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-

**Введение (Introduction).** В последние пять лет условия функционирования предприятий пищевой промышленности в значительной степени изменились. Начиная с 2020 года пищевая промышленность, наряду с другими сферами экономики, подверглась ряду кризисных явлений, таких, как антироссийские санкции (Акинфиев, 2022), пандемия коронавируса Covid-19 (Трофимова, 2020), геополитическая напряженность, нарушение логистических цепочек и потеря зарубежных

партнеров. При этом система антикризисного управления на предприятиях пищевой промышленности испытывала на себе новые вызовы, которые требуют, как разработки новых антикризисных стратегий, так и перестройки самой системы антикризисного управления (Березина и др., 2023). Однако такая перестройка должна опираться на научно обоснованную методику, которая позволит достигнуть цели совершенствования системы антикризисного управления наилучшим путем. Пищевая

промышленность представляет собой одну из ключевых отраслей российской экономики, поэтому вопросы антикризисного управления являются фактором, обеспечивающим экономическую безопасность страны. Ключевые предприятия пищевой промышленности для обеспечения устойчивого развития всей отрасли должны поддерживать свою конкурентоспособность, опираясь на эффективную систему антикризисного управления. Таким образом, система антикризисного управления представляет собой важнейший инструмент стратегического менеджмента, обеспечивающий адаптивность и устойчивость организации в условиях высокой неопределённости и динамично меняющейся среды.

На сегодняшний день, несмотря на очевидную потребность в совершенствовании уже имеющихся систем антикризисного управления предприятий пищевой промышленности, не существует эффективного механизма ее адаптации под внешние условия в долгосрочном периоде. Именно поэтому формирование механизма совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности является актуальным научно-практическим направлением.

**Цель исследования (The aim of the work)** – разработка рекомендаций по формированию механизма совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности. На основании данной цели были выделены следующие задачи исследования: провести компаративный анализ источников, с целью определить степень разработки механизма совершенствования систем антикризисного управления предприятий пищевой промышленности; выявить направления совершенствования, дать научно-обоснованные рекомендации по разработке механизма совершенствования систем антикризисного управления предприятий пищевой промышленности.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Исследова-

ние проводилось при помощи компаративного анализа, который был применен для выявления особенностей систем антикризисного управления предприятий пищевой промышленности. Риск-анализ был применен для выявления главных угроз для предприятий пищевой промышленности. Методика составления дорожной карты была применена для формирования механизма совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности. Метод сценариев был применён для прогнозирования эффективности предлагаемого механизма совершенствования системы антикризисного управления предприятий пищевой промышленности.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Тема адаптации системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности к изменяющимся условиям внешней среды является предметом интереса многих авторов. При этом научное понимание системы антикризисного управления, по мнению Е.П. Кочеткова, основывается на междисциплинарных подходах, сочетая элементы менеджмента, экономической теории, системного анализа и организационной психологии, в том числе, «цифровая трансформация экономики приводит к изменениям в теории антикризисного управления, обусловленным институциональными факторами» (Кочетков, 2024). С точки зрения эффективности такая система определяется способностью своевременно выявлять признаки кризиса, гибко адаптироваться к меняющимся условиям, минимизировать негативные последствия и обеспечивать долгосрочную устойчивость управления (Наумов и др., 2024; Сапунов, Сапунова, 2024). Этот тезис должен быть положен в основу механизма совершенствования системы антикризисного управления, поскольку он дает возможность поддерживать ее в актуальном состоянии.

Как отмечает Е.В. Закшевская, система антикризисного управления пред-

ставляет собой «совокупность методов, стратегий и организационных мероприятий, направленных на предупреждение, реагирование и преодоление кризисных ситуаций, угрожающих устойчивости организации, предприятия или экономической системы в целом» (Закшевская, 2020). Данное определение в достаточной мере отражает сущность данного экономического феномена и позволяет определить его состав. Многие авторы (Адаменко и др., 2024; Бражникова, Мызников, 2024; Pham, 2022) согласны, что этот комплекс включает в себя:

- процессы диагностики кризисных проявлений;
- разработку сценариев развития ситуации;
- принятие оперативных и стратегических решений;
- внедрение мер по стабилизации деятельности и предотвращению дальнейшего ухудшения условий функционирования.

Такие российские авторы, как Власова В. и др. (Власова и др., 2024), Рублев М.А. (Рублев, 2024) описывают содержание данных этапов, однако их развитие во времени не рассматривается. В целом, акцент при исследовании антикризисного управления делается на причины возникновения кризисов и стратегии из преодоления, например, Френкель А.А. и др. отмечают, что «наибольшую угрозу создавали на начальной стадии противодействия масштабные западные санкции в денежно-кредитной, финансовой, производственной и социальной сферах» (Френкель и др., 2023).

Зарубежные авторы, такие как: Дж. Качмарек и др. (Kaczmarek et al., 2021), М. Ковалич и др. (Kavalić et al., 2021), К. Пирсон и др. (Pearson et al., 2023) также исследуют круг вопросов, связанный с эффективностью системы антикризисного управления, однако, специфика перманентного совершенствования данной системы не рассматривается.

Таким образом, не смотря на высокий уровень интереса к данной теме, на сегодняшний момент в явном виде не создан эффективный механизм совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности, который бы учитывал соответствующую отраслевую специфику и обладал достаточной гибкостью для сохранения актуальности в долгосрочном периоде.

Особенности системы антикризисного управления предприятий пищевой промышленности представляют собой совокупность специфических характеристик, обусловленных особенностями данного сектора экономики и его внутренней структуры. Проведенное исследование позволило выделить следующие особенности:

- высокая степень зависимости от сырья и поставщиков, в том числе иностранных, что создает определённую угрозу экономической безопасности;
- строгая система контроля качества и гигиенических стандартов;
- значение репутации и доверия потребителей;
- динамичность рыночных условий и сезонность продукции;
- значимость финансовой устойчивости и эффективного управления рисками.

Следовательно, система антикризисного управления предприятий пищевой промышленности уникальна своими акцентами на безопасность, качество, репутацию и оперативность реагирования в условиях сезонности, строгого регуляторного окружения и высокой зависимости от поставок сырья. Эти особенности должны быть учтены в механизме совершенствования системы антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности.

Обобщая результаты проведенного компаративного анализа показателей эффективности системы антикризисного управления (Адаменко др., 2024; Бражникова, Мызников, 2024; Юдинцев, Зайцев, 2024; Маюрникова, Дриль, 2024), можно

сделать вывод, что главным недостатком является отсутствие возможности оценить согласованность между антикризисными стратегиями на разных уровнях. В процессе исследования процессов антикризисного управления в России были выделены достоинства текущих антикризисных стратегий, которые должны быть сохранены и адаптированы под новый механизм совер-

шенствования. Концептуально антикризисная стратегия используется в качестве базы для роста конкурентоспособности продукции ключевых предприятий российской пищевой промышленности, при этом учитывается и внутренний, и внешний рынок. Преимущества текущих антикризисных стратегии представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Преимущества текущих антикризисных стратегий  
российской пищевой промышленности**

**Table 1**

**Advantages of current anti-crisis strategies of the Russian food industry**

| Уровень реализации            | Форма реализации                                                             | Инструмент                                                                                         | Результаты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Правительство РФ           | 1.1. Программы и мероприятия<br>1.2. Политика импортозамещения               | 1.1. Уменьшение фактического значения доли импорта в продукции<br>1.2. Снижение количества импорта | 1.1. Существенное снижение затрат на оборудование для пищевой промышленности за счет отечественного производства<br>1.2. Снижение стоимости готовой продукции на 7,5% (в среднем)<br>1.3. Повышение конкурентоспособности готовой продукции на мировом рынке<br>1.4. Повышение привлекательности отечественного производителя на внутреннем экономическом рынке |
| 2. Государственные органы     | Контроль и поддержка                                                         | Уменьшение степени зависимости от иностранных инвесторов                                           | Повышение рентабельности отечественной продукции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. Макроэкономический уровень | Диверсификация экономики                                                     | 3.1. Расширение ассортимента<br>3.2. Расширение обособленной базы сырья пищевой промышленности     | 3.1. Появление широкого спектра новой продукции<br>3.2. Выпуск на мировой рынок уникальной продукции с повышенной потребительской привлекательностью                                                                                                                                                                                                            |
| 4. Уровень отрасли            | 4.1. Защита от иностранных конкурентов<br>4.2. Изменение государственной по- | 4.1. Интенсификация развития налоговых льгот<br>4.2. Уменьшение уровня цен                         | 4.1. Высокий темп развития российской пищевой промышленности<br>4.2. Существенное снижение себестоимости                                                                                                                                                                                                                                                        |

|  |                  |                                                                                                  |                                  |
|--|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|  | литики в отрасли | 4.3. Уменьшение транспортных затрат<br>4.4. Изменение процентных ставок внутреннего кредитования | продукции пищевой промышленности |
|--|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|

Источник: составлено авторами по результатам исследования  
Source: compiled by the authors based on the research results

Реализация указанных в таблице 1 преимуществ возможна только при условии наличия эффективного механизма совершенствования системы антикризисного управления на уровне предприятий, который способен учесть временные и финансовые ограничения, а также определить

последовательность осуществления программ и мероприятий. Среди данных мероприятий, прежде всего, необходимо провести риск-анализ российской пищевой отрасли, для этого построим реестр рисков (табл. 2).

Таблица 2

*Экспертный риск-анализ*

Table 2

*Expert risk analysis*

| Вид риска                                                                      | Оценка вероятности | Оценка последствий | Итоговый балл по матрице оценки рисков | Область риска |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------------------------|---------------|
| 1. Рост конкуренции                                                            | 4                  | 2                  | 8                                      | Красная       |
| 2. Введение новых санкций                                                      | 3                  | 3                  | 9                                      | Красная       |
| 3. Устаревание значительной доли оборудования отрасли                          | 3                  | 2                  | 6                                      | Желтая        |
| 4. Резкое снижение покупательной способности потребителей                      | 3                  | 3                  | 9                                      | Красная       |
| 5. Существенное сокращение темпов роста рынка из-за кризисных вызовов          | 2                  | 2                  | 4                                      | Желтая        |
| 6. Снижение инвестиционной активности из-за последствий экономического кризиса | 2                  | 2                  | 4                                      | Желтая        |

Источник: составлено авторами по результатам исследования  
Source: compiled by the authors based on the research results

Как видно из таблицы 2, в «красную» категорию попадают три вида рисков: первый (рост конкуренции), второй (введение новых санкций) и четвертый (резкое снижение покупательной способности потребителей), поэтому для них необходимо разработать стратегию реагирования (табл. 3).

На основе проведенного риск-анализа предлагается следующий механизм совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности (САУППП), который может быть представлен в виде дорожной карты (рис. 1).

Таблица 3

Стратегии реагирования на значимые отраслевые риски

Table 3

Response strategies to significant industry risks

| Вид риска                                                 | Ожидаемые последствия                                                       | Стратегии реагирования                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Рост конкуренции                                       | Снижение инвестиционной привлекательности российской пищевой промышленности | Повышение качества российской продукции отрасли                                                       |
| 2. Введение новых санкций                                 | Технологическое отставание от конкурентов на мировом рынке                  | Стимулирование инновационной деятельности в отрасли, в том числе, активная коммерциализация инноваций |
| 4. Резкое снижение покупательной способности потребителей | Падение рентабельности и прибыльности отрасли                               | Переход на производство новой продукции в высокой добавленной стоимостью                              |

Источник: составлено авторами по результатам исследования  
Source: compiled by the authors based on the research results



Рис. 1. Механизм совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности

Fig. 1. Mechanism for improving the anti-crisis management system of a food industry enterprise

Источник: составлено авторами по результатам исследования  
Source: compiled by the authors based on the research results

Внедрение механизма, представленного на рисунке 1, может привести к разным последствиям. Прогнозирование влияния разработанного механизма на эффективность системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности

на примере ООО «Амадей»<sup>1</sup> было осуществлено с помощью сценарного метода, при этом экспертами выступили представители отдела стратегического развития и топ-менеджмента предприятия (табл. 4).

Таблица 4

**Сценарии реализации механизма совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности ООО «Амадей»**

Table 4

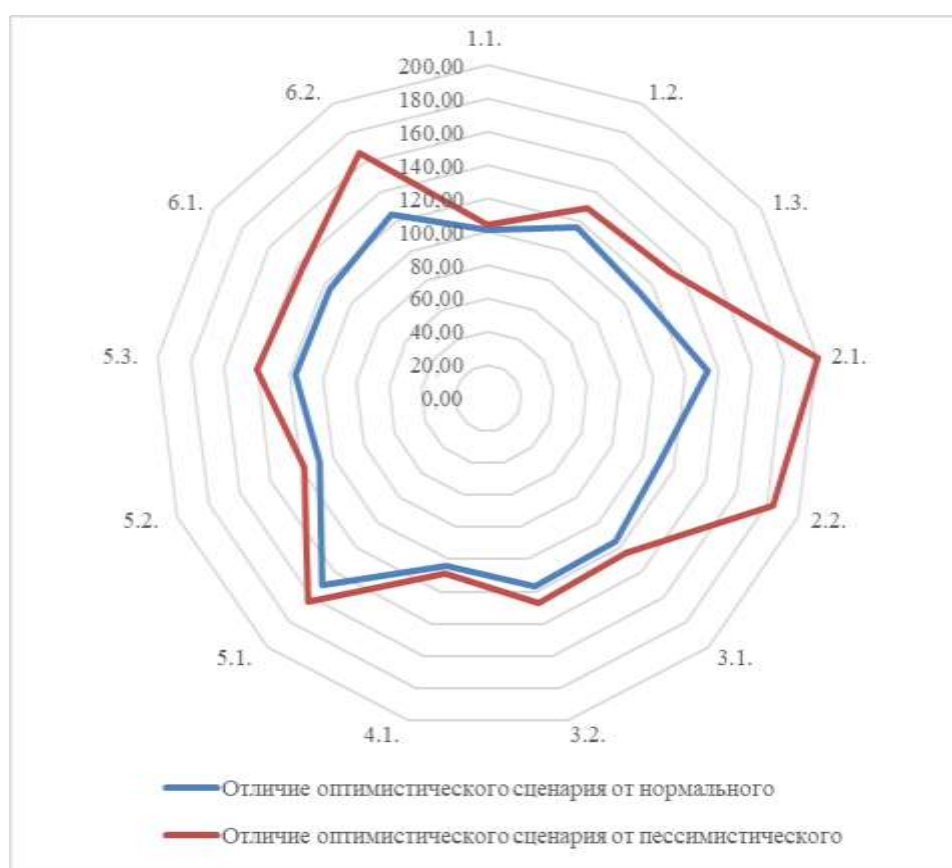
**Scenarios for the implementation of the mechanism for improving the anti-crisis management system of the food industry enterprise Amadeus LLC**

| Показатели                                                                       | Значение сценариев |               |                |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|----------------|
|                                                                                  | Нормальный         | Оптимистичный | Пессимистичный |
| 1.1. Объем производства, млн руб.                                                | 525                | 530           | 510            |
| 1.2. Прирост экспорта продукции к 2030 году, %                                   | 19                 | 22            | 17             |
| 1.3. Увеличение экспорта в страны БРИКС, раз                                     | 1,8                | 2             | 1,5            |
| 2.1. Рост рентабельности российской продукции пищевой отрасли, %                 | 6                  | 8             | 4              |
| 2.2. Повышение уровня финансовой устойчивости, %                                 | 5                  | 5,5           | 3              |
| 3.1. Рост производства высококонкурентной продукции отрасли, %                   | 13                 | 15            | 12             |
| 3.2. Рост экспорта высококонкурентной продукции отрасли в мире, раз              | 1,2                | 1,4           | 1,1            |
| 4.1. Рост экспорта высококонкурентной продукции отрасли в страны БРИКС, раз      | 1,15               | 1,2           | 1,1            |
| 5.1. Ускорение автоматизации основных бизнес-процессов пищевой промышленности, % | 12                 | 18            | 11             |
| 5.2. Рост производственной мощности, раз                                         | 1,2                | 1,3           | 1,1            |
| 5.3. Увеличение деловой активности предприятий пищевой промышленности, раз       | 6                  | 7             | 5              |
| 6.1. Снижение уровня брака, раз                                                  | 1,3                | 1,5           | 1,1            |
| 6.2. Увеличение доли высококонкурентной продукции отрасли в общем ее объеме, %   | 2                  | 2,5           | 1,5            |

Источник: составлено авторами по результатам исследования

Source: compiled by the authors based on the research results

<sup>1</sup> ООО «Амадей». URL: <https://amadey-sirop.ru/amadey/produkcija-na-glavnoj/> (дата обращения 09.09.2025)



\*показатели 1.1. 1.2. 1.3. 2.1 2.2 3.1. 3.2 4.1. 5.1 5.2. 5.3 6.1. 6.2.

**Рис. 2. Отличие оптимистического сценария от нормального, %**  
**Fig. 2. The difference between the optimistic and baseline scenarios, %**

Источник: составлено авторами по результатам исследования  
Source: compiled by the authors based on the research results

Как показывают данные рисунка 2, оптимистический сценарий и нормальный сценарий очень близки, что дает высокую вероятность успешной реализации предлагаемого механизма.

**Заключение (Conclusion).** Таким образом, в процессе исследования были выявлены риски, которые влияют на систему антикризисного управления предприятий пищевой промышленности. Учитывая эти риски и отраслевые особенности системы антикризисного управления, был предложен механизм совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности, включающий пять годовых этапов реализации. При этом многие текущие антикризисные стратегии на всех уровнях нужно сохранять и разви-

вать в рамках предлагаемого механизма. Сценарный подход показал, что предлагаемый механизм совершенствования системы антикризисного управления предприятием пищевой промышленности позволяет поддерживать ее эффективность в долгосрочном периоде.

**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

Адаменко А.А., Суровнева А.А., Власенко С.К. Стратегическое антикризисное управ-

ление в современных организациях // ЕГИ. 2024. № 3 (53). С. 473–478.

Акинфиев В.К. Санкции и моделирование финансовой устойчивости компаний // УБС. 2022. № 97. С. 29–56. DOI: 10.25728/ubs.2022.97.2

Березина Н.А., Ловчикова Е.И., Грудкина Т.И., Зверева Г.П., Волчёнкова А.С. Тенденции и стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности в регионе // Вестник ОрелГАУ. 2023. № 4 (103). С. 117–122. DOI: 10.17238/issn2587-666X.2023.4.117

Бражникова Л.Н., Мызников И.А. Многофакторный подход к выбору стратегии антикризисного управления на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. 2024. № 12. С. 156–166. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_12\_156.

Власова В., Бойко К., Кузнецова Т. Преодоление внутренних и внешних барьеров для инновационного развития компаний // Форсайт. 2024. № 2. С. 85–96. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.85.96

Защевская Е.В. Принципы и механизм функционирования системы антикризисного управления предприятием // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2020. № 3(66). С. 166–173. DOI: 10.17238/issn2071-2243.2020.3.166.

Кочетков Е.П. Влияние цифровой технологической революции на развитие теории антикризисного управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15. № 2. С. 298–314. DOI: 10.18184/2079-4665.2024.15.2.298-314.

Маюрникова Л.А., Дриль А.А. Обеспечение продовольственной безопасности как фактор устойчивого развития // Ползуновский вестник. 2024. № 4. С. 35–43. DOI: 10.25712/ASTU.2072-8921.2024.04.005.

Наумов И.В., Бычкова А.А., Никулина Н.Л., Седельников В.М. Оценка перспектив банкротства отраслей промышленности Свердловской области // Финансы: теория и практика. 2024. Т. 28. № 4. С. 181–192. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-4-181-192.

Рублев М.А. Использование цифровых технологий в целях антикризисного управления // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 5. С. 633–641. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-5-633-641.

Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Антикризисное управление как часть системы менеджмента предприятия // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 896–899.

Трофимова Н.Н. Стратегические аспекты антикризисного управления предприятиями в период пандемии COVID-19 // Вестник ГУУ. 2020. № 11. С. 59–66. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-11-59-66.

Френкель А.А., Тихомиров Б.И., Сурков А.А. Взлеты и падения деловой активности на волнах кризисов, пандемии коронавируса и беспрецедентных западных санкций // Финансы: теория и практика. 2023. Т. 27. № 1. С. 6–17. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-1-6-17.

Юдинцев М.А., Зайцев А.Г. Эволюция теории антикризисного управления компаний в контексте цифровой трансформации // Прогрессивная экономика. 2024. № 10. С. 91–103. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_10\_91.

Kaczmarek, J., Alonso, S.L.N., Sokołowski, A., Fijorek, K. and Denkowska, S. (2021), “Financial threat profiles of industrial enterprises in Poland”, *Oeconomia Copernicana*, 12 (2), pp. 463–487. DOI: 10.24136/oc.2021.016.

Kavalić, M., Nikolić, M., Stanisavljev, S., Đorđević, D., Pečujlija, M. and Stojanović, E.T. (2021), “Knowledge management and financial performance in transitional economies: The case of Serbian enterprises”, *Journal of Business Economics and Management*, 22 (6), pp. 1436–1455. DOI: 10.3846/jbem.2021.15540.

Pearson, C., Naderpajouh, N. and Hällgren, M. (2023), “Cultivating crisis research in project studies: Insights from management and organisation studies by Christine Pearson”, *International Journal of Project Management*, Vol. 41, Issue 4, p. 102477. DOI: 10.1016/j.ijproman.2023.102477.

Pham, M.D. (M.) (2022), “Management connection and firm performance: Evidence from Global Financial Crisis”, *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, Vol. 34, p. 100636. DOI: 10.1016/j.jbef.2022.100636.

## References

Adamenko, A.A., Sovrovneva, A.A. and Vlasenko, S.K. (2024), “Strategic anti-crisis management in modern organizations”, *EGI*, 3 (53), pp. 473–478. (In Russ.).

Akinfiev, V.K. (2022), “Sanctions and modeling of financial stability of companies”, *UBS*, 97, pp. 29–56. DOI: 10.25728/ubs.2022.97.2. (In Russ.).

Berezina, N.A., Lovchikova, E.I., Grudkina, T.I., Zvereva, G.P. and Volchenkova, A.S. (2023), "Trends and strategy for the development of the food and processing industry in the region", *Bulletin of OrelSAU*, 4 (103), pp. 117–122. DOI: 10.17238/issn2587-666X.2023.4.117. (In Russ.).

Brazhnikova, L.N. and Myznikov, I.A. (2024), "Multifactorial approach to choosing an anti-crisis management strategy at industrial enterprises", *Progressive Economy*, 12, pp. 156–166. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_12\_156. (In Russ.).

Frenkel, A.A., Tikhomirov, B.I. and Surkov, A.A. (2023), "Ups and Downs of Business Activity on the Waves of Crises, the Coronavirus Pandemic, and Unprecedented Western Sanctions", *Finance: Theory and Practice*, Vol. 27, 1, pp. 6–17. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-1-6-17. (In Russ.).

Kaczmarek, J., Alonso, S.L.N., Sokołowski, A., Fijorek, K. and Denkowska, S. (2021), "Financial threat profiles of industrial enterprises in Poland", *Oeconomia Copernicana*, 12 (2), pp. 463–487. DOI: 10.24136/oc.2021.016.

Kavalić, M., Nikolić, M., Stanisavljev, S., Đorđević, D., Pečujlija, M. and Stojanović, E.T. (2021), "Knowledge management and financial performance in transitional economies: The case of Serbian enterprises", *Journal of Business Economics and Management*, 22 (6), pp. 1436–1455. DOI: 10.3846/jbem.2021.15540.

Kochetkov, E.P. (2024), "The influence of the digital technological revolution on the development of the theory of anti-crisis management", *MIR (Modernization. Innovations. Development)*, Vol. 15, 2, pp. 298–314. DOI: 10.18184/2079-4665.2024.15.2.298-314. (In Russ.).

Mayurnikova, L.A. and Dril, A.A. (2024), "Ensuring food security as a factor in sustainable development", *Polzunovsky Vestnik*, 4, pp. 35–43. DOI: 10.25712/ASTU.2072-8921.2024.04.005. (In Russ.).

Naumov, I.V., Bychkova, A.A., Nikulina, N.L. and Sedelnikov, V.M. (2024), "Assessing the bankruptcy prospects of industrial sectors in the Sverdlovsk region", *Finance: Theory and Practice*, Vol. 28, 4, pp. 181–192. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-4-181-192. (In Russ.).

Pearson, C., Naderpajouh, N. and Hällgren, M. (2023), "Cultivating crisis research in project studies: Insights from management and organisation studies by Christine Pearson", *International*

*Journal of Project Management*, Vol. 41, Issue 4, p. 102477. DOI: 10.1016/j.ijproman.2023.102477.

Pham, M.D. (M.) (2022), "Management connection and firm performance: Evidence from Global Financial Crisis", *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, Vol. 34, p. 100636. DOI: 10.1016/j.jbef.2022.100636.

Rublev, M.A. (2024), "Use of digital technologies for the purposes of anti-crisis management", *Economy and Management*, Vol. 30, 5, pp. 633–641. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-5-633-641. (In Russ.).

Sapunov, A.V. and Sapunova, T.A. (2024), "Anti-crisis management as part of the enterprise management system", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 3 (62), pp. 896–899. (In Russ.).

Trofimova, N.N. (2020), "Strategic aspects of anti-crisis management of enterprises during the COVID-19 pandemic", *Bulletin of the State University of Management*, 11, pp. 59–66. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-11-59-66. (In Russ.).

Vlasova, V., Boyko, K. and Kuznetsova, T. (2024), "Overcoming internal and external barriers to innovative development of companies", *Foresight*, 2, pp. 85–96. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.85.96. (In Russ.).

Yudintsev, M.A. and Zaitsev, A.G. (2024), "Evolution of the Theory of Anti-Crisis Management of Companies in the Context of Digital Transformation", *Progressive Economy*, 10, pp. 91–103. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_10\_91. (In Russ.).

Zakshevskaya, E.V. (2020), "Principles and mechanism of functioning of the enterprise anti-crisis management system", *Bulletin of the Voronezh State Agrarian University*, 3 (66), pp. 166–173. DOI: 10.17238/issn2071-2243.2020.3.166. (In Russ.).

#### Данные об авторах

**Малиновский Роман Олегович**, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, факультет бизнеса

**Анисимов Александр Юрьевич**, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В.В. Дика

**Information about the authors**

**Roman O. Malinovsky**, PhD Student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business

**Alexander Yu. Anisimov**, Cand. Sc.

(Economics), Associate Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work, Faculty of Information Technology, Associate Professor at the Professor V.V. Dick Department of Information Management.

Оригинальная статья  
Original article

УДК 658.7.027

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-2

Плещенко В. И.

**О преодолении влияния стереотипов и коллективной  
памяти на формирование стратегии закупочной  
деятельности компании**

АО «Гознак»,  
ул. Мытная, 17, Москва 115162, Россия

*e-mail:* v\_pl@mail.ru

ORCID: 0000-0001-8232-2406

*Статья поступила 1 апреля 2026 г.; принята 25 мая 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** От эффективности избранной стратегии организации процесса закупок во многом зависит итоговый результат работы современной компании. В то же время формулирование стратегии закупочной деятельности требует наличия у разработчиков точек опоры в пространстве, применения определенной теоретической и идеологической базы. Между тем зачастую выбранные базовые основания имеют субъективную природу. Таковыми являются элементы коллективной памяти, прочно утвердившиеся в общественном мнении, а также отдельные постулаты и стереотипы, производные от неолиберальной идеологии. Они ставят во главу угла фактор конкуренции (соперничество), позволяющий достичь определенных результатов за довольно быстрое время. Проблема в том, что на практике не всегда учитываются краткосрочность их действия, а также отдаленные негативные последствия применения в виде сужения массива поставщиков и снижения качества закупаемых товаров. Целью исследования является выявление данных особенностей и поиск альтернативных вариантов организации закупок. Для решения задачи проведены выявление и критический анализ известных постулатов в области закупок, в том числе с применением методологического и понятийного аппарата социально-психологических наук («эффект Манделы», «экономика нирваны», «эффект обратного действия»). Результатом исследования является рекомендация использовать при формировании закупочной стратегии интегрированный подход, учитывающий особенности внешнего окружения компании, продуктового портфеля и жизненного цикла выпускаемой продукции, на основании которых могут быть выбраны базовые подходы к оптимизации процесса закупок и формированию конкурентной среды поставщиков.

**Ключевые слова:** закупочная деятельность; конкурентные закупки; эффективность; стереотипы; искажающий эффект; неолиберализм; конкуренция; стратегия

**Для цитирования:** Плещенко В. И. О преодолении влияния стереотипов и коллективной памяти на формирование стратегии закупочной деятельности компании // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 154-166. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-2

UDC 658.7.027

Vyacheslav I. Pleschenko

**Overcoming the influence of stereotypes and collective memory on the company's purchasing strategy**

Goznak JSC,  
17 Mytnaya St., Moscow 115162, Russia  
e-mail: v\_pl@mail.ru  
ORCID: 0000-0001-8232-2406

**Abstract.** The final result of a modern company's work largely depends on the effectiveness of the chosen strategy for organizing the purchasing process. At the same time, the formulation of a purchasing strategy requires developers to have points of support in space, and to apply a certain theoretical and ideological framework. However, such basic grounds are often subjective in nature. These are elements of collective memory that are firmly established in public opinion, as well as postulates and stereotypes derived from neoliberal ideology. They prioritize the competitive factor (rivalry), which makes it possible to achieve certain results in a fairly short time. The problem is that in practice, the short-term nature of their effect is not always taken into account, as well as the long-term negative consequences of their use, such as a narrowing of the pool of suppliers and a decrease in the quality of purchased goods. The purpose of this study is to identify these features and find alternative ways to organize purchases. To solve the problem, the well-known postulates in the field of procurement were identified and critically analyzed, including the use of the methodological and conceptual framework of socio-psychological sciences ("the Mandela effect", "the Nirvana economy", and "the backfire effect"). The study resulted in a recommendation to use an integrated approach when formulating a purchasing strategy, taking into account the specific features of the company's external environment, product portfolio, and product lifecycle, which can be used to select basic approaches for optimizing the purchasing process and creating a competitive supplier environment.

**Key words:** purchasing activities; competitive procurement; efficiency; stereotypes; distorting effect; neoliberal concept; competition; strategy

**For citation:** Pleschenko, V. I. (2026), "Overcoming the influence of stereotypes and collective memory on the company's purchasing strategy", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 154-166, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-2

**Введение (Introduction).** Вокруг любого социально-экономического процесса, по мере его развития, наблюдается постепенное накопление различных мифов и стереотипов. Занимая устойчивое положение в сознании людей, они искажают восприятие реальности. Данное явление можно рассматривать в контексте коллективной памяти – особого информационного фонда, общего для довольно значительной социальной группы, но при этом достаточного для оказания влияния не только на осознание людьми своего прошлого, но и

на мысленное конструирование ими представлений о будущем.

В этой связи довольно любопытным социальным феноменом является т.н. «Эффект Манделы», описывающий представление об определенном явлении, полностью противоположное реальным событиям<sup>1</sup>. Все началось с того, как в 2013 году в

<sup>1</sup> См. Эффект Манделы: что это, примеры ложных воспоминаний, почему так называется. URL: <https://ria.ru/20250710/effekt-mandely-2028328348.html?ysclid=md4uhy9yam961449320>

возрасте 95 лет скончался известный политик Нельсон Мандела, экс-президент ЮАР. Однако известие о его смерти вызвало дискуссию, поскольку многие были уверены, что Н. Манделу не стало еще в 80-х годах XX века, когда он находился в тюрьме. Явление получило широкую огласку и теперь проявления эффекта Манделу *post factum* находят в различных сферах деятельности, от политики<sup>2</sup> до кинематографа и мультипликации<sup>3</sup>.

Эффект Манделу и другие подобного рода социально-психологические феномены способны отражать закономерности, возникающие не только в политике или культуре, но и в других сферах деятельности, например, в экономике. Процессы в данной предметной области довольно сложные, а происходящие в экономической жизни события характеризуются разнообразной, порой весьма противоречивой информацией. Кроме того, восприятие экономической информации у множества людей весьма неоднородно, что способствует формированию в общественном пространстве искаженной коллективной памяти. В качестве примера такого подхода мы остановимся на закупочной деятельности современных российских компаний, рассмотрев ее в контексте внедрения регламентированных процедур для конкурсного отбора поставщиков товаров, работ, услуг<sup>4</sup>.

Можно выделить несколько базовых установок (и отчасти стереотипов), позиция о неоспоримости которых довольно

глубоко укоренилась в общественном мнении. Среди них можно назвать следующие суждения, определяющие стратегию и тактику закупок:

- чем больше будет число активных поставщиков по каждому виду товарной номенклатуры, тем лучше для предприятия-потребителя;
- регламентированные закупочные процедуры (конкурсы, аукционы) всегда эффективнее классической переговорной модели межфирменного взаимодействия между поставщиками и потребителями;
- закупка у единственного поставщика – это самая неэффективная процедура;
- использование заказчиком открытых аукционных торгов и функционала электронных торговых площадок (далее – ЭТП) ведет к постоянному снижению цен на приобретаемую продукцию.

Причем в отличие от пресловутого эффекта Манделу (где речь идет об информации, несоответствующей действительности) вышеприведенные суждения нельзя охарактеризовать как заведомо ложные. Более того, они в принципе являются истинными. Однако планируя практическую апробацию основанных на них организационно-экономических моделей (с длительным горизонтом действия), руководству промышленной компании следует помнить, что зона их действия (или временной горизонт эффективности) имеет значительные ограничения.

**Цель исследования (The aim of the work)** – проанализировать и продемонстрировать ограниченный потенциал применимости вышеуказанных постулатов из сферы закупок в реальной жизни, а также осуществить поиск возможных решений, способствующих росту эффективности закупочной деятельности производственных предприятий.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Основой исследования является выявление и анализ типичных постулатов в области закупок, оказывающих существенное влияние на

<sup>2</sup> Где часто приписывают Б.Н. Ельцину слова «Я устал, я ухожу», а также вспоминают якобы стучавшего ботинком по трибуне ООН Н.С. Хрущева.

<sup>3</sup> В числе примеров упоминается также конструирование в массовом сознании фрагментов текста из состава разных песен, которые были перенесены из одного музыкального произведения в другое, и теперь повторяются людьми, поскольку им так привычнее (Базаров, 2021: 98-99).

<sup>4</sup> Высказанные в настоящей работе суждения являются частным мнением автора, не имеющим отношения к возможной позиции АО «Гознак» или какой-либо иной организации по данному вопросу.

формирование стратегии закупочной деятельности.

Изучена природа данных стереотипов и проанализированы причины их появления: экономические, политические, социально-психологические и идеологические. Анализ проведен с учетом закономерностей, описанных теорией конкурентных сил М. Портера. Также в работе использованы общенаучные методы логического и сравнительного анализа, проведен контент-анализ доступных публикаций, касающихся темы исследования. Ввиду сложности рассматриваемого вопроса использован методологический и понятийный аппарат социально-психологических наук («эффект Манделы», «экономика нирваны», «эффект обратного действия»). Для иллюстрации взаимосвязи между состояниями системы закупок и методами управления применен графический метод визуализации. В завершающей части проведено обобщение полученных результатов и на основе метода синтеза сформулированы практические рекомендации.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Для начала проанализируем природу базовых установок, утвердившихся в сфере закупок. Рассмотрим их поочередно, согласно вышеуказанному перечислению.

Возрастание числа активных поставщиков, как фактор повышения эффективности закупок, на теоретическом уровне объясняется понятиями «рыночной власти поставщиков» и «переговорной силы», весьма подробно разобранными в работах М. Портера. Поэтому, если покупатель сможет обратиться в текущий момент к большему числу поставщиков, чем больше альтернативных вариантов удовлетворения потребности у него апробировано в производственных условиях, тем выгоднее для него будут возможные условия сделки.

Далее рассмотрим регламентированные закупки. Здесь уже речь идет о росте переговорной силы покупателя, причем осуществляемом административным способом, т.е. путем закрепления условий

сделки в закупочной документации. Отсылка потребителя к тому факту, что документация утверждена, а условия выигранной в ходе торгов сделки не могут быть произвольно изменены, используется как метод воздействия на поставщика-участника закупочной процедуры.

О неэффективности закупки у единственного поставщика довольно много сказано вследствие того, что эта процедура в первую очередь неконкурентная. Покупая таким способом товар, потребитель недостаточно использует рыночные стимулы, ухудшая итоговый результат и во многих случаях получая завышенную цену ресурса.

И, наконец, остановимся на мысли о высокой эффективности закупок на ЭТП, как современном и технологическом способе мониторинга рынка и контрактации. Действительно, использование площадок способно снизить доконтрактные транзакционные издержки покупателя на поиск поставщиков и проведение закупочных процедур. Кроме того, ЭТП, чей бизнес зависит от числа активно работающих на площадке компаний, заинтересованы в максимизации участия в объявляемых процедурах закупки. Таким образом обеспечивается растущий уровень предложения (что может стимулировать конкуренцию), хотя по своей сути данный вариант представляется экстенсивным, что также несет определенные последствия (например, увеличение нагрузки на персонал, занимающийся организационным обеспечением процесса закупки).

Описанное отражает объективную сторону вопроса, имеющую рациональное научное объяснение. Между тем, имеет место массовое, более эмоциональное восприятие цифр и фактов на субъективном уровне. В частности, закреплению перечисленных выше постулатов в массовом сознании также активно поспособствовали и иные субъекты, тем или иным образом причастные к процессу. Среди них можно назвать СМИ и другие институты гражданского общества, органы власти, соци-

ально активных поставщиков (к примеру, из числа компаний-субъектов малого и среднего бизнеса), а также представителей новой рыночной инфраструктуры (электронные торговые площадки, биржи и т.д.). Определенную роль сыграли и недобросовестные заказчики и поставщики, действия которых бросают тень на закупочную деятельность в целом. Таким образом, имеет место предвзятое восприятие происходящего (что все в закупках непрозрачно и субъективно), когда отдельные резонансные случаи из практики, а также обилие новостей и слухов создают искаженную картину действительности.

Помимо вышеуказанных обстоятельств важно учесть и пока еще значительное влияние неолиберальной идеологии на наполнение информационного пространства. Один из ключевых постулатов неолиберализма гласит, что «рыночная конкуренция приводит к наилучшим экономическим результатам и поэтому должна внедряться во все сферы человеческой деятельности» (Вольчик и др., 2024: 9). Сторонники либеральной концепции полагаются «на естественный ход событий и получение решения в ходе конкурентной борьбы», поскольку «конкуренция сама решит встающие перед экономикой проблемы» (Мовсесян, 2003: 113-114).

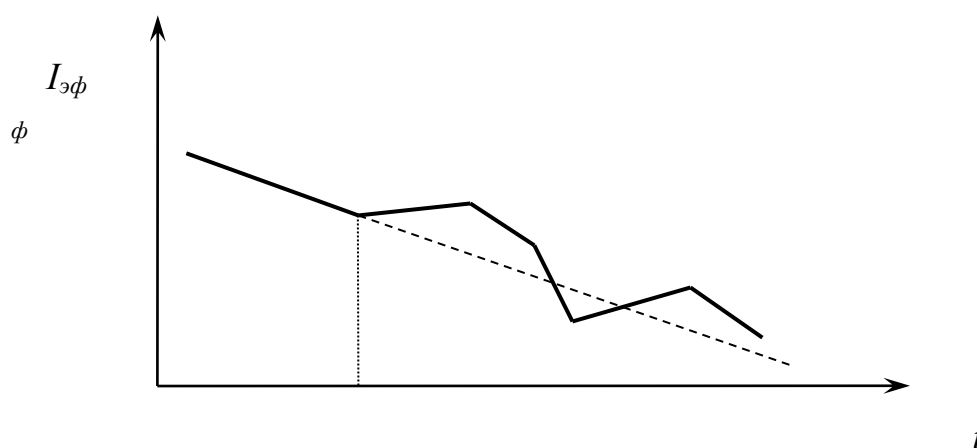
Безусловно, основанные на действии фактора конкуренции организационно-экономические модели могут быть довольно эффективными, принося компании-потребителю желаемый результат: снижение издержек, формирование конкурентной среды, рост переговорной силы покупателя и т.д. Однако высококонкурентные регламентированные закупки дают заказчику лишь краткосрочный эффект, а отдача от их применения при движении по оси времени постепенно снижается.

С целью иллюстрации обратим внимание на показатель средней эффективности закупки (разность между средней предложенной и итоговой ценой). С его помощью можно оценить выгодность результата уже завершенной закупочной

процедуры для заказчика (фактическая экономия средств). Поскольку закупки, обеспечивающие производственные процессы, имеют циклический характер, то в оценочных целях следует применять динамический показатель, которым является индекс эффективности закупок (средняя эффективность закупки за отчетный период по отношению к ее базисной величине). Ранее автором был сделан вывод о том, что со временем значение средней цены будет стремиться к закупочной цене, а эффективность закупок является убывающей величиной (Плещенко, 2012: 17-18). Это происходит из-за уменьшения разброса предлагаемых цен, сужения конкурентной среды (по ряду объективных причин, таких как рост осведомленности поставщиков о потребностях заказчика и ценовой политике конкурентов). При этом в масштабе крупного потребителя весь спектр закупок не может демонстрировать одинаковое поведение, ведь какие-то товары закупаются в устойчивом режиме, а закупки другой номенклатуры параллельно модифицируются. Следовательно, при усреднении массива реализованных закупок на различных участках оси времени могут наблюдаться как локальное падение, так и рост значения индекса эффективности  $I_{эфф}$  (рис. 1).

Локальное падение  $I_{эфф}$  не равнозначно уменьшению эффективности закупочной деятельности в целом по предприятию. К примеру, если по какой-либо номенклатуре компания перешла на неконкурентную модель (приобретение у единственного поставщика), то совокупные издержки снабжения могут не возрасти, а даже незначительно снизиться. Это вызвано уменьшением внутрифирменных затрат на обслуживание большего количества сделок с альтернативными источниками и периодическую организацию конкурентных закупок<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Переход к данной модели связан с параллельным увеличением определенных рисков. Например, это риска оппортунистического поведения контрагента, опасность прекращения поставок при наступлении обстоятельств непреодолимой силы и т.д.



**Рис. 1. Убывающая эффективность при реализации закупочных процедур**  
**Fig. 1. Decreasing efficiency in purchasing procedures**

В качестве дополнения отметим, что модель регламентированных закупок обладает пониженной гибкостью и по этой причине намного хуже работает в кризисные времена. К примеру, сейчас мы наблюдаем рост переговорной силы поставщиков, которые по отдельным видам товарной номенклатуры могут навязывать покупателям свои условия сделки, а не подписываться под указанными в закупочной документации. Из-за введенных торговых ограничений (санкций) компания-потребитель, даже обладающая достаточными средствами, не всегда имеет возможность потратить их по своему усмотрению, ведь многие товары и услуги потеряли былую доступность, либо для их получения требуются дополнительные усилия (к примеру, разработка специальной логистической схемы доставки через цепочку посредников)<sup>6</sup>.

Другое яркое проявление конкурентной борьбы, которым на определенном этапе закупочного цикла может воспользоваться покупатель, – это т.н. «ценовые вой-

ны» между поставщиками. Как известно, ценовые войны представляют собой последовательное снижение конкурентами цены товара с целью вытеснения соперников с рынка. Но в реальности они также не могут длиться долго и через некоторое время заканчиваются (после достижения ценой уровня минимальных средних издержек). Так что в результате компании стараются избегать ценовых войн, которые «дорого обходятся и неэффективны» (Голубков, 2008: 196). Кроме того, ценовые войны (или встречный демпинг) может быть квалифицирован как недобросовестная конкуренция, что преследуется по закону.

Далее проанализируем такой способ отбора поставщиков, как аукционы. Они предполагают оценку товара только по единственному критерию – ценовому (все прочие показатели исключаются). Следовательно, предпочтительное использование открытых аукционов (включая электронные) не дает возможность комплексной оценки как поставщика, так и закупаемой продукции, что в перспективе может вызвать снижение общей эффективности снабжения<sup>7</sup>. Такое явление, обычно возни-

<sup>6</sup> Понятно, что такие схемы не могут быть публичными. Их реализация является рискованной, вызывает недоверие у стран-посредников, приводит к вынужденному осуществлению дополнительных операций. К примеру, промежуточной таможенной очистки грузов с соответствующим ростом затрат на легализацию товара (Панова, 2023: 60).

<sup>7</sup> Приобретение продукции на ЭТП полностью не ограждает добросовестных субъектов рынка (как покупателей, так и продавцов) от возможных манипуляций (к примеру, со стороны т.н. «тендерных рейдеров»).

кающее при сложных и комплексных закупках, называется «эффектом негативного отбора» (Яковлев и др., 2013: 618).

Перечисляя в рамках проводимого критического анализа данные организационно-экономические модели, можно также говорить о них как о практических аспектах использования неолиберального подхода, в котором акценты намеренно смещаются «с системности на локальный уровень конкурентных взаимодействий», приводя «к эффективным решениям в краткосрочном периоде» (Вольчик и др., 2024: 9). Схожим образом и Г.Б. Клейнер говорит том, что для мировоззрения сторонников неоклассической парадигмы характерна условная «близорукость» в видении экономики (Клейнер, 2025: 82). Что же в итоге получается в рассматриваемой сфере закупок? Покупатель достигает краткосрочного эффекта в виде снижения цены, но вскоре он сталкивается с другой реальностью, в которой уменьшается число активных поставщиков, падает качество предлагаемой на рынке продукции.

Таким образом, констатируем следующее. Хотя рыночная конкуренция (и работающие на ее основе формальные процедуры торгов) – это действенный регулятор отношений в коммерции, ее роль как доминирующего инструмента в оптимизации процесса снабжения представляется ограниченной, особенно если речь идет о долгосрочной перспективе. Ведь когда начинается обсуждение перехода от локальных сделок к партнерству, и стороны отказываются от противопоставления интересов, строго формализованные публичные закупки постепенно уступают свое место более мягким формам коммерческого взаимодействия. Исключение могут представлять стандартные виды продукции (к примеру, товары по ГОСТ), при приобретении которых логичным действием выглядит объявление конкурсных процедур. Однако и в этом случае стоит обратить внимание на детали. Например, поку-

патель нуждается в стандартном товаре, но при этом отвечающем специфическим требованиям по срокам и объемам доставки отдельных партий, имеющем определенные характеристики в части тары и упаковки. Подобного рода обстоятельства неминуемо выделяют потребляемый конкретным покупателем товар из общей массы типовых отгрузок. А это, в свою очередь, может выступить основанием для начала более углубленного сотрудничества сторон (когда контрагенты готовы сделать шаги навстречу друг другу). Следовательно, возникновение отношений, как долгосрочного фактора воздействия на ситуацию, является существенным препятствием для дальнейшего проведения регламентированных конкурентных процедур по определенному виду товарной номенклатуры.

Понятно, что у читателя может возникнуть резонный вопрос: а к чему весь этот критический анализ, каков желаемый результат с точки зрения специалиста по закупкам? Вышесказанное не имеет целью доказать, что от использования регламентированных процедур следует отказаться и приобретать продукцию в произвольном порядке. Напротив, конкурсные закупки могут оставаться полезными для предприятия, но здесь важно не делать на них полную (и/или постоянную) ставку, а выбрать иной подход, при котором процедуры закупки будут изменяться во времени. Одним из доступных вариантов является так называемый «категорийный менеджмент», нашедший применение не только в продажах, но и в закупочной деятельности (Бурлакова и др., 2019). Персонификация закупок, исходя из вида товара, предполагает разработку для различных номенклатурных групп индивидуальных категорийных стратегий построения взаимоотношений. Другим путем является процесс развития или «выращивания» поставщиков, который заключается в совместном прохождении покупателем и продавцом длительного

пути от момента отбора до стадии устойчивого развития и совместного создания ценностей<sup>8</sup>. Процесс развития также предусматривает механизм индивидуализации, в том числе по стадиям взаимодействия или достигнутому поставщиком текущему статусу (Андреева и др., 2018). Получается, что современное взаимодействие по линии «потребитель – поставщики» должно быть долгосрочным и взаимовыгодным, а сотрудничество будет иметь большее значение, чем соперничество и экономический оппортунизм. Такой подход, к примеру, будет актуален при реализации проектов по созданию производственных площадок в России взамен ушедших компаний, где «для перестройки структуры производства и углубления импортозамещения необходимо минимум 3-4 года» (Абдикеев, 2022: 211). Это значит, что на практике в закупках необходимо применять более сбалансированную модель организации процесса, не уходящую в крайности и не основанную на стереотипном мышлении. К примеру, «Ростелеком» в рамках реализации программы импортозамещения сочетает применение закупок по долгосрочным офсетным контрактам (по сути режим единственного поставщика) с конкурентными закупками (закупка свинцовых аккумуляторов на сумму 1,5 млрд руб. с двумя победителями)<sup>9</sup>. Такой подход позволяет учитывать особенности приобретаемых товаров и использовать те технологии закупок, которые более уместны и выгодны в каждом конкретном случае.

Поскольку ни один из возможных подходов не может обеспечить эффективность для всей широты спектра взаимоот-

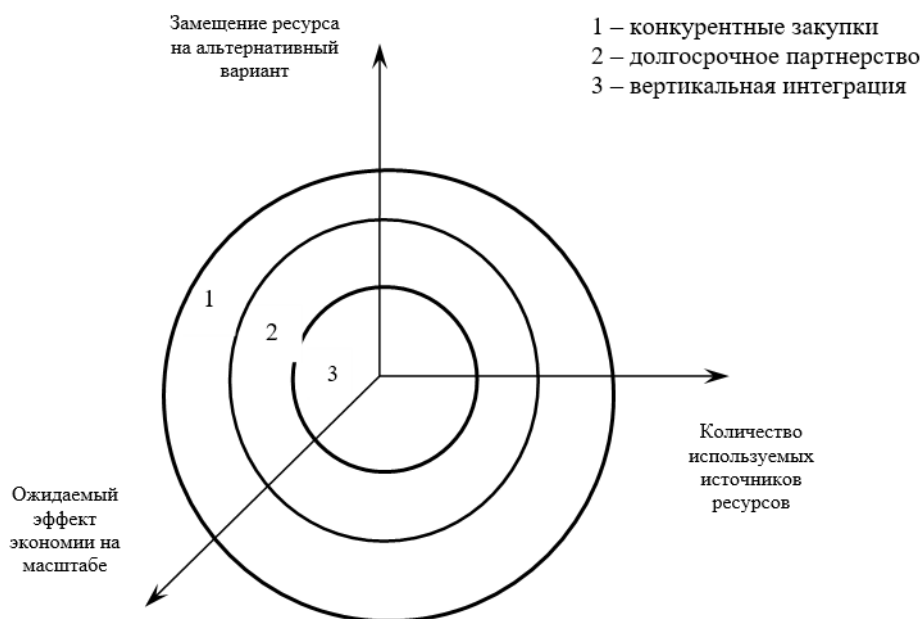
ношений «потребитель – поставщики», обновленная стратегия закупок должна быть сформирована путем их комбинирования. Данный процесс происходит на основе анализа особенностей внутренней и внешней среды компании, действующей маркетинговой политики, а также стадий жизненного цикла выпускаемой продукции.

Перечислим основные стратегии оптимизации закупок, используемые в современных условиях. В их число входят: конкурентные закупки, долгосрочное партнерство, вертикальная интеграция, замещение ресурсов, экономия на масштабе. Первые три стратегических подхода во главу угла ставят трансформацию отношений с внешней средой. А вот два последних варианта нацелены, прежде всего, на повышение эффективности внутрифирменных процессов, происходящих в пределах организационной структуры компании. В то же время все пять сценариев нельзя рассматривать по отдельности, так как между ними имеется тесная взаимозависимость, которую можно показать (рис. 2).

Кратко поясним сказанное. Находясь в начальной стадии цикла, покупатель настраивается на тщательное изучение доступных источников сырья и материалов, изучая ситуацию на товарных рынках. Максимальная активность со стороны альтернативных поставщиков достигается путем использования регламентированных закупочных процедур (конкурентные закупки). В их число входят конкурсы, аукционы, биржевые торги и др. На этом этапе число потенциальных контрагентов будет наибольшим. Однако в дальнейшем спектр поставщиков начинает постепенно сужаться, а потребитель ориентируется на более тесное, длительное взаимодействие с ограниченным кругом деловых партнеров. Исследователями отмечается, что «наличие у покупателя и продавца долгосрочных хозяйственных связей стимулирует покупателя вести себя более активно в решении задач по снижению цен» (Князева, Заикин, 2022: 16).

<sup>8</sup> Важным обстоятельством является постоянное вовлечение обеих сторон в процесс поставок с целью его совершенствования и практического внедрения инновационных решений (Тюрина, 2021).

<sup>9</sup> См. «Импортозамещение через офсетную практику». URL: <https://zakupki-digital.ru/goszakaz/importozameshhenie-cherez-ofsetnuju-praktiku/>



**Рис. 2. Взаимосвязь основных стратегий оптимизации закупок**  
**Fig. 2. The relationship of the main purchasing optimization strategies**

Дело в том, что покупатель, имея достаточные знания о текущих издержках, прибегает к тактике давления в переговорном процессе, используя возможность переключения между продавцами (замены). Таким образом, классическая переговорная модель закупок может не уступать по эффективности конкурентным процедурам, не сковывая при этом действия потребителя накладываемыми российским законодательством о торгах обязательствами.

В процессе развития партнерства часть независимых контрагентов может быть включена в организационный контур компании (слияния, поглощения и др.)<sup>10</sup>. А это уже означает отказ от свободного рыночного обмена и переход от транзакционных издержек к внутрифирменным.

<sup>10</sup> Один из вариантов долгосрочного сотрудничества – это стратегический альянс. Под ним понимается «соглашение об относительно продолжительной кооперации двух и более партнеров для достижения коммерческих целей всех участников и уменьшения неопределенности в условиях постоянно меняющейся внешней среды» (Карпухина, 2004: 51-52).

В то же время существенное изменение конъюнктуры на рынках, новая стадия жизненного цикла продукта или окончание какого-либо значимого проекта могут запустить новый цикл или развернуть движение в обратном направлении. Подобная ситуация наблюдалась в начале 2022 года в российской целлюлозно-бумажной промышленности, когда западные поставщики химикатов, используемых в том числе для отбелики готовой продукции, отказались отгружать материалы нашим комбинатам по ранее заключенным долгосрочным соглашениям. В результате российские предприятия срочно начали активный поиск доступных альтернатив в азиатских странах. В частности, Архангельский ЦБК вел переговоры о поставках хлората натрия, перекиси водорода и других материально-технических ресурсов с поставщиками из Китая, Турции, стран Юго-Восточной Азии, Индии (Тен, 2022). Следовательно, процесс смены стратегий закупок имеет циклический характер, а движение происходит по модели «1-2-3» (или обратное «3-2-1»).

Примером стратегического долгосрочного взаимодействия с поставщиками, направленным на стратификацию массива поставщиков, является обновленная закупочная политика АО «РУСАЛ» (Иванов, 2022). В рамках управления закупками по категориям компания перешла к заключению долгосрочных соглашений с ключевыми поставщиками товарно-материальных ценностей (ТМЦ). Контрагентами стали прямые производители (либо их официальные представители), не имеющие ранее нареканий по работе с РУСАЛом и обладающие достаточным потенциалом и деловой репутацией. Для соглашений были индивидуально разработаны формулы изменения цены, что упростило взаимодействие сторон в будущем. Целью компании было доведение доли закупок ТМЦ в компании по долгосрочным договорам до 80% в течение пяти лет.

Возвращаясь к вопросу о доминирующих в обществе установках и стереотипном мышлении, отметим следующее. Рассматривая эффект Манделы, Р.Ю. Сабанчеев говорит о производстве «ложного конструкта в условиях, когда ему не мешают произрастать и жить отсутствующие интенции к верификации, к проверке» (Сабанчеев, 2021: 170). Так вот, даже изначально позитивный, правильный конструкт в определенной мере может превратиться в ложный, если в среде лиц, принимающих решения, отсутствует его критическое восприятие. И, напротив, путем переосмысления стереотипов мы можем построить более эффективную модель деятельности, в том числе и в рассматриваемой сфере закупок. В обратном случае возникает так называемая «экономика нирваны», под которой Г. Демсец понимал сравнение несовершенных, но вполне реальных институтов, с несуществующей на практике идеальной моделью (Demsetz, 1969). То есть, поскольку проводимый анализ исходит из гипотезы, что мы находимся в идеальном мире, то и предложения по решению предполагаемых проблем мо-

гут быть в корне ошибочными (Galles, 2021).

Исходя из того, что сфера закупок (особенно государственных) сильно политизирована, то базовые тенденции и законы ее развития во многом определяются утвердившимися в умах идеологическими установками. Из теории известно, что когда эти убеждения становятся довольно сильными, то поступающие извне новые факты, противоречащие таким убеждениям, могут приводить к когнитивным искажениям, таким как эффект обратного действия (Вольчик, 2025: 73). Данный эффект (backfire effect) проявляется в том, что совершающий действия субъект получает информацию, противоречащую его убеждениям, но под ее действием, наоборот, его первоначальные убеждения только усиливаются (Maiese, Hanna, 2019: 300-303). То есть условный закупочный «ортодокс», получая противоположную информацию (сигналы) от субъектов рынка, в ответ лишь укрепляется в своих давно установившихся взглядах и требует, к примеру, усилить регламентацию торгов. Так, в России при трансформации правоприменительной практики по закону о закупках отдельных видов юридических лиц № 223-ФЗ это выражалось в рекомендациях от регулирующих органов максимально использовать такие процедуры, как аукционы<sup>11</sup>, минимизировать использование неценовых, квалификационных критериев оценки поставщиков. Также имели место случаи административного противодействия запросу покупателями у потенциальных претендентов образцов закупаемой продукции для предварительного тестирования на соответствие технологическим параметрам, принятым у заказчика<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> К примеру, об этом говорит «Стандарт осуществления закупочной деятельности отдельных видов юридических лиц», разработанный ФАС России в 2015 году. URL: <https://fas.gov.ru/documents/574853?ysclid=mofxi9w0quy82523542>.

<sup>12</sup> Контролирующие инстанции и суды в ряде случаев исходят из того, что это условие ограни-

**Заключение (Conclusions).** Сегодняшняя закупочная деятельность сложна и многогранна, а на ее осуществление оказывает влияние большое число факторов внутренней и внешней среды. Одним из специфических элементов косвенного воздействия на поведение хозяйствующих субъектов являются сложившиеся в общественном мнении (и среди профессионального сообщества) стереотипы. Утвердившись в сознании лиц, принимающих решения, они находят отражение в стратегических документах, определяющих политику в области закупок компании. Они имеют субъективную природу, основываясь не только на экономической целесообразности, но и на действии идеологических и политических факторов. Однако не критическое восприятие идеальных моделей, попытка их реализации без учета специфики деятельности конкретного субъекта может привести к снижению экономической эффективности закупок и результативности компании в целом.

Следует учитывать, что любые организационные модели материально-технического снабжения, закупок имеют свои положительные и отрицательные стороны, а также определенные границы применимости. Поэтому ни одна из них не может являться эффективной для всего спектра взаимоотношений, следовательно, в стратегическом плане задача фирмы состоит в том, чтобы на основании особенностей внутренней и внешней среды, а также маркетинговой политики определить возможные варианты комбинирования. К сказанному необходимо добавить, что в отдельных случаях стратегия закупочной деятельности имеет свой собственный жизненный цикл, в результате чего определенные подходы последовательно сменяют друг друга по мере развития взаимо-

чивает конкуренцию, а закон № 223-ФЗ не содержит обязанности для участника закупки иметь товар на момент подачи заявки. URL: <https://www.law.ru/news/33940-sud-razyasnil-pochemu-v-zakupke-nelzya-trebovat-obraztsy-tovara-pri-podache-zayavok?ysclid=mofsus6sh81308926>.

отношений потребителя и поставщиков товаров, работ, услуг.

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

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

### Список литературы

Абдикеев Н.М. Реализация планов по импортозамещению в высокотехнологичных отраслях российской промышленности в условиях внешних санкций // Научные труды ВЭО России. 2022. Том 235. С. 202-214. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-235-3-202-214.

Андреева Т.А., Яшина М.Н., Андреев А.В. Развитие поставщиков в системе менеджмента качества предприятия // Вестник СГСЭУ. 2018. № 5. С. 12–18.

Базаров Р.В. Формула взаимодействия с грядущим в условиях неопределенности // Социодиггер. 2021. Том 7. Выпуск 9. С. 96–104.

Бурлакова И.В., Карх Д.А., Ружанская Л.С. Применение категорийного менеджмента в процессе закупок на производственных предприятиях // Управленец. 2019. Том 10. № 6. С. 54–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-6-5.

Вольчик В.В., Цыганков С.С., Маскаев А.И. Политика нового менеджмента в государственном секторе как продолжение идеологии неолиберализма // Управленец. 2024. Том 15. № 6. С. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-6-1.

Вольчик В.В. Идеология, цифровая экономика и промпт-знание // Alter Economics. 2025. Том 22. № 1. С. 66–82. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2025.22-1.6.

Голубков Е.П. Теория и методология маркетинга: настоящее и будущее. М.: Дело и Сервис, 2008. – 208 с.

Иванов Д. Меньше да лучше: проект РУСАЛа по оптимизации процесса закупок. URL: <https://up-pro.ru/library/logistycs/procurement/menshe-daluchshe-proekt-rusala/> (дата обращения 01.04.2026).

Карпухина Е.А. Международные стратегические альянсы. Опыт исследования. М.: Дело и Сервис, 2004. – 176 с.

Клейнер Г.Б. Этика экономической эволюции // Шумпетеровские чтения: материалы

Двенадцатой междунар. науч.- практ. конф. / под общ. ред. д.э.н., проф. Ж.А. Мингалева; ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет». Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2025. – 472 с. С. 76–85. DOI: 10.5281/zenodo.15834344.

Князева И.В., Заикин Н.Н. Понятия «рыночная власть», «переговорная сила покупателя» и их использование в практике антимонопольного регулирования для оценки конкурентных условий рынка (анализ научных дискуссий) // Российское конкурентное право и экономика. 2022. SpV. С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-SpV-12-18>.

Мовсесян А.Г. Либерализм и экономика. М.: Логос, 2003. – 240 с.

Панова Е.А. Влияние санкций на деятельность российских производственных предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. Выпуск № 96. С. 48-63. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-48-63.

Плещенко В.И. Оценка состояния конкурентной среды поставщиков на базе ценовых показателей в рамках закупочной деятельности промышленных предприятий // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 46. С. 14–19.

Сабанчеев Р.В. Миф, коллективная память, ошибка репрезентации: границы понятий // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. 2021. Том 7. № 4. С. 168–173.

Тен А. Бумажная промышленность ищет обходные пути. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5258251> (дата обращения 01.04.2026).

Тюрина Э. Как эффективно управлять деятельностью поставщиков. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2021/09/30/889202-effektivno-upravlyat> (дата обращения 01.04.2026).

Яковлев А.А., Башина А.С., Демидова О.А. Анализ эффективности различных способов закупки простого однородного товара (на примере сахарного песка) // Экономический журнал ВШЭ. 2013. № 4. С. 617–645.

Demsetz, H. (1969), “Information and Efficiency: Another Viewpoint”, *Journal of Law & Economics*, 12, 1, pp. 1-22.

Galles, G. (2021) “Nirvana Economics: How Treating the Real World like an Imaginary

Ideal World Leads to Trouble”, 12.11.2021, URL: <https://mises.org/mises-wire/nirvana-economics-how-treating-real-world-imaginary-ideal-world-leads-trouble> (дата обращения 01.04.2026).

Maiese, M. and Hanna, R. (2019), *The mind-body politic*, Springer. DOI 10.1007/978-3-030-19546-5.

## References

Abdikeev, N. (2022), “Implementation of import substitution plans in high-tech sectors of the Russian industry in the context of external sanctions”, *Scientific works of the VEO of Russia*, Vol. 235, pp. 202-214. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-235-3-202-214. (In Russ.).

Andreeva, T. and Yashina, M. and Andreev, A. (2018), “Supplier development in the company's quality management system”, *Bulletin of the SSEU*, 5, pp. 12–18. (In Russ.).

Bazarov, R. (2021), “A formula for dealing with the future in an uncertain environment”, *Sociodigger*, Vol. 7, 9, pp. 96–104. (In Russ.).

Burlakova, I., Karh, D. and Ruzhanskaya, L. (2019), “Application of category management in the procurement process at manufacturing enterprises”, *The manager*, Vol. 10, 6, pp. 54–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-6-5. (In Russ.).

Demsetz, H. (1969) “Information and Efficiency: Another Viewpoint”, *Journal of Law & Economics*, 12, 1, pp. 1-22.

Galles, G. (2021) “Nirvana Economics: How Treating the Real World like an Imaginary Ideal World Leads to Trouble”, [Online], available at: <https://mises.org/mises-wire/nirvana-economics-how-treating-real-world-imaginary-ideal-world-leads-trouble> (Accessed 01 April 2025).

Golubkov, E. (2008), *Teoriya i metodologiya marketinga: nastoyashchee i budushchee* [Marketing Theory and Methodology: Present and Future], M., Delo i Servis, 208 p. (In Russ.).

Ivanov, D. (2022), “Less is More: RUSAL's Project to Optimize Procurement Processes”, [Online], available at: <https://up-pro.ru/library/logistycs/procurement/menshe-daluchshe-proekt-rusala/> (Accessed 01 April 2025). (In Russ.).

Karpuhina, E. (2004), *Mezhdunarodnye strategicheskie alyansy. Opyt issledovaniya* [International strategic alliances. Research experience], M., Delo i Servis, 176 p. (In Russ.).

Kleiner, G. (2025), "The Ethics of Economic Evolution", *Schumpeter Readings: proceedings of the Twelfth International scientific and practical conference, under the general editorship of Doctor of Economics, Professor J.A. Mingaleva*, Perm, Publishing House of Perm National Research Polytechnic University, pp. 76–85. DOI: 10.5281/zenodo.15834344. (In Russ.).

Knyazeva, I.V. and Zaikin, N.N. (2022), "The concepts of "Market power" and "Buyer's bargaining power" and their use in the practice of antimonopoly regulation to assess competitive market conditions (analysis of scientific discussions)", *Russian Competition Law and Economics*, SpV, pp. 12-18. DOI: 10.47361/2542-0259-2022-SpV-12-18. (In Russ.).

Maiese, M. and Hanna, R. (2019), *The mind-body politic*, Springer. DOI 10.1007/978-3-030-19546-5.

Movsesyan, A. (2003), *Liberalizm i ehkonomika* [Liberalism and economics], M, Logos, 240 p. (In Russ.).

Panova, E. (2023), "The impact of sanctions on the activities of Russian manufacturing enterprises", *Public Administration. Electronic Bulletin*, 96, pp. 48-63. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-48-63. (In Russ.).

Pleshchenko, V. (2012), "Assessment of the competitive environment of suppliers based on price indicators as part of the purchasing activity of industrial enterprises", *Economic Analysis: Theory and Practice*, 46, pp. 14–19. (In Russ.).

Sabancheev, R. (2021), "Myth, collective memory, and the error of representation: the boundaries of concepts", *Research Result. Social and Humanitarian Research*, Vol. 7, 4, pp. 168–173. (In Russ.).

Ten, A. (2022), "The paper industry is looking for bypasses", [Online], available at: <https://www.kommersant.ru/doc/5258251> (Accessed 01 April 2025). (In Russ.).

Tyurina E. (2021), "How to effectively manage the activities of suppliers", [Online], available at: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2021/09/30/889202-effektivno-upravlyat> (Accessed 01 April 2025). (In Russ.).

Volchik, V., Tsygankov, S. and MaskaeV, A. (2024), "The policy of new management in the public sector as an extension of the ideology of neoliberalism", *The Manager*, Vol. 15, 6, pp. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-6-1. (In Russ.).

Volchik, V. (2025), "Ideology, the digital economy, and prompt knowledge", *Alter Economics*, Vol. 22, 1, pp. 66–82. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2025.22-1.6. (In Russ.).

Yakovlev, A., Bashina, A. and Demidova, O. (2013), "Analysis of the effectiveness of various methods of purchasing a simple homogeneous product (using granulated sugar as an example)", *Economic Journal of the HSE*, 4, pp. 617–645. (In Russ.).

#### Данные об авторе

**Плещенко Вячеслав Игоревич**, к.э.н.,  
начальник управления.

#### Information about author

**Vyacheslav I. Pleschenko**, PhD (Economics),  
Head of Department.

Обзор  
Review

УДК 316.614: 339.138

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-3

Слинков М.А.

**Глобальные тренды и трансформация стиля жизни:  
новые вызовы и смена парадигм социологии  
и маркетинга**

Независимый исследователь, Москва, Россия  
e-mail: [slinkovma@gmail.com](mailto:slinkovma@gmail.com)  
ORCID: 0009-0006-2758-0107

*Статья поступила 22 марта 2026 г.; принята 7 апреля 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** Глобальные трансформации, затрагивающие все уровни социальной реальности, приводят к глубинным изменениям складывающихся в обществе стилей жизни. Наличие стабильной корреляции между классовыми позициями и социальным статусом сегодня подвергается сомнению, а понятие стиля жизни становится более многогранным и усиливает свою значимость в понимании общественных явлений и процессов. Современные исследователи склоняются к появлению так называемых гибридных стилей жизни, основными характеристиками которых являются адаптивность, ситуативность, а зачастую, и эклектичность. Это требует пересмотра многих аналитических инструментов для исследования социальных процессов. Целью исследования является анализ ключевых векторов трансформации стилей жизни и обозначение новых подходов к учету и анализу этих изменений в социальном управлении и маркетинге. В результате исследования выделены четыре взаимосвязанных процесса, оказывающих наиболее осязаемое трансформирующее воздействие на общество: цифровая иммерсия, появление новой социальной группы – прекариата, усиление процессов поляризации общества и изменение возрастной структуры населения и возрастных норм. Обозначены новые вызовы, стоящие перед социологией и маркетингом в связи с происходящими трансформациями стилей жизни. Сделан вывод о необходимости разработки общей методологической рамки, интегрирующей количественные и качественные подходы, используемые в социологии и маркетинге для исследования стиля жизни и принятия эффективных управленческих и маркетинговых решений.

**Ключевые слова:** стиль жизни; цифровая иммерсия; прекариат; поляризация общества; старение населения; возрастные нормы

**Для цитирования:** Слинков М.А. Глобальные тренды и трансформация стиля жизни: новые вызовы и смена парадигм социологии и маркетинга // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 167-175. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-3

UDC 316.614: 339.138

Mikhail A. Slinkov

**Global Trends and Lifestyle Transformation:  
New Challenges and Shifting Paradigms  
in Sociology and Marketing**

Independent Researcher, Moscow, Russia  
e-mail: [slinkovma@gmail.com](mailto:slinkovma@gmail.com)  
ORCID: 0009-0006-2758-0107

**Abstract.** Global transformations affecting all levels of social reality are leading to profound changes in the lifestyles that are emerging in society. The existence of a stable correlation between class positions and social status is currently being questioned, and the concept of lifestyle is becoming more multifaceted and increasingly important in understanding social phenomena and processes. Contemporary researchers are leaning toward the emergence of so-called hybrid lifestyles, the main characteristics of which are adaptability, situationally, and often eclecticism. This requires a revision of many analytical tools for studying social processes. The aim of this study is to analyze key vectors of lifestyle transformation and identify new approaches to accounting for and analyzing these changes in social management and marketing. The study identifies four interrelated processes that have the most significant transformative impact on society: digital immersion, the emergence of a new social group—the precariat, increasing social polarization, and changing age structure and age norms. New challenges facing sociology and marketing in connection with these ongoing lifestyle transformations are identified. The conclusion is made about the need to develop a common methodological framework integrating quantitative and qualitative approaches used in sociology and marketing to study lifestyle and make effective management and marketing decisions.

**Keywords:** lifestyle; digital immersion; precariat; polarization of society; population aging; age norms

**For citation:** Slinkov, M. A. (2026), “Global Trends and Lifestyle Transformation: New Challenges and Shifting Paradigms in Sociology and Marketing”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 167-175, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-3

**Введение (Introduction).** Современный этап общественного развития характеризуется беспрецедентной интенсивностью и разнонаправленностью глобальных трансформаций, пронизывающих все уровни социальной реальности – от архитектуры наднациональных институтов до паттернов индивидуального поведения. Стиль жизни, традиционно понимаемый как относительно устойчивая совокупность форм активности, ценностных ориентаций и потребительских предпочтений определенной группы, переживает глубинную метаморфозу, обусловленную взаимным наложением технологических, эколо-

гических, демографических и геополитических трендов.

Постоянная изменчивость существующей реальности, как отмечает Т. Кун, приводит к нелинейному развитию науки и смене научных парадигм, когда объяснительная способность существующей парадигмы иссякает и она уже не может объективно трактовать реальность (Kuhn, 1997). В ходе такого нелинейного развития на стыке различных научных дисциплин образуются новые научные направления. Одним из таких направлений на стыке XX-XXI вв. стало появление социологии потребления (Warde, 2022; Кондратенко,

2025), а в более обширном контексте – социологии маркетинга (Барков и др., 2020). Соответственно, в маркетинге получил активное развитие поколенческий подход к исследованию потребительского поведения (Шевченко, 2013). Связь потребления с социальной самоидентификацией индивида является очевидной. А.В. Верников и А.А. Курышева отмечают: «Вещи имеют значение: через обладание ими люди проявляют свою социальную идентичность. Вещи приобретают значимость как выражение образа, с которым люди хотели бы ассоциироваться в глазах своего окружения» (Верников, Курышева, 2021: 13-14). Эта связь наиболее четко проявляется через призму понятия «стиль жизни», которое занимает значимое место в категориальном аппарате социологии и маркетинга. Д.А. Шевченко указывает в этой связи: «Символическое значение продуктов, предпочитаемых и приобретаемых отдельными группами (сегментами) потребителей демонстрирует определенный стиль их жизни» (Шевченко, 2013: 4).

Понятие стиля жизни тесно связано с другим базовым понятием социологии – стратификацией общества. Классический социологический подход к стратификации общества, основой которого послужили идеи М. Вебера, изложенные в его фундаментальном труде «Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии», послужил основанием для рассмотрения стиля жизни в качестве важнейшей составляющей статусных групп. При этом первоначально в качестве допущения принималось наличие стабильной корреляции между классовыми позициями и престижем (социальным статусом) (Weber, 1972).

Сегодня наличие такой корреляции подвергается сомнению, а понятие стиля жизни становится более многогранным и усиливает свою значимость в понимании общественных явлений и процессов. В.В. Козловский и Р.Г. Браславский отмечают: «Различия стилей жизни, наделяемых разным престижем, конституируют «статусные группы», которые в отличие от «клас-

сов» являются реальными, хотя в большинстве своем аморфными сообществами (Козловский, Браславский, 2018: 92-93). 3. Бауман для объяснения этой аморфности использует понятие текучей реальности как процесса, в рамках которого постоянная смена образов и стилей жизни (текучесть) является нормальным состоянием (Бауман, 2008).

Стремительное усложнение социальной стратификации в условиях современной социально-экономической действительности, сопровождающееся размыванием традиционных макросоциальных групп и умножением горизонтальных сетевых сообществ, требует пересмотра аналитических инструментов для исследования этих явлений и процессов. Современные исследователи фокусируются на понятии «гибридных стилей жизни» – эластичных, ситуативных и зачастую эклектичных комбинаций практик, заимствованных из разнородных культурных сообществ. В маркетинге аналогичный поворот ознаменовался переходом от статичных параметров сегментации рынков, коими являются демографические и географические факторы к динамично меняющимся психографическим профилям потребителей, отражающим различные стороны стиля их жизни.

**Цель исследования (The aim of the work).** Настоящая статья ставит своей целью концептуальный анализ ключевых векторов трансформации стилей жизни, выявление вызванных ею вызовов для двух тесно связанных научных сфер – социологии и маркетинга и обозначение новых подходов к учету и анализу этих вызовов в социальном управлении и маркетинге.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Основой исследования послужили рецензируемые журналы и монографии отечественных и зарубежных ученых, посвященные анализу глобальных трендов, оказывающих трансформирующее влияние на жизнь современного общества. В работе применен междисциплинарный подход к рассмотрению изменений стиля жизни различных

возрастных групп населения с позиций тех вызовов, какие они ставят перед социологией и маркетингом, оперирующих этим понятием при принятии важных управленческих и маркетинговых решений. В качестве методов исследования использовались системный и сравнительный анализ и обобщение.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Синтез данных, полученных из анализируемых источников позволил выделить четыре взаимосвязанных, но не сводимых друг к другу процесса, оказывающих наиболее осязаемое трансформирующее воздействие на общество.

1. *Цифровая иммерсия*, связанная с активным погружением людей в цифровую среду и смешением объективной и виртуальной реальностей. Повсеместное внедрение высокоскоростных коммуникационных сетей, алгоритмических платформ и интернета вещей привело к состоянию, описываемому как «перманентная связанность». Традиционная бинарная оппозиция «онлайн – офлайн» утратила объяснительную силу. Современный индивидуум функционирует одновременно в нескольких слоях как реального физического, так и виртуального мира: «Цифровая повседневность проявляется в исчезновении барьера между реальным и виртуальным пространствами» (Марцинковская и др., 2023: 347). Д.В. Иванов отмечает: «Виртуализация общества привела к превращению сетевых структур в доминирующие социальные структуры» (Иванов, 2020: 49).

Стиль жизни обретает черты сетевого экзистенциализма, когда рабочая деятельность, межличностное общение, досуговые предпочтения и гражданская активность опосредуются цифровыми интерфейсами, генерирующими бесшовный пользовательский опыт. Мотивационные аспекты погружения людей в цифровое пространство могут быть весьма разнообразны, но уместно отметить один, непосредственно работающий на престижность и статус-

ность субъекта. Ч. Р. Миллс называет это «феноменом известности», когда за счет частого появления в видеохостингах, социальных сетях, на форумах, блог-платформах и других цифровых площадках человек становится узнаваемым и популярным, что дает ему возможность конвертировать свою известность в социальные и экономические блага (Миллс, 2007).

Как показывают исследования, цифровая иммерсия значительно повышается у людей с высокой эмоциональной составляющей поведения и импульсивностью (Suler, 2016), что может приводить к хронической когнитивной перегрузке.

2. *Появление новой социальной группы – прекариата*, главной особенностью которого является нестабильная трудовая занятость. Первым, кто попытался осмыслить это явление социальной жизни, был Г. Стэндинг. В своей книге «Прекариат: новый опасный класс» он отмечает, что характерная для второй половины XX века вера в линейный карьерный рост, пенсионную стабильность и межпоколенческий социальный лифт уступает место краткосрочной занятости и географической мобильности (Standing, 2011). В условиях внешней нестабильности, трансформации рынков труда и роста неуверенности в будущем стиль жизни приобретает адаптивный характер и черты модульной конструкции: дистанционная занятость, фриланс и коворкинги в рабочей сфере, коливинги в жилищной сфере, отсроченное родительство или сознательная бездетность – в сфере личной жизни и т. п. Особенно это характерно для молодого поколения, которое активно ищет зоны комфорта и автономии. Анализируя это явление в молодежной среде, В.И. Ильин вводит понятие социального серфинга как модели молодежного образа жизни. По его мнению, носители этого образа жизни «это люди, способные жить в этой неустойчивой и непредсказуемой реальности, не превращаясь в жертв» (Ильин, 2019: 32). Более того, для них: «Самозанятость, фриланс, эпизодическая занятость рас-

смаатриваются как нормальный и даже притягательный социальный статус» (Ильин, 2019: 39). Социальный серфинг часто не ограничивается национальным пространством, это приводит к появлению тех, кто считает себя «гражданами мира» и размывает национальную идентичность.

3. *Усиление процессов поляризации общества*, приводящей к появлению глубоких «разрывов» между различными социальными сообществами. Линии таких «разрывов» проходят между развитыми и неразвитыми экономиками, между сообществами мегаполисов и периферийными сообществами, между представителями разных поколений, вероисповеданий и др. Так, например, Д.В. Иванов указывает на возникновение «разрывов и контрастов между насыщенной, обогащенной во всех смыслах социальностью в суперурбанизированных анклавах и обедненной, истощенной социальностью в малых городах и сельской местности» (Иванов, 2020: 48). Особую опасность поляризация общества представляет тогда, когда в ее основе лежит ценностный разрыв. А. Н. Лебедев и О. В. Гордякова подчеркивают: «Основная проблема поляризации мнений в том, что она чаще всего возникает тогда, когда предметом разногласий становятся ценности, которые проявляются в виде ценностных суждений» (Лебедев, Гордякова, 2024: 90). Е.Л. Омельченко, анализируя основные векторы аксиологического противостояния в среде российской молодежи, указывает: «Их ценностными якорями становятся про- и антипатриотические, про- и антимигрантские настроения, отношение к нормативным или альтернативным гендерным режимам, принятие или отказ от монопартийных систем, разные прочтения идей справедливости и прав человека» (Омельченко, 2019: 16).

Процессы аксиологической поляризации приводят к росту конфликтов, размыванию солидарности общества и усилению дифференциации стилей жизни. На одном полюсе локализуются сообщества с ярко выраженным гедонистическим сти-

лем жизни, на другом – сообщества, стиль жизни которых включает осознанное ограничение потребления и экологические ценности. Впрочем, в современном обществе существуют и парадоксальные гибриды ценностей, так, например, приобретение электромобиля премиум-класса может одновременно выступать как в качестве престижного, так и экологического символа.

4. *Изменение возрастной структуры населения и возрастных норм*. Возрастная структура претерпевает существенные трансформации в пользу увеличения доли населения зрелого возраста и, соответственно, снижения доли более молодых возрастных групп. Этому способствует, с одной стороны, развитие медицинских технологий и практик здорового образа жизни, приводящих к увеличению общей продолжительности жизни, а, с другой стороны, снижение уровня рождаемости в странах «золотого миллиарда». Россия не является исключением, в 2025 г. доля населения старше 5 лет увеличилась на 2,3% по сравнению с 2015 г. и составила 16,8%. А средний медианный возраст населения за это же время прибавил 1,8 года и составил 40,3 года<sup>1</sup>. Отметим, что шкала демографического старения, принятая ООН, рассматривает население как старое при достижении значения удельного веса лиц в возрасте 65 лет и старше более 7%<sup>2</sup>.

Параллельно со структурными изменениями населения происходит реформирование жёсткой периодизации жизненного цикла. Население пожилого возраста утрачивает однозначную ассоциацию с ограниченной активностью, изоляцией и стандартизированным досугом. Формируется когорта активных долгожителей, демонстрирующих высокую туристическую мобильность, цифровую компетентность,

<sup>1</sup> Skipro. URL: <https://sky.pro/wiki/analytics/statistika-naseleniya-rossii-skolko-lyudej-po-voznrastnym-grupпам/>

<sup>2</sup> StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/1728487/>

интерес к непрерывному развитию и смешанные поколенческие потребительские практики.

Перечисленные тренды и трансформация стилей жизни под их влиянием ставят новые вызовы перед социологией. Цифровая иммерсия приводит к необходимости отхода от классической практики исследования стилей жизни в рамках национальных образований. Включенность населения страны в разнообразные транснациональные цифровые сообщества порождает системы ценностей, зачастую более значимые для конкретного индивида, чем ценности локального территориального окружения.

С другой стороны, в условиях проникающей во все сферы жизни цифровизации возникает возможность дополнения традиционных методов сбора данных (опросы, фокус-группы, наблюдение и т.п.) цифровыми инструментами: анализом больших данных, цифрового следа, данных из социальных сетей и мобильных приложений. Весь этот цифровой инструментарий сегодня активно использует маркетинг. В социологии этот инструментарий может использоваться для разработки новых концепций и моделей для описания жизни в цифровом обществе. Это позволит глубже понять особенности современных процессов формирования идентичности, социальных практик и стилей жизни в условиях цифровизации социума.

Появление новой социальной группы – прекариата – ставит перед социологией целый ряд новых исследовательских задач, поскольку традиционно используемые модели для описания общества уже не отражают всей сложности и многогранности социальных отношений. Состав прекариата очень разнороден: он включает как молодежь, сознательно выбравшую непостоянный вид занятости, так и людей зрелого возраста, потерявших стабильную работу; как низкоквалифицированных работников, так и специалистов очень высокой квалификации. Социология сталкивается с необходимостью выработки новых подходов к

анализу этой социальной группы, учитывающих не только вид занятости и уровень социальной защищенности (на чем преимущественно сконцентрированы современные исследования), но и особенности жизненных стратегий и стиля жизни.

Аксиологическая поляризация общества представляет очень важное проблемное поле современной социологии. Возникает необходимость в создании методик, способных учитывать поляризацию мнений и ценностей внутри больших групп, выделять поляризованное большинство и меньшинство, анализировать динамику изменения ценностей под влиянием конфликтов и социальных дискуссий.

Новые вызовы перед социологией ставят и изменения возрастной структуры населения и возрастных норм. Во-первых, возрастает необходимость пересмотра возрастных рамок. Очевидно, что шкала ООН сегодня явно устарела и не отражает современных реалий. Помимо традиционных задач, связанных с пенсионным обеспечением, здравоохранением и социальной защитой пожилых людей, возникает необходимость поиска новых социальных практик, направленных на активизацию участия пожилых людей в общественной, культурной и политической жизни общества.

Указанные вызовы требуют трансформации используемых в социологии научных подходов к исследованию стиля жизни. Традиционные индикаторы – профессия, доход, образование – перестают быть достаточными маркерами стратификации общества. Возникает необходимость в изучении множественных жизненных стратегий и стилей жизни с учетом всего их многообразия.

Маркетинг как прикладная научная дисциплина, чутко реагирующая на изменения в обществе и рыночные метаморфозы, демонстрирует не менее радикальный концептуальный сдвиг.

Четыре классические парадигмы (производственная, товарная, сбытовая и маркетинговая) уступают место пятой –

парадигме вовлечённого участия. Традиционная модель, описывавшая путь потребителя от осведомлённости до покупки в виде четкой последовательности действий, уже не отражает реального покупательского поведения. Современный стиль жизни порождает феномен «циклического, нелнейного путешествия», на котором этапы поиска информации, оценки альтернатив, приобретения и послепродажного обслуживания многократно перемежаются с социальным обсуждением в мессенджерах, результатом чего часто становится отказ от ранее выбранного бренда под влиянием вирусного контента, что не исключает возможности возвращения к продукту через несколько месяцев в новом контексте.

Меняются подходы и к сегментации рынка, поскольку традиционно используемая сегментация по нескольким критериям не позволяет учесть все разнообразие жизненных стилей и покупательского поведения. На передний план выходят технологии предиктивной аналитики с использованием большого массива поведенческих цифровых следов (данные геолокации, история поисковых запросов, эмоциональные реакции в социальных сетях и т.п.). Это позволяет формировать максимально персонализированные предложения.

Изменения возрастной структуры и норм приводят к тому, что маркетинговые модели, оперировавшие стандартной шкалой «дети – взрослые – пенсионеры», сегодня не отражают всех возрастных особенностей потребителей и нуждаются в пересмотре возрастных критериев сегментации рынка.

Благодаря цифровизации в маркетинге сегодня особую популярность приобретает модель взаимодействия с потребителями, истоки которой лежат в концепции Э. Тоффлера о «производящем потребителе» (Тоффлер, 2004). Стиль жизни современного активного пользователя предполагает не пассивное приобретение, а участие в доработке продуктов, генерацию пользовательского контента и ретрансля-

цию брендовых смыслов через собственные каналы. Это явление, делающее грани между производителем и потребителем более размытыми, получило название «просьюмеризм». Развитие маркетплейсов, которые объединяют производителей и потребителей, активно стимулирует эту тенденцию в маркетинге.

**Заключение (Conclusions).** Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что глобальные тренды – цифровая иммерсия, прекаризация занятости, аксиологическая фрагментация и демографическое старение – не просто вносят отдельные коррективы, но инициируют парадигмальный сдвиг в понимании стиля жизни. В социологии этот сдвиг требует отхода от статичных схем анализа в пользу динамических сетевых моделей. В маркетинге он знаменует становление ценностно-ориентированного взаимодействия с покупательской аудиторией.

Ключевым вызовом для обеих дисциплин становится осознание того, что стиль жизни утрачивает свойства стабильной системы и превращается во временную, ситуационную сборку разнородных элементов. Ответом на этот вызов может стать разработка общей методологической рамки, интегрирующей количественные (большие данные, цифровая этнография и др.) и качественные (нарративные интервью, анализ лайфстайл-блогов и др.) подходы. Только такой синтез позволит не архаично описывать, а предвосхищать – и, возможно, мягко направлять дальнейшее развёртывание столь сложного, но неизбежно значимого феномена, каковым остаётся человеческий стиль жизни на современном этапе развития общества.

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

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

### Список литературы

Барков С.А. и др. Социология маркетинга: учебное пособие и практикум. Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, социологический факультет. Москва : У Никитских ворот, 2020. -690 с. ISBN 978-5-00170-211-5.

Бауман З. Текучая современность / пер. с англ. под ред. Ю.В. Асочакова. СПб.: Питер. 2008. - 240 с. ISBN: 978-5-469-00034-1.

Верников А. В., Курышева А. А. Показное потребление в долг: на примере легковых автомобилей // Экономическая социология. 2021. Т. 22. № 5. С. 11- 38. DOI: 10.17323/1726-3247-2021-5-11-39.

Иванов Д. В. Дополненная современность: эффекты постглобализации и поствиртуализации // Социологические исследования. 2020. № 5. С. 44-55. DOI: 10.31857/S013216250009397-9.

Ильин В. И. Социальный серфинг как модель молодежного образа жизни // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2019. № 1. С. 28-48. DOI: 10.14515/monitoring.2019.1.02.

Козловский В.В., Браславский Р.Г. Цивилизационные тренды социальных неравенств в современных обществах // Россия реформирующаяся. 2018. № 16. С. 80-103. DOI: 10.19181/ezheg.2018.4.

Кондратенко В. А. Институциональное поле социологии потребления: обзор международных научных центров, ассоциаций и журналов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2025. № 3. С. 13-35. DOI: 10.14515/monitoring.2025.3.2778.

Лебедев А. Н., Гордякова О. В. Психология глобальных социальных процессов и ценностно-аффективная поляризация больших социальных групп // Век глобализации. 2024. № 4. С. 86-97. DOI: 10.30884/vglob/2024.04.07.

Марцинковская Т.Д., Андреева (Голубева) Н.А., Преображенская С.В. Информационная идентичность и восприятие информации как новая цифровая повседневность // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2023. Т. 13. Вып. 3. С. 347-361. DOI: 10.21638/spbu16.2023.304.

Миллс Ч.Р. Властвующая элита. М.: Директмедиа Паблишинг, 2007. – 845 с. URL: <https://web.archive.org/web/20230609070540/http://historylib.org/historybooks/Mills->

R\_Vlastvuyushchaya-elita/ (дата обращения 25.03.2026).

Омельченко Е. Л. Уникален ли российский случай трансформации молодежных культурных практик? // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2019 № 1. С. 3-27. DOI: 10.14515/monitoring.2019.1.01.

Тоффлер Э. Третья волна. М.: ООО Фирма «Издательство АСТ», 2004. - 345 с. ISBN: 5–17–011040–5.

Шевченко Д.А. Исследование потребительского поведения крупных сегментов рынка в России: поколенческий подход // Практический маркетинг. 2013. № 4. (194). С. 4-13.

Kuhn, T. S. (1997), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, IL, University of Chicago Press.

Standing, G. (2011), *The Precariat: The New Dangerous Class*, London, Bloomsbury Academic.

Suler, J. (2016), *Psychology of the digital age: Humans become electric*, Cambridge, Cambridge University Press.

Weber, M. (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Grundriss der verstehenden Soziologie, 5 revidierte Aufl, Besorgt von Johannes Winckelmann, Tübingen, J.C.B., Mohr (Paul Siebeck), T. 1, Soziologie, 445 p. ISBN 978-5-7598-1513-6.

### References

Barkov, S.A. et al. (2020), *Sociology of Marketing, A Textbook and Workshop*, Lomonosov Moscow State University, Faculty of Sociology, Moscow, At the Nikitsky Gate, 690 p. ISBN 978-5-00170-211-5. (In Russ.).

Bauman, Z. (2008), *Liquid Modernity*, translated from English, edited by Yu.V. Asochakov, St. Petersburg, Piter, 240 p. ISBN: 978-5-469-00034-1. (In Russ.).

Ilyin, V.I. (2019), “Social Surfing as a Model of Youth Lifestyle”, *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 1, pp. 28-48. DOI: 10.14515/monitoring.2019.1.02. (In Russ.).

Ivanov, D.V. (2020), “Augmented Modernity: Effects of Post-globalization and Post-virtualization”, *Sociological Studies*, 5, pp. 44-55. DOI: 10.31857/S013216250009397-9. (In Russ.).

Kondratenko, V. A. (2025), “Institutional Framework of Sociology of Consumption: An Overview of International Research Centers, Associations, and Journals”, *Monitoring of Public*

*Opinion: Economic and Social Changes*, 3, pp. 13-35. DOI: 10.14515/monitoring.2025.3.2778. (In Russ.).

Kozlovsky, V.V. and Braslavsky, R.G. (2018), "Civilization trends of social inequalities in modern societies", *Russia under reform*, 16, pp. 80-103. DOI: 10.19181/ezheg.2018.4. (In Russ.).

Kuhn, T. S. (1997), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, IL, University of Chicago Press.

Lebedev, A. N. and Gordyakova, O. V. (2024), "Psychology of global social processes and value-affective polarization of large social groups", *Century of globalization*, 4, pp. 86-97. DOI: 10.30884/vglob/2024.04.07. (In Russ.).

Martsinkovskaya, T.D., Andreeva (Golubeva), N.A. and Preobrazhenskaya, S.V. (2023), "Information identity and perception of information as a new digital everyday life", *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*, vol. 13, 3, pp. 347-361. DOI: 10.21638/spbu16.2023.304. (In Russian).

Mills, C.R. (2007), *The Ruling Elite*. Moscow, Directmedia Publishing, 845 p. [Online], available at: [https://web.archive.org/web/20230609070540/http://historylib.org/historybooks/Mills-R\\_Vlastvuyushchaya-elita/](https://web.archive.org/web/20230609070540/http://historylib.org/historybooks/Mills-R_Vlastvuyushchaya-elita/) (Accessed 25March 2026). (In Russian).

Omelchenko, E. L. (2019), "Is the Russian Case of the Transformation of Youth Cultural Practices Unique?", *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 1, pp. 3-27. DOI: 10.14515/monitoring.2019.1.01. (In Russian).

Shevchenko, D.A. (2013), "Research of consumer behavior of large market segments in Russia: generational approach", *Practical Marketing*, 4 (194), pp. 4-13.

Standing, G. (2011), *The Precariat: The New Dangerous Class*, London, Bloomsbury Academic.

Suler, J. (2016), *Psychology of the digital age: Humans become electric*, Cambridge, Cambridge University Press.

Toffler, E. (2004), *The Third Wave*, Moscow, OOO Firma Izdatelstvo ACT, 345 p. ISBN: 5-17-011040-5. (In Russian).

Vernikov, A. V. and Kuryshcheva A. A. (2021), "Precedence and Conspicuousness in Car Consumption", *Economic Sociology*, Vol. 22, 5, pp. 11-38. DOI: 10.17323/1726-3247-2021-5-11-39. (In Russ.).

Warde, A. (2022), "Society and Consumption", *Consumption and Society*, Vol. 1, 1, pp. 11-30 DOI: 10.1332/GTYE7193.

Weber, M. (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Grundriss der verstehenden Soziologie, 5 revidierte Aufl, Besorgt von Johannes Winckelmann, Tübingen, J.C.B., Mohr (Paul Siebeck), T. 1, Soziologie, 445 p. ISBN 978-5-7598-1513-6.

#### Данные об авторе

**Слинков Михаил Анатольевич**, независимый исследователь

#### Information about author

**Mikhail A. Slinkov**, Independent Researcher

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 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-4

Буньковский Д. В.

Угрозы безопасности региональной экономической  
системы

ФГКОУ ВО «Восточно-Сибирский институт МВД России»,  
ул. Лермонтова, 110, Иркутск 664074, Россия  
ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет»,  
ул. Ленина, 11, Иркутск 664003, Россия  
e-mail: bdv611@yandex.ru  
ORCID: 0000-0002-0673-9952

Статья поступила 17 марта 2026 г.; принята 21 апреля 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.

**Аннотация.** В статье приведено краткое описание результатов исследования проблемы безопасности региональной экономической системы. Экономическая безопасность региона Российской Федерации представляет собой комплексную и многоуровневую систему, подверженную воздействиям как внутренних, так и внешних угроз. В современных условиях регионы являются ключевым ресурсом развития страны. Осмысление вопросов уязвимости и решение задач обеспечения безопасности региональной экономики оказываются базисом сохранения устойчивости национальной экономики. В результате проведенного исследования выделены основные угрозы безопасности экономики российского региона. Определено, что безопасность экономики региона зависит от диверсификации ее структуры, укрепления институциональной среды и успешной адаптации к внешнеполитическим вызовам. Разработана концептуальная экономико-математическая модель поддержания экономической безопасности региона, предполагающая интеграцию нескольких подмоделей, отражающих ключевые аспекты устойчивости региональной экономической системы: финансово-бюджетный, инвестиционно-структурный, производственный (сырьевой), социальный. Предложенная модель может быть применена органами власти региона Российской Федерации при обеспечении безопасности региональной экономической системы и выработке соответствующих стратегических решений и управленческих воздействий. Использование описанных в работе причинно-следственных связей должно способствовать обеспечению устойчивости социально-экономического развития российских регионов.

**Ключевые слова:** регион; региональная экономика; безопасность региональной экономической системы; угрозы; экономическая безопасность

**Для цитирования:** Буньковский Д. В. Угрозы безопасности региональной экономической системы // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 176-186. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-4

UDC 332.1

Dmitry V. Bunkovsky

Threats to the security of the regional economic system

East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia,  
110 Lermontov St., Irkutsk 664074, Russia  
Baikal State University,  
11 Lenin St., Irkutsk 664003, Russia  
e-mail: bdv611@yandex.ru  
ORCID 0000-0002-0673-9952

**Abstract.** The article provides a brief description of the results of a study on the security of a regional economic system. The economic security of a region of the Russian Federation is a complex and multi-level system susceptible to both internal and external threats. In modern conditions, regions are a key resource for the country's development. Understanding vulnerability issues and addressing the challenges of ensuring the security of the regional economy are the basis for maintaining the stability of the national economy. The study identified the main threats to the security of the Russian regional economy. It was determined that the security of a region's economy depends on the diversification of its structure, strengthening the institutional environment, and successful adaptation to foreign policy challenges. The author developed a conceptual economic and mathematical model for maintaining regional economic security. It involves the integration of several sub-models reflecting the key aspects of the stability of the regional economic system: financial and budgetary, investment and structural, production (raw materials), and social. The proposed model can be applied by regional authorities of the Russian Federation in ensuring the security of the regional economic system and developing appropriate strategic decisions and management actions. The use of the cause-and-effect relationships described in the work should contribute to ensuring the sustainability of the socio-economic development of Russian regions.

**Keywords:** region; regional economy; security of the regional economic system; threats; economic security

**For citation:** Bunkovsky, D. V. (2026), "Threats to the security of the regional economic system", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 176-186, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-4

## Введение

## (Introduction).

Исследования проблемы безопасности региональной экономической системы приобретают все большую актуальность и фундаментальный характер, обусловленные беспрецедентной трансформацией всей архитектуры российской экономики. В развитии региональной экономики растет

необходимость перехода от реактивного управления и борьбы с последствиями кризисных процессов к проактивному обеспечению устойчивости с учетом системности мер, объективности решений и ориентацией на общенациональные приоритеты. Прежнее представление обеспечения экономической безопасности региона как в основном процессов

предотвращения банкротств и поддержания налоговых поступлений значительно меняется. Целесообразны разработка, совершенствование и применение инструментария поддержания баланса между необходимостью развития экономики региона и жесткой необходимостью сохранения финансовой и социальной стабильности в условиях турбулентной внешней среды.

Различные аспекты стабильного развития региональной экономики затрагиваются во многих современных исследованиях (Зубков, Жахов, Губанова, 2023; Куклинова, Ильяшенко, 2022; Кулагина, Рахмеева, Лысенко, 2020; Мантаева, Голденева, Слободчикова, 2022; Орешников, Атаева, 2015; Речкина, Терехов, Попкова, 2023; Чистов, Гонтарь, 2025; Шаталов, Зинченко, Бережной, 2025; Nazarova, Nusratullin, Aksenova, 2019). При этом вопросы поддержания безопасности региональной экономической системы и проблемы принятия соответствующих решений, реализации необходимых управленческих воздействий органами региональной власти остаются недостаточно изученными.

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью исследования явилось формулирование модели поддержания экономической безопасности региона Российской Федерации с определением основных ее угроз.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** При изучении вопросов безопасности региональной экономической системы применены методы наблюдения, системного анализа, гипотетико-дедуктивного рассуждения и обобщения. Кроме того, в рамках данного исследования использовались методы экономико-математического моделирования и оптимизации. Основу представлений о безопасности региональной экономической системы составили ключевые положения Федерального закона «О безопасности» от

28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ, Указа Президента России от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», Указа Президента России от 13 мая 2017 г. № 208 «О стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г.». Федеральный закон «О безопасности» определил основные принципы и содержание деятельности по обеспечению безопасности государства, установил приоритетные направления национальной безопасности. Вместе с тем, Федеральный закон «О безопасности» распределил полномочия и функции в области обеспечения безопасности между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления.

Стратегией экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г. так же рассматривается региональный уровень. В пункте 5 Стратегии отмечено, что «Стратегия является основой для формирования и реализации государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности на федеральном, региональном, муниципальном и отраслевом уровнях».

Проблематика обеспечения безопасности региональной экономической системы рассматривается в различных публикациях (Довбий, Голованов, Бажанова, 2020; Савельева, Созинова, Сайдакова, 2023; Смирнова, Чеснюкова, 2023; Karanina, Karaulov, 2023; Masloboev, Tsygichko, 2022; Pavlova, Ivanova, 2018; Zaytsev, Pak, Elkina, 2021).

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** В ходе исследования проблемы безопасности региональной экономической системы определены основные угрозы безопасности экономики региона Российской Федерации.

1. Внешнеэкономические и геополитические угрозы:

- санкционное давление и ограничение доступа к технологиям. Ограничение импорта критически важного оборудования, программного обеспечения, комплектующих (особенно в машиностроении, нефтегазовой и химической промышленности, сфере телекоммуникаций) замедляет модернизацию производств и увеличивает зависимость от импортозамещения и импортовытеснения, которые не всегда характеризуются необходимой интенсивностью. Ограничение финансовых потоков, блокировка международных платежей (SWIFT, ограничения на корреспондентские счета), усложняют экспортно-импортные операции и доступ к международному капиталу. Утрата устоявшихся экспортных рынков и каналов сбыта, переориентация рынков сбыта, особенно в Европе, для сырьевых и промышленных товаров требуют длительных и капиталоемких усилий по поиску новых партнеров (Азия, Африка, Латинская Америка);

- волатильность мировых сырьевых рынков. Регионы, в значительной степени зависящие от экспорта сырья (углеводороды, металлы, древесина), крайне уязвимы к резким колебаниям мировых цен. Снижение цен приводит к падению налоговых поступлений в региональный бюджет, сокращению инвестиций и, как следствие, замедлению экономического роста и ухудшению социальной обстановки в регионе;

- угрозы нарушения транспортно-логистических цепочек. Разрыв сложившихся международных логистических связей, особенно в Европе, вынуждает регионы перестраивать цепочки поставок через Дальний Восток, Северный морской путь, Каспийский регион. Это ведет к увеличению транспортных расходов, задержкам и удорожанию конечной продукции.

## 2. Структурные угрозы:

- сырьевая (монопрофильная) зависимость. Существенная часть

регионов Российской Федерации, особенно в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах, зависят от определенных видов добываемых природных ресурсов, а значительное число городов – от одного или двух градообразующих предприятий. Кризис или ликвидация градообразующего предприятия немедленно вызывает резкий рост безработицы, падение доходов местного бюджета, отток населения и социальную напряженность;

- несбалансированное развитие и региональное неравенство. Существенное отставание в темпах и уровнях экономического развития периферии от центральных (г. Москва, г. Санкт-Петербург) и нефтегазодобывающих регионов приводит к утечке квалифицированных кадров, капитала и инвестиций из депрессивных территорий в более развитые, что усугубляет их регресс и создает угрозу вымывания человеческого капитала;

- демографические проблемы и дефицит трудовых ресурсов. Ухудшение демографической ситуации (старение населения, миграционный отток молодежи) в ряде регионов, особенно в Центральной России и на Севере, создает дефицит квалифицированной рабочей силы, что ограничивает потенциал для роста и реализации инвестиционных проектов и инноваций.

## 3. Финансово-экономические и инвестиционные угрозы:

- снижение инвестиционной активности. Неопределенность макроэкономического окружения, высокие административные барьеры, а также последствия санкций могут приводить к сокращению как внутренних, так и внешних инвестиций в основной капитал. Отсутствие инвестиций в региональной экономике тормозит развитие инфраструктуры и внедрение передовых технологических решений в производствах региона;

- риски дефицита и долговой нагрузки региональных бюджетов. Часть регионов критически зависит от федеральных трансфертов. Снижение федеральной поддержки или изменение системы межбюджетных отношений может вызвать острую нехватку средств для финансирования социальных обязательств такими регионами. Рост государственного долга и чрезмерные заимствования для покрытия дефицита регионального бюджета увеличивают долговую нагрузку, что ограничивает маневренность регионального правительства в кризисных ситуациях;

- инфляционные процессы. Рост общероссийской инфляции, удорожание импортных материалов и комплектующих и логистики напрямую сказываются на потребительских ценах в региональной экономике, снижая реальные доходы населения и покупательную способность, что негативно сказывается на внутреннем спросе.

4. Институциональные и управленческие угрозы:

- низкая эффективность процессов управления и административные барьеры. Чрезмерная длительность принятия решений, сложная и непрозрачная система разрешений и лицензирования, особенно в сфере строительства и землепользования, отталкивают потенциальных инвесторов и сдерживают развитие малого и среднего предпринимательства в регионе;

- коррупционные явления. Наличие различного рода проявлений коррупции в сфере государственных закупок, предоставления государственной поддержки, оформления разрешительных документов приводит к нецелевому использованию бюджетных средств, развитию недобросовестной конкуренции и снижению эффективности инвестиционных проектов в региональной экономике;

- процессы деградации инфраструктуры. Изношенность коммунальной и транспортной

инфраструктур в старых промышленных территориях требует масштабных капиталовложений. Отсутствие достаточных финансовых ресурсов для своевременной модернизации инфраструктуры увеличивает вероятность техногенных аварий и сбоев в работе жизнеобеспечивающих систем региона.

#### 5. Экологические угрозы:

- чрезмерная нагрузка на окружающую природную среду. Регионы с высокой концентрацией добывающей и перерабатывающей промышленности, особенно металлургии и химических производств, сталкиваются с проблемами загрязнения природной среды, отсутствие решения которых ведет к росту заболеваемости населения, снижению трудоспособности граждан и увеличению бюджетных расходов на здравоохранение;

- риски чрезвычайных ситуаций и климатических изменений. Учитывая природно-климатические особенности регионов, актуальными могут быть проблемы наводнений, засух, лесных пожаров, ураганов, землетрясений и других стихийных бедствий. Данные риски требуют несения как плановых издержек, так и значительных экстренных внеплановых расходов регионального бюджета.

Следует отметить, что выделенные угрозы безопасности экономики региона Российской Федерации зачастую взаимосвязаны и взаимообусловлены. Безопасность экономики региона зависит от диверсификации ее структуры (сокращения сырьевой зависимости), укрепления институциональной среды (снижения административных барьеров и противодействия коррупции) и успешной адаптации к внешнеполитическим вызовам (перестройки логистики и освоения передовых технологий в условиях санкций).

В рамках исследования угроз безопасности региональной экономической системы разработана концептуальная экономико-

математическая модель поддержания экономической безопасности региона Российской Федерации.

Модель предполагает интеграцию нескольких подмоделей, отражающих ключевые аспекты устойчивости региональной экономической системы: финансово-бюджетный, инвестиционно-структурный, производственный (сырьевой), социальный. Поскольку

поддержание экономической безопасности региона является многокритериальной задачей, модель имеет вид оптимизационной модели, целью которой является максимизация уровня безопасности при соблюдении бюджетных и структурных лимитов, а также других ограничений.

Целевая функция модели:

$$S = w_1 S_F + w_2 S_I + w_3 S_S + w_4 S_C \rightarrow \max, \quad (1)$$

где  $S$  – уровень экономической безопасности региона;

$w_i$  – коэффициенты относительной важности каждого компонента экономической безопасности региона, определяемые на основе экспертных методов оценки (сумма  $w_i$  составляет 1);

$S_F$  – показатель, отражающий финансовый компонент экономической безопасности региона (устойчивость регионального бюджета, долговую нагрузку);

$S_I$  – показатель, отражающий инвестиционный компонент экономической безопасности региона (способность региона привлекать и эффективно использовать инвестиции, темпы модернизации производств);

$S_S$  – показатель, отражающий социальный компонент экономической безопасности региона (уровень занятости населения, качество жизни, социальная стабильность);

$S_C$  – показатель, отражающий структурный компонент экономической безопасности региона (степень диверсификации экономики, технологическая независимость).

Каждый показатель, отражающий компонент экономической безопасности региона, рассчитывается на основе набора измеримых региональных показателей ( $X_{ij}$ ), которые сопоставляются с критическими пороговыми значениями ( $X_{ij}^{min}$ ).

$$S_F = \frac{1}{3} \left( \frac{X_{1,1}}{X_{1,1}^{min}} + \frac{X_{1,2}}{X_{1,2}^{min}} + \frac{X_{1,3}^{min}}{X_{1,3}} \right), \quad (2)$$

где  $X_{1,1}$  – доля собственных доходов в региональном бюджете (должна быть выше порогового уровня  $X_{1,1}^{min}$ );

$X_{1,2}$  – объем накопленных резервных фондов (должен быть выше порогового уровня  $X_{1,2}^{min}$ );

$X_{1,3}$  – отношение государственного долга к собственным доходам (должно быть ниже порогового уровня  $X_{1,3}^{min}$ ).

$$S_I = \frac{1}{2} \left( \frac{X_{2,1}}{X_{2,1}^{min}} + \frac{X_{2,2}}{X_{2,2}^{min}} \right), \quad (3)$$

где  $X_{2,1}$  – темп роста инвестиций в основной капитал;

$X_{2,2}$  – доля инвестиций в несырьевые, высокотехнологичные секторы региональной экономики.

$$S_S = \frac{1}{3} \left( \frac{X_{3,1}}{X_{3,1}^{min}} + \frac{X_{3,2}}{X_{3,2}^{min}} + \frac{X_{3,3}^{min}}{X_{3,3}} \right), \quad (4)$$

где  $X_{3,1}$  – уровень занятости населения региона;

$X_{3,2}$  – средний уровень оплаты труда в регионе (индекс человеческого развития);

$X_{3,3}$  – доля занятых в градообразующих предприятиях.

$$S_C = \frac{X_{4,1} + X_{4,2}}{2}, \quad (5)$$

где  $X_{4,1}$  – индекс диверсификации региональной экономики (например, по энтропии структуры ВРП);

$X_{4,2}$  – доля импортозамещающих производств в общем объеме промышленного производства.

Переменными модели являются управленческие решения ( $Y$ ) –

инструменты, которыми должностные лица и органы региональной власти могут влиять на уровень безопасности региональной экономической системы.

$$Y = Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, \quad (6)$$

где  $Y_1$  – распределение региональных инвестиционных ресурсов по приоритетным направлениям (региональный инвестиционный портфель);

$Y_2$  – уровень налоговых преференций для привлечения инвестиций и размер региональных заимствований (бюджетная политика);

$Y_3$  – реализация программ переподготовки и развития кадров (кадровая политика);

$Y_4$  – снижение административных барьеров (регуляторная политика).

$$Y_1 = I_o, I_t, I_p, \quad (7)$$

где  $I_o$  – объем инвестиций региона в реализацию инфраструктурных проектов и модернизацию критической инфраструктуры;

$I_t$  – объем инвестиций региона в создание и развитие технологических кластеров, НИОКР и программы импортозамещения;

$I_p$  – объем инвестиций региона в поддержку малого и среднего предпринимательства.

$$Y_2 = T_n, L_k, \quad (8)$$

где  $T_n$  – объем предоставленных регионом налоговых преференций;

$L_k$  – объем привлеченных регионом заимствований.

$$Y_3 = F_u, F_c, \quad (9)$$

где  $F_u$  – размер средств, направленных на программы дополнительного профессионального образования, обучение незанятого населения;

$F_c$  – объем финансирования программ, направленных на удержание населения в

регионе (жилищные субсидии для молодых специалистов и т.п.).

$$Y_4 = R_a, C_r, \quad (10)$$

где  $R_a$  – изменение средней длительности (числа операций) получения разрешений;

$C_r$  – размер средств, зарезервированных в бюджете для оперативного реагирования на непредвиденные риски (аварии на объектах критической инфраструктуры, резкое падение цен на ключевой экспортный товар региона и т.п.).

В результате вектор  $Y$  является решением задачи оптимизации, при котором, например, увеличение налоговых льгот ( $Y_2$ ) может быть оправдано, если оно финансирует технологические инвестиции ( $Y_1$ ) или программы переподготовки кадров ( $Y_3$ ), которые в долгосрочной перспективе обеспечивают более значительный рост через увеличение структурного и социального компонентов экономической безопасности региона.

Динамический аспект экономико-математической модели поддержания экономической безопасности региона Российской Федерации отражает то, как управленческие решения, принятые в текущем периоде ( $t$ ), трансформируются в изменение характеристик экономической безопасности региона в будущем периоде ( $t+1$ ).

Динамика структуры региональной экономической системы может быть формализована через влияние технологических инвестиций региона на долю импортозамещающих производств в общем объеме промышленного производства и через влияние инвестиций региона в поддержку малого и среднего предпринимательства на индекс диверсификации региональной экономики.

Развитие малого и среднего предпринимательства прямо способствует росту числа секторов в экономике региона:

$$X_{4,1}(t+1) = X_{4,1}(t) + \beta_p \cdot \left( \frac{I_p(t)}{V(t)} \right) - \beta_k \cdot P_r(t), \quad (11)$$

где  $X_{4,1}(t+1)$  – индекс диверсификации региональной экономики в будущем периоде  $t+1$ ;

$V(t)$  – величина ВРП в текущем периоде  $t$ ;

$\beta_p$  – показатель, характеризующий результативность субсидирования малого и среднего предпринимательства;

$P_r(t)$  – доля сырьевого сектора в ВРП в периоде  $t$ ;

$$\ln(X_{4,2}(t+1)) = \ln(X_{4,2}(t)) + \gamma_I \cdot \ln(I_t(t)) + \gamma_U \cdot \ln(U_{it}(t)) - \lambda_k, \quad (12)$$

где  $X_{4,2}(t+1)$  – доля импортозамещающих производств в общем объеме промышленного производства в периоде  $t+1$ ;

$I_t(t)$  – объем инвестиций региона в создание и развитие технологических кластеров, НИОКР и программы импортозамещения в периоде  $t$ ;

$U_{it}(t)$  – оценка внешнего фактора, отражающего доступность импортных технологий и комплектующих (обратный показатель санкционного давления) в периоде  $t$ ;

$\gamma_I$  – показатель (коэффициент), характеризующий отдачу от внутренних технологических инвестиций региона;

$$X_{2,1}(t+1) = (\alpha + \alpha U_g(t+1) + \alpha R_r(t)) + \gamma_c T_n(t) - \gamma_d T_n(t - \tau), \quad (13)$$

где  $\alpha$  – коэффициент, показывающий зависимость региональных инвестиций от федеральной конъюнктуры;

$U_g(t+1)$  – прогнозируемый темп роста ВВП как внешний макроэкономический фактор;

$R_r(t)$  – ключевая ставка Центрального банка Российской Федерации;

$T_n(t-\tau)$  – объем налоговых преференций, предоставленных  $\tau$  периодов назад;

$\gamma_c$  – коэффициент отдачи, показывающий, насколько рост объема налоговых льгот увеличивает темп роста инвестиций;

$\gamma_d$  – показатель, характеризующий силу эффекта отложенного спроса или истощения инвестиционного потенциала.

Уровень долговой нагрузки является результатом текущих расходов, доходов и новых заимствований региона:

$\beta_k$  – уровень концентрации производства в региональной экономике.

$\beta_k P_r(t)$  отражает тенденцию к концентрации, замедляющей рост диверсификации, если сырьевой сектор доминирует.

Технологические инвестиции приводят к внедрению новых производств, однако этот процесс имеет инерционность и зависит от текущего уровня технологической базы региона:

$\gamma_U$  – показатель, характеризующий влияние внешнего доступа к технологиям;

$\lambda_k$  – уровень износа основных производственных фондов предприятий региона.

Финансово-инвестиционная динамика может быть представлена через влияние налоговых преференций на масштаб инвестиционной деятельности в регионе и через влияние текущих расходов, доходов и новых заимствований на уровень долговой нагрузки.

Следует учитывать, что налоговые преференции стимулируют приток капитала с временным лагом ( $\tau$ ):

$$X_{1,3}(t+1) = \frac{D(t) - R(t) + L_k(t)}{O(t+1)}, \quad (14)$$

где  $D(t)$  – величина государственного долга региона в периоде  $t$ ;

$R(t)$  – размер погашения государственного долга региона в периоде  $t$ ;

$O(t+1)$  – собственные налоговые и неналоговые доходы региона в периоде  $t+1$ .

Социальная динамика может быть отражена через влияние финансирования переподготовки кадров на занятость населения и через снижение зависимости от градообразующих предприятий за счет поддержки малого и среднего предпринимательства и успешной диверсификации региональной экономики.

Увеличение финансирования переподготовки и развития кадров

смягчает потерю рабочих мест в устаревающих или сокращающихся

$$X_{3,1}(t+1) = X_{3,1}(t) + \delta \cdot F_u(t) - Z_s - L_o, \quad (15)$$

где  $\delta$  – показатель, отражающий длительность трудоустройства переобученных кадров;

$Z_s$  – темп сокращения занятости в устаревающих и уязвимых секторах экономики региона;

$$X_{3,3}(t+1) = X_{3,3}(t) - \beta_p \cdot I_p(t) \cdot m_b, \quad (16)$$

где  $m_b$  – средняя численность персонала субъектов малого и среднего предпринимательства региона.

Модель предполагает следующие ограничения.

Бюджетное ограничение:

$$R_e(Y, U) \leq R_i(Y, U) + T, \quad (17)$$

где  $R_e(Y, U)$  – расходы регионального бюджета (зависят от принимаемых управленческих решений  $Y$  и внешних шоков  $U$ );

$R_i(Y, U)$  – доходы регионального бюджета;

$T$  – межбюджетные трансферты.  $T$  может быть представлена переменной, зависящей от  $S$ .

Структурное ограничение:

$$P_r \leq P_r^{max}, \quad (18)$$

где  $P_r$  – фактическая доля сырьевого сектора в ВРП;

$P_r^{max}$  – предельная доля сырьевого сектора в ВРП в условиях осуществления диверсификации региональной экономики.

Инвестиционное ограничение:

$$I \leq I^{min}, \quad (19)$$

где  $I$  – фактический объем инвестиций в региональной экономике;

$I^{min}$  – минимальный объем инвестиций, необходимый для поддержания воспроизводства основных фондов и предотвращения деградации инфраструктуры.

Экономико-математическая модель решается итеративно с применением методов линейного программирования и нелинейного программирования в зависимости от вида используемых функций. Определение коэффициентов

отраслях региональной экономики:

$L_o$  – темп оттока населения из региона.

Успешная диверсификация экономики и поддержка малого и среднего предпринимательства снижают зависимость от градообразующих предприятий:

относительной важности и пороговых значений показателей модели осуществляется на основе ретроспективного анализа региональных статистических данных и применения методов экспертных оценок. Сценарное проектирование предполагает моделирование наилучшего, базового и наихудшего сценариев развития внешних шоков. В результате оптимизации находится вектор управленческих решений  $Y^*$ , который максимизирует уровень экономической безопасности региона при выполнении всех ограничений:

$$Y^* = \arg \max_Y (S(Y, U)). \quad (20)$$

В зависимости от конкретной ситуации или определенных целей экономико-математического моделирования в предложенную модель могут быть включены дополнительные факторы и ограничения. При этом могут быть введены определенные нелинейные зависимости между факторами.

### Заключение (Conclusions).

Разработанная концептуальная экономико-математическая модель может служить вспомогательным инструментом решения стратегических задач в процессах поддержания безопасности региональной экономической системы, позволяющим оперировать угрозами качественного характера, преобразуя их в измеримые переменные и ограничения. С позиции органов власти региона Российской Федерации модель может быть использована в принятии проактивных, сбалансированных стратегических решений и осуществлении управленческих

воздействий, направленных не только на сиюминутный рост ВРП, но и на финансовую и структурную устойчивость региональной экономической системы в долгосрочной перспективе и при неблагоприятных внешних воздействиях. Системное применение приведенных в данной работе причинно-следственных связей должно способствовать обеспечению устойчивости социально-экономического развития регионов Российской Федерации.

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

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

#### Список литературы

- Довбий И.П., Голованов Е.Б., Бажанова М.И. Методологические подходы к моделированию эколого-экономической безопасности региона (постановка проблемы) // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2020. № 4. С. 183-187.
- Зубков М.Э., Жахов Н.В., Губанова Е.В. Ретроспективная оценка экономического развития региона в фарватере социально ответственного управления и функционирования бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 2055-2068.
- Куклинова П.С., Ильяшенко В.В. Влияние режима инфляционного таргетирования на экономическое развитие промышленного региона // Journal of New Economy. 2022. Т. 23. № 2. С. 125-141.
- Кулагина Н.А., Рахмеева И.И., Лысенко А.Н. Институциональное управление технологическим будущим старопромышленного региона // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 3. С. 82-97.
- Мантаева Э.И., Голденова В.С., Слободчикова И.В. Некоторые аспекты устойчивого развития региональной экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 236. № 4. С. 78-97.
- Орешников В.В., Атаева А.Г. Применение имитационных моделей в управлении социально-экономическими системами регионального уровня // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 11 (83). С. 29.
- Речкина Е.А., Терехов А.М., Попкова Ж.Г. Сравнительный анализ эффективности использования бюджетных средств на региональном уровне // Статистика и Экономика. 2023. Т. 20. № 4. С. 55-65.
- Савельева Н.К., Созинова А.А., Сайдакова В.А. Оценка взаимосвязи социальной безопасности региона с показателями инвестиционно-инновационного развития // Экономическая безопасность. 2023. Т. 6. № 1. С. 333-346.
- Смирнова О.П., Чеснюкова Л.К. Оценка промышленного потенциала индустриальных регионов России: экономическая безопасность // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2024. Т. 20. № 4 (433). С. 743-758.
- Чистов И.В., Гонтарь А.А. Технологическая независимость: ключевые аспекты формирования национального суверенитета // Проблемы рыночной экономики. 2025. № 1. С. 71-77.
- Шаталов М.А., Зинченко Д.Н., Бережной Е.Д. Диверсификация как фактор обеспечения устойчивого развития региональной экономики // Финансовый бизнес. 2025. № 8 (266). С. 111-114.
- Karanina, E.V. and Karaulov, V.M. (2023), "Differentiated approach to the diagnostics of economic security and resilience of russian regions (case of the Volga Federal District)", *R-Econom*, 1, pp. 19-37.
- Masloboev, A.V. and Tsygichko, V.N. (2022), "A multi-level organizational system engineering framework for managing regional security and resilience", *Reliability & Quality of Complex Systems*, 4 (40), pp. 143-152.
- Nazarova, L.N., Nusratullin, I.V., Aksenova, A.A. et al. (2019), "Socio-economic development of Russia", *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2 (40), pp. 616-624.
- Pavlova, V.A. and Ivanova, N. (2018), "Hierarchy modeling of the threats of regional economic security", *The vital cycle of the organizational culture of the trading enterprises*, 1, pp. 83-92. DOI: 10.32342/2616-3853-2018-1-11-9.
- Zaytsev, A., Pak, Kh.S., Elkina, O. et al. (2021), "Economic security and innovative component of a region: a comprehensive assessment", *Sustainable Development and Engineering Economics*, 2 (2), pp.58-78.

## References

- Chistov, I.V. and Gontar, A.A. (2025), "Technological Independence: Key Aspects of Forming National Sovereignty", *Problems of Market Economy*, 1, pp. 71-77. (In Russ.).
- Dovbiy, I.P., Golovanov, E.B. and Bazhanova, M.I. (2020), "Methodological approaches to modeling the ecological and economic security of a region (problem statement)", *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*, 4, pp. 183-187. (In Russ.).
- Karanina, E.V. and Karaulov, V.M. (2023), "Differentiated approach to the diagnostics of economic security and resilience of Russian regions (case of the Volga Federal District)", *R-Econom*, 1, pp. 19-37.
- Kuklinova, P.S. and Ilyashenko, V.V. (2022), "The impact of the inflation targeting regime on the economic development of an industrial region", *Journal of New Economy*, 2, pp. 125-141. (In Russ.).
- Kulagina, N.A., Rakhmeeva, I.I. and Lysenko, A.N. (2020), "Institutional Management of the Technological Future of an Old Industrial Region", *Central Russian Bulletin of Social Sciences*, 3, pp. 82-97. (In Russ.).
- Mantaeva, E.I., Goldenova, V.S. and Slobodchikova, I.V. (2022), "Some Aspects of Sustainable Development of the Regional Economy", *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, 4, pp. 78-97. (In Russ.).
- Masloboev, A.V. and Tsygichko, V.N. (2022), "A multi-level organizational system engineering framework for managing regional security and resilience", *Reliability & Quality of Complex Systems*, 4 (40), pp. 143-152.
- Nazarova, L.N., Nusratullin, I.V., Aksеноva, A.A. et al. (2019), "Socio-economic development of Russia", *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2 (40), pp. 616-624.
- Oreshnikov, V.V. and Ataeva, A.G. (2015), "Application of Simulation Models in the Management of Regional-Level Socio-Economic Systems", *Management of Economic Systems: Electronic Scientific Journal*, 11 (83), p.29. (In Russ.).
- Pavlova, V.A. and Ivanova, N. (2018), "Hierarchy modeling of the threats of regional economic security", *The vital cycle of the organizational culture of the trading enterprises*, 1, pp. 83-92. DOI: 10.32342/2616-3853-2018-1-11-9.
- Rechkina, E.A., Terekhov, A.M. and Popkova, Zh.G. (2023), "Comparative Analysis of the Efficiency of Using Budgetary Funds at the Regional Level", *Statistics and Economics*, 4, pp. 55-65. (In Russ.).
- Savel'eva, N.K., Sozinova, A.A. and Saidakova, V.A. (2023), "Assessing the Relationship Between a Region's Social Security and Investment and Innovative Development Indicators", *Economic Security*, 1, pp. 333-346. (In Russ.).
- Shatalov, M.A., Zinchenko, D.N. and Berezhnoy, E.D. (2025), "Diversification as a Factor in Ensuring Sustainable Development of the Regional Economy", *Financial Business*, 8 (266), pp. 111-114. (In Russ.).
- Smirnova, O.P. and Chesnyukova, L.K. (2024), "Assessing the Industrial Potential of Russia's Industrial Regions: Economic Security", *National Interests: Priorities and Security*, 4 (433), pp. 743-758. (In Russ.).
- Zaytsev, A., Pak, Kh.S., Elkina, O. [et al.] (2021), "Economic security and innovative component of a region: a comprehensive assessment", *Sustainable Development and Engineering Economics*, 2 (2), pp. 58-78.
- Zubkov, M.E., Zhakhov, N.V. and Gubanova, E.V. (2023), "Retrospective assessment of the economic development of a region in the wake of socially responsible management and business functioning", *Economy, entrepreneurship and law*, 6, pp. 2055-2068. (In Russ.).

## Данные об авторе

**Буньковский Дмитрий Владимирович**, профессор кафедры уголовного процесса Восточно-Сибирского института МВД России, профессор кафедры экономики предприятия и предпринимательской деятельности Байкальского государственного университета, доктор экономических наук, доцент.

## Information about author

**Dmitry V. Bunkovsky**, Professor at the Department of Criminal Procedure, East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Professor at the Department of Economics of Enterprise and Entrepreneurship, Baikal State University, D. Sci. (Economy), Associate Professor.

Оригинальная статья  
Original article

УДК 339.138

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-5

Вечкинзова Е. А.<sup>1а</sup>  
Хабутдинова А. В.<sup>1, 2, б</sup>

Специфика применения цифрового маркетинга  
на рынке складской техники России

<sup>1</sup>Государственный университет управления,  
Рязанский проспект, 99, Москва 109542, Россия

<sup>2</sup>ООО «Подъемно-погрузочная техника»,  
ул. Полковая, 3, строение 5, Москва 127018, Россия

<sup>а</sup>*e-mail: kvin07@list.ru*

<sup>б</sup>*e-mail: Khabutdinova2003@mail.ru*

<sup>а</sup>ORCID: 0000-0003-2543-625X

<sup>б</sup>ORCID: 0009-0005-5733-9800

*Статья поступила 20 марта 2026 г.; принята ... 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу специфики применения инструментов цифрового маркетинга на российском рынке складской техники, относящемся к капиталоемкому B2B-сегменту с длительным циклом продаж и множеством участников принятия решений. На основе обзора современной российской литературы и актуальных отраслевых аналитических материалов авторы показывают, что цифровая трансформация логистической инфраструктуры, рост e-commerce и расширение складских мощностей формируют устойчивый спрос на складскую технику и требуют перехода от фрагментарного использования digital-каналов к интегрированным маркетинговым стратегиям. Исследование опирается на концептуальный анализ, а также на данные одного из ключевых участников рынка складской техники, что позволяет продемонстрировать различия в структуре сегментов по объему продаж и числу заключенных контрактов и обосновать необходимость глубокой сегментации и персонализации коммуникаций. В статье выделены ключевые цели цифрового маркетинга в данном сегменте: формирование экспертного имиджа, генерация и «подогрев» качественных лидов, оптимизация стоимости привлечения клиентов, повышение вовлеченности и удержания за счет построения долгосрочных партнерских отношений. Предложена поэтапная модель разработки интегрированной цифровой стратегии, включающая анализ целевой аудитории, постановку SMART-целей, проектирование воронки продаж и карты контента, выбор и интеграцию каналов (SEO, контент-маркетинг, SMM, email, PPC, профессиональные платформы), а также внедрение CRM и маркетинговой автоматизации. Показано, что синхронизация цифровых инструментов с продажами и сервисом обеспечивает бесшовный путь клиента и создает устойчивое конкурентное преимущество производителей и поставщиков складской техники на рынке России.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг; B2B-маркетинг; складская техника; сегментация рынка; лидогенерация; контент-маркетинг; SEO; SMM; CRM; онлайн-маркетплейсы

Для цитирования: Вечкинзова Е. А., Хабутдинова А. В. Специфика применения цифрового маркетинга на рынке складской техники России // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 187-198. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-5

UDC 339.138

Elena A. Vechkinzova<sup>1a</sup>  
Aliya V. Habutdinova<sup>1, 2, b</sup>

The specifics of digital marketing in the Russian warehouse equipment market

<sup>1</sup>State University of Management,  
99 Ryazansky Ave., Moscow 109542, Russia

<sup>2</sup>Lifting and Loading Equipment LLC,  
3/5 Polkovaya St., Moscow 127018, Russia

<sup>a</sup>e-mail: kvin07@list.ru

<sup>b</sup>e-mail: Khabutdinova2003@mail.ru

<sup>a</sup>ORCID: 0000-0003-2543-625X

<sup>b</sup>ORCID: 0009-0005-5733-9800

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the specifics of the use of digital marketing tools in the Russian warehouse equipment market, which belongs to the capital-intensive B2B segment with a long sales cycle and many decision-making participants. Based on a review of current industry analytical publications, the authors demonstrate that the digital transformation of logistics infrastructure, the growth of e-commerce, and the expansion of warehouse capacity are creating a sustainable demand for warehouse equipment and require a transition from fragmented use of digital channels to integrated marketing strategies. The study is based on a conceptual analysis, as well as data from one of the key participants in the warehouse equipment market, which allows us to demonstrate differences in the segment structure in terms of sales and the number of contracts concluded and justify the need for deep segmentation and personalization of communications. The authors identify the following key goals for digital marketing in the B2B warehouse equipment segment: developing and strengthening an expert image; generating and updating leads that match the ideal client profile; optimizing customer acquisition and retention costs; and increasing customer engagement through long-term partnerships. A step-by-step model for developing an integrated digital strategy is proposed, including target audience analysis, SMART goal setting, funnel and content map design, channel selection and integration (SEO, content marketing, SMM, email, PPC, professional platforms), as well as the implementation of CRM and marketing automation tools. It has been shown that synchronizing digital marketing tools with sales stages creates a continuous process from lead generation to closing a deal and is a sustainable competitive advantage for manufacturers and suppliers of warehouse equipment in the Russian market.

**Keywords:** digital marketing; B2B marketing; warehouse equipment; market segmentation; lead generation; content marketing; SEO; SMM; CRM; online marketplaces

**For citation:** Vechkinzova, E. A., Habutdinova, A. V. (2026), "The specifics of digital marketing in the Russian warehouse equipment market", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 187-198, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-5

**Введение (Introduction).** Цифровая трансформация жизнедеятельности общества затрагивает все его стороны, в том числе изменяя способы взаимодействия между субъектами рынка. Рынок складской техники, традиционно относящийся к сфере B2B, также подвержен этим изменениям. Специфические особенности B2B сектора – высокий порог входа на рынок, длительный цикл продаж, высокая стоимость продукции и множественность центров принятия решений – снижают скорость цифровой трансформации предприятий и эффективность коммуникации с потребителями, работающими на рынке конечного массового потребления. В условиях возрастающей конкуренции и меняющихся ожиданий клиентов цифровой маркетинг переходит от вспомогательной функции к стратегически значимому инструменту, способному существенно повысить эффективность бизнеса.

Научная новизна исследования заключается в обосновании интегрированной модели цифровой маркетинговой стратегии для рынка складской техники России, учитывающей отраслевые особенности B2B-сегмента (длительный цикл продаж, высокую капиталоемкость решений, множественность стейкхолдеров) и основанной на совмещении аналитических отраслевых данных с практикой конкретной компании-производителя.

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью статьи является комплексное рассмотрение теоретических и прикладных аспектов реализации инструментов цифрового маркетинга в деятельности предприятий по производству, продаже и сервисному техническому обслуживанию складского оборудования и техники.

Цель исследования последовательно достигается путем решения задач:

- выявить тенденции развития и отраслевые особенности рынка складской техники России;
- адаптировать инструменты цифро-

вого маркетинга к специфике рынка складской техники;

- предложить концептуальную модель интегрированной цифровой маркетинговой стратегии для компаний данного рынка.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Основой проведенного исследования стал компаративный анализ актуальных научных публикаций и результатов исследований российского рынка складской техники, практика реализации инструментов цифрового маркетинга на B2B рынке. Эмпирическую базу исследования дополняют внутренние данные по количеству продаж и соответствующему количеству контрактов компании ООО «Подъемно-погрузочная техника».

Исследование базируется на работах российских авторов, рассматривающих особенности использования цифрового маркетинга на B2B рынке в целом и на рынке складской техники как частном сегменте этого рынка. В целом вопросы применения цифрового маркетинга на B2B рынке в российских публикациях концентрируются на необходимости интенсификации процессов цифровой трансформации B2B сектора, который значительно отстает от темпов прироста использования цифровых технологий в B2C секторе. Выборов Е.С. и Макарова О.Ю. (Выборов, 2020) на основе анализа содержания холистического опыта клиента выдвигают предложения по переориентации с продуктоцентричной на клиентоориентированную стратегию, в том числе с использованием инструментов цифрового маркетинга. Стратегическим решениям на основе цифровых инструментов маркетинга в промышленном секторе посвящена работа Шушуновой Т.Н. и Лапаник Е.Д. (Шушунова, 2020). Более подробно особенности разработки и реализации стратегии и тактики интернет-маркетинга на рынке B2B рассмотрены в работе Игнатьевой И.В.,

Сараевой О.Н. и Зедгенизовой И.И. (Игнатьева, 2021).

Буланцева Л.В. в своей статье подробно рассмотрела использование digital-маркетинга в условиях сложной экономической ситуации, вызванной санкциями, введенными европейскими странами и США (Буланцева, 2023). Основное внимание рекомендуется уделять особенностям бизнеса и целевой аудитории B2B-бренда, вовлеченной в online-коммуникации. Эту же мысль подчеркивают авторы в статье (Стеблякова, 2025), посвященной особенностям продвижения высокотехнологичной продукции на B2B-рынке, раскрывая наиболее эффективные виды продвижения в цифровой среде.

Более подробно применение инструментов цифрового маркетинга рассматриваются в публикациях 2024-2026 годов. Использованию искусственного интеллекта и формированию собственной экосистемы бизнеса как основным инструментам при построении маркетинговой стратегии в B2B секторе посвящена статья Мустафиной Г.Г. (Мустафина, 2024). В работе Черниковой Е.В. (Черникова, 2025) рассмотрены современные методы и интернет-инструменты лидогенерации как факторы роста конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий в сфере B2B. Яранцева М.И. к основным способам построения маркетинговых коммуникаций в B2B секторе относит использование профессиональных цифровых платформ: применение инструментов контент-маркетинга, участие в профессиональных интернет-сообществах, персонализированные digital-коммуникации, таргетированная реклама, демонстрация экспертизы (Яранцева, 2025).

Экспертный взгляд на тренды B2B-рынка в статье А. Болдыревой (Болдырева, 2025) концентрируется на том, что цифровые технологии из «опции» стали обязательным условием. Этот тезис подтверждается данными о росте B2B-

маркетплейсов, что ведет к смене покупательского поведения и адаптации к новым цифровым технологиям маркетинга.

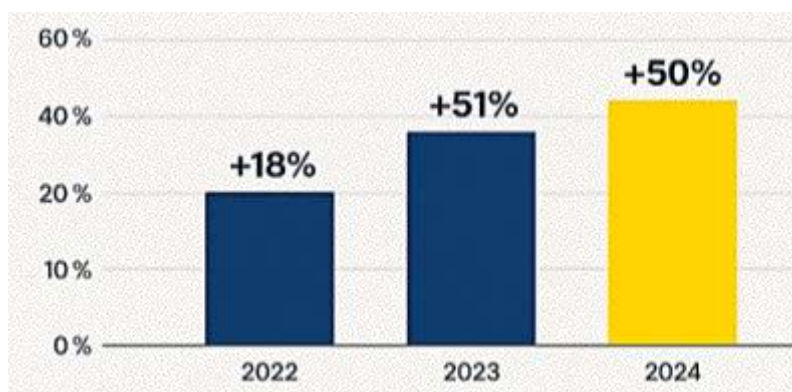
Обзор современных отечественных исследований цифрового маркетинга в B2B-секторе позволяет заключить, что основным направлением развития является переход от фрагментарного применения отдельных интернет-инструментов к построению целостных цифровых экосистем, нацеленных на генерацию и развитие качественных лидов (актуализированных потенциальных клиентов), повышение устойчивости отношений с клиентами и интеграцию маркетинга в стратегическое управление промышленными предприятиями.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Основные тенденции развития рынка складской техники России. Рынок складов в России переживает бурную трансформацию: с одной стороны, годы активного роста логистической инфраструктуры, e-commerce и спроса на распределительные мощности, с другой, жесткие внешние условия, уход западных брендов, рост цен, дефицит кадров. В совокупности данные факторы приводят к тому, что складская техника рассматривается не как вспомогательный элемент, а как ключевой компонент технологической модернизации складской инфраструктуры. Устойчивый рост продаж во всех сегментах складской техники был зафиксирован в 2023 году с последующей положительной динамикой в первом полугодии 2024 года. Рост спроса на складскую технику аналитики связывают прежде всего с резким ростом и развитием онлайн торговли, требующей модернизации существующих и строительства новых распределительных пунктов и складских комплексов. В 2025 г. рынок балансирует между стабильным спросом и ожиданием «технологической революции» – роботизации, автоматизации, электрификации.

Общий объем складских мощностей

в России в 2025 году составляет порядка 64,6 млн м<sup>2</sup> (рис. 1). При этом активное строительство смещается в сторону точечных Build-to-Suit-проектов под конкретных

заказчиков. В 2023–2024 годах импорт виловых погрузчиков, штабелеров, других видов техники существенно вырос: поставки увеличились более чем на 50%.



**Рис. 1. Динамика импорта складской техники в России**

(источник: <https://складмск.рф/kak-menyaetsya-rynok-skladskoj-te-niki-v-rossii-trendy-2025-i-prognoz-na-2026>)

**Fig. 1. Dynamics of warehouse equipment imports in Russia**

(Source: <https://складмск.рф/kak-menyaetsya-rynok-skladskoj-te-niki-v-rossii-trendy-2025-i-prognoz-na-2026>)

По данным аналитики сайта «РБК компании» (Как меняется рынок складской техники в России..., 2025), отрасль демонстрирует устойчивую положительную динамику, несмотря на санкционное давление. Рынок складской техники как сегмент B2B рынка обладает всеми его специфическими характеристиками: длительным циклом продаж, высокой ценой продукции, участием множества стейкхолдеров в принятии решения о покупке, последующее долгосрочное техническое обслуживание предмета сделки. Однако цифровая трансформация затронула не только непосредственно производственную сферу изготовления складской техники, но и изменила маркетинговые стратегии предприятий, сместив акцент в сферу цифровых маркетинговых коммуникаций.

В отличие от рынка конечных потребителей, B2B-сегмент требует более интенсивных коммуникаций для совершения сделки, что демонстрируют результаты сравнения сегментации целевой аудитории

по объему продаж с сегментацией целевой аудитории по количеству контрактов, построенные по фактическим данным одного из ведущих игроков B2B-рынка складской техники ООО «Подъемно-погрузочная техника» (рис. 2).

Эмоциональный подход, характерный для рынка конечного потребления, в B2B-секторе замещается рациональным обоснованием целесообразности сделки (надежность, энергоэффективность, экономичность оборудования) и построением доверительных отношений (Спиридонова, 2024).

Высокая капиталоемкость, техническая сложность и разнообразие продуктовой линейки складской техники требуют от предприятий-клиентов участие в сделке специалистов нескольких подразделений, что увеличивает срок внутренних согласований технических параметров модельного ряда с учетом оценки окупаемости и анализа совокупной стоимости владения оборудованием.



**Рис. 2. Соотношение сегментов целевой аудитории по объему продаж и по количеству контрактов компании ООО «Подъемно-погрузочная техника» (источник: данные ООО «Подъемно-погрузочная техника»)**  
**Fig. 2. The ratio of segments of the target audience in terms of sales and the number of contracts according to the company “Lifting and loading equipment” (Source: data of LLC “Lifting and loading equipment”)**

Существенное значение имеет и ориентация на бизнес-результат. Клиенты приобретают не просто техническое средство, а инструмент повышения эффективности складских операций: оптимизации логистических процессов, улучшения производительности, сокращения издержек и снижения операционных рисков. Поэтому акцент маркетинговых коммуникаций смещается с описания технических характеристик на демонстрацию экономического и организационного эффекта от внедрения оборудования.

Складская техника охватывает большой ассортиментный ряд от полуавтоматических манипуляторов до высокоавтоматизированных конвейерных систем и роботизированных комплексов, требующих высококвалифицированной установки, наладки и сервисного технического обслуживания (Кайфеджан, 2023). И поэтому покупка складского оборудования выступает не разовым контактом, а носит долго-

срочный характер взаимодействия между поставщиком и клиентом, включающего обучение операторов, постгарантийное обслуживание, поставку запчастей, модернизацию оборудования. Задача цифрового маркетинга – поддерживать этот коммуникационный процесс на протяжении всего жизненного цикла продукта.

Отраслевая специфика деятельности клиентов, представляющих производство, ритейл, электронную коммерцию, логистику, портовую деятельность, сельское хозяйство и т.д., проявляется в совершенно различных требованиях к функционалу, надежности, эргономичности складского оборудования. Такой дифференцированный профиль контрагентов требует проведения точной сегментации целевых потребителей и персонализации маркетинговых коммуникаций для каждого сегмента целевой аудитории.

Существующие технические стандарты и нормативные требования к без-

опасности труда, экологические регламенты, регулирующие деятельность клиента, учитываются в специфических характеристиках продукции и должны быть включены в маркетинговый контент как один из решающих факторов выбора той или иной модификации / комплектации складской техники (Как меняется B2B-маркетинг на рынке подъемного оборудования и техники, 2025).

Понимание этих характеристик B2B-сектора является фундаментальным для разработки эффективной цифровой маркетинговой стратегии, способной не только привлечь внимание потенциальных клиентов, но и провести их через весь сложный путь принятия решения о закупке.

*Особенности применения цифрового маркетинга на рынке складской техники.* Для определения специфики применения цифровых инструментов авторы использовали дедуктивный подход, при котором общие положения цифрового маркетинга адаптируются к уникальным условиям B2B-сегмента складской техники.

Методология включает следующие этапы:

1. Анализ ключевых характеристик рынка: идентификация внутренних и внешних факторов, влияющих на маркетинговую деятельность;
2. Формулирование целей цифровой маркетинговой стратегии;
3. Выбор инструментария цифровой коммуникации и обоснование их эффективности для специфических потребностей рынка складской техники;
4. Разработка интегрированной маркетинговой стратегии: формирование концептуальной модели, определяющей профиль воронки продаж, оптимальное сочетание каналов коммуникаций, формат и тематику контента.

Эффективная цифровая маркетинговая стратегия должна быть направлена на достижение конкретных, измеримых бизнес-целей, формирование и укрепление экспертного имиджа. Цель реализации цифровой маркетинговой стратегии состо-

ит в позиционировании компании как лидера мнений и надежного эксперта с доказанной компетенцией в области логистических и складских решений.

Предлагаемая методология позволяет выстроить генерацию высококачественных лидов – потенциальных клиентов, которые соответствуют профилю идеального клиента (Ideal Customer Profile, ICP) и демонстрируют явное намерение к покупке или поиску решения по оптимизации и модернизации имеющейся складской техники. Эти лиды должны быть «подогреты» – коммуникационно подготовлены перед передачей в отдел продаж (Тенденции B2B маркетинга..., 2020).

Инструменты цифрового маркетинга позволяют оптимизировать стоимость привлечения клиента в процессе реализации маркетинговой компании за счет точного таргетинга, гибкости и оперативности настройки цифровых каналов коммуникаций. Возможность практически мгновенной смены содержания и формата контента в цифровых каналах коммуникаций позволяет повышать вовлеченность целевой аудитории и удерживать существующих клиентов за счет непрерывной предметной коммуникации, информирования о новых продуктах и сервисных предложениях, стимулирования повторных покупок и кросс-продаж.

В процессе коммуникации цифровые инструменты собирают и анализируют огромное количество данных о поведении клиентов, их предпочтениях и реакции на смену рыночных тенденций, что является основой для принятия стратегических решений по адаптации продуктовой линейки, разработке сервисных предложений и корректировке маркетинговых стратегий. Достижение этих целей обеспечивает компании устойчивое конкурентное преимущество и способствует долгосрочному росту (Маркетинг в B2B..., 2024).

Выбор и адаптация цифровых маркетинговых инструментов должны быть обусловлены спецификой рынка складской техники и направлены на достижение вы-

шеуказанных стратегических целей.

Эффективная цифровая маркетинговая стратегия на рынке складской техники требует системного и интегрированного подхода, который можно представить в виде следующих этапов:

1. Детальный анализ целевой аудитории и сегментация: создание подробных профилей идеальных клиентов и «персон покупателей» для каждого ключевого сегмента (например, логистический оператор, производитель продуктов питания, ритейлер). Создание профиля включает определение демографических данных, должностные обязанности, «боли» покупателей, цели, каналы получения информации и процесс принятия решений;

2. Постановка SMART-целей: формулирование конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени целей (например, «увеличить количество квалифицированных лидов на 25% в течение следующих 12 месяцев», «снизить САС на 10%»);

3. Разработка воронки продаж и карты контента: визуализация пути клиента от осведомленности до покупки и лояльности. Для каждого этапа воронки определяется необходимый тип контента и каналы его распространения, отвечающие на вопросы и закрывающие возражения потенциальных клиентов;

4. Выбор и интеграция цифровых каналов: определение оптимального сочетания инструментов (SEO, контент-маркетинг, email, SMM, платная реклама) и их интеграция в единую систему для бесшовной передачи информации и взаимодействия (Тенденции B2B маркетинга..., 2020);

5. Внедрение CRM и автоматизация маркетинга: системное использование CRM и инструментов маркетинговой автоматизации для управления взаимоотношениями с клиентами, персонализированных рассылок, скоринга лидов и отслеживания их поведения;

6. Интеграция маркетинга и продаж: установление тесного взаимодействия

между отделами, включая совместное определение квалификации лидов, обмен информацией и согласование целей для обеспечения непрерывности процесса от лидогенерации до закрытия сделки;

7. Постоянный мониторинг, аналитика и оптимизация маркетинговых затрат: регулярный сбор и анализ ключевых метрик (трафик, конверсия, стоимость лида, ROI кампаний, NPS). На основе полученных данных производится корректировка стратегии, тестирование новых маркетинговых гипотез и цифровых каналов коммуникаций, оптимизация текущих кампаний (Кайфеджан, 2023).

Ключ к успеху в цифровом маркетинге на B2B-рынке складской техники заключается не в использовании отдельных разрозненных инструментов, а в их грамотном сочетании и глубокой интеграции в единую систему. Цель такой интеграционной цифровой маркетинговой системы – создать бесшовный, логичный и персонализированный путь клиента от первого знакомства с брендом до совершения сделки и послепродажного обслуживания. Рассмотрим ее основные компоненты более подробно.

1. Оптимальное сочетание инструментов цифрового маркетинга. На состав комплекса цифровых инструментов влияет профиль целевой аудитории, характеристика и специфика конкретного продукта и ожидаемое целевое действие в результате маркетинговой коммуникации.

На ранних стадиях взаимодействия с целевой аудиторий («Осведомленность») одновременно используются SEO (информационные запросы, обзоры, сравнения), контент-маркетинг (статьи, обзоры), SMM (распространение контента, экспертное позиционирование) и таргетированная реклама в соцсетях для продвижения контента.

Пример: при выводе на рынок новой линейки электрических погрузчиков необходимо через собственный Telegram-канал и таргетированную рекламу в VK, нацеленную на руководителей складов, активи-

зировать SEO-оптимизированные статьи о преимуществах электрической техники в сравнении с дизельной техникой, публиковать примеры экономии эксплуатационных расходов, покрывающих в среднесрочной перспективе затраты на приобретение электрической складской техники.

На стадии формирования интереса и рассмотрения конкретных ассортиментных моделей («Вовлечение») одновременно используются PPC (коммерческие запросы), email-маркетинг (сегментированные рассылки), контент-маркетинг (кейсы, демонстрации) и интерактивные инструменты, позволяющие на выбранной комплектации продукта рассчитать экономию на операционных издержках, доход от повышения производительности и эффективного управления материальным складским потоком и т.д. (конфигураторы, калькуляторы ROI).

Пример: читатели статей о преимуществах электрических погрузчиков (определяемые по просмотрам соответствующих страниц сайта или канала) получают на email приглашение на вебинар, где детально разбираются технические характеристики конкретных моделей. PPC-кампании должны быть ориентированы на запросы «купить электрический погрузчик [модель]», ведущие на продуктовые страницы с подробными описаниями и 3D-конфигуратором.

Для принятия решения и конверсии («Решение») одновременно используются PPC (ретаргетинг), email-маркетинг (персональные предложения), CRM (управление лидами, персонализированное общение) и контент-маркетинг (технические паспорта, коммерческие предложения).

Пример: пользователи, которые просматривали определенные модели погрузчиков на сайте, получают таргетированные рекламные объявления с предложением «Скидка 5% на первый заказ электрического погрузчика» или «Персональная консультация инженера». В CRM менеджер видит, какие модели смотрел клиент, и может предложить максимально реле-

вантное решение.

2. Интеграция в единую экосистему. Эффективность и результативность цифрового маркетинга достигается за счет синхронизации всех каналов и систем.

CRM-система (Customer Relationship Management): выполняет функцию централизованного хранилища всех данных о клиентах и лидах, фиксирует источники трафика, историю взаимодействий, покупки, запросы.

Задача интеграции: вся информация из рекламных кабинетов (PPC, таргетинг), веб-аналитики (SEO, контент), email-сервисов и форм на сайте должна поступать в CRM.

Пример: когда клиент, пришедший с PPC-кампании по запросу «аренда штабелера», заполняет форму на сайте, его данные попадают в CRM. Менеджер видит, что клиент пришел из контекстной рекламы, интересовался штабелерами, возможно, скачал «Руководство по аренде складской техники» (информация из email-трекинга). Это действие потенциального клиента позволяет менеджеру начать разговор предметно, а не с нуля.

Веб-аналитика (Google Analytics, Яндекс.Метрика): выполняет функцию отслеживания поведения пользователей на сайте, анализа источников трафика, конверсий.

Задача интеграции: данные из веб-аналитики должны передаваться в CRM для построения полного профиля клиента и дальнейшей оптимизации маркетинговых компаний и содержательного контента.

3. Бесшовная передача информации о клиенте внутри компании – выполняет функцию обеспечения сотрудников полной и актуальной информацией о клиенте, вне зависимости от того, через какой канал коммуникаций был получен первый контакт с клиентом.

Пример: просматривая сайт производителя конвейерных систем, клиент заполнил форму на скачивание «Каталога решений». Информация об этом целевом дей-

ствии поступила в CRM-систему. Через неделю, согласно следующему этапу воронки продаж, клиент получает email-рассылку с приглашением на выставку, где будет представлено конвейерное оборудование. Клиент регистрирует свое участие в выставке. Перед выставкой менеджер по продажам, получив уведомление из CRM о том, что клиент будет на выставке и проявляет интерес к конвейерным системам, заранее готовит для него персонализированное предложение и назначает время для встречи на стенде. На выставке менеджер, имея под рукой планшет с CRM, может оперативно показать клиенту интересующие его модели, ответить на вопросы, основываясь на предыдущих взаимодействиях (скачанный каталог, интерес к определенным типам конвейеров).

После выставки вся информация о встрече, договоренностях и дальнейших шагах также фиксируется в CRM, и клиент получает соответствующее письмо, стимулирующее последующие контакты.

Такая интегрированная цифровая маркетинговая система позволяет эффективно привлекать B2B-клиентов на рынке складской техники, строить долгосрочные, доверительные отношения в условиях постоянных изменений и высокой конкуренции.

**Заключение (Conclusions).** Цифровой маркетинг на рынке складской техники – это не просто набор инструментов, а стратегическая необходимость, позволяющая компаниям оставаться конкурентоспособными в эпоху цифровизации. Эффективность маркетинговых коммуникаций на рынке складской техники обеспечивается не за счет прямого переноса маркетинговых практик из B2C-сферы, а благодаря тщательной адаптации цифровых инструментов под особенности B2B-сегмента. Содержательный экспертный контент, освещающий решение прикладных задач клиентов, персонализированные каналы цифровых коммуникаций, интеграция маркетинговых и сбытовых активностей в единой CRM-системе являются основой

цифровой маркетинговой стратегии. В совокупности такие факторы способствуют долгосрочному росту бизнеса и усилению его конкурентных позиций на рынке складской техники.

Перспективным направлением дальнейших исследований является количественная оценка эффективности отдельных цифровых активностей (SEO, SMM, email-маркетинг, B2B-маркетплейсы и др.) с использованием показателей ROI, LTV и CAC в различных отраслевых сегментах рынка складской техники, а также анализ влияния внедрения технологий искусственного интеллекта и машинного обучения на оптимизацию процессов лидогенерации и управления воронкой продаж.

Предложенная в работе концептуальная модель интегрированной цифровой маркетинговой стратегии для рынка складской техники может служить методологической основой для разработки корпоративных программ цифровой трансформации маркетинга на B2B-рынке, а также практическим инструментом для производителей и дистрибьюторов при выборе приоритетных каналов коммуникации, форм контента и показателей эффективности.

**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

Болдырева А. Российский B2B-рынок: тренды // Инвес-форсайт. Деловой журнал, 25.12.2025. URL: <https://www.if24.ru/rossijskij-b2b-rynok-trendy/> (дата обращения: 15.02.2026).

Буланцева Л. В. Тенденции развития интернет-маркетинга предприятий сектора B2B в эмфатической экосистеме // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 1. С. 21-26.

Выборов Е.С., Макарова О. Ю. Цифровая трансформация B2B сектора: маркетинговый аспект // Интерактивная наука. 2020.

№ 9 (55). С. 59-62.

Игнатъева И. В., Сараева О. Н., Зедгенизова И. И. Стратегия и тактика интернет-маркетинга на в2в рынке // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 281-284.

Кайфеджан Д. П. Проблемы формирования цифровой экосистемы маркетинга транспортно-логистического рынка // Практический маркетинг. 2023. № 6 (312). С. 8-12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-tsifrovoy-ekosistemy-marketinga-transportno-logisticheskogo-rynka/viewer> (дата обращения: 06.01.2026).

Как меняется B2B-маркетинг на рынке подъемного оборудования и техники // РБК компании, 17.12.2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/fd4VtMAANd/kak-menyaetsya-v2v-marketing-na-rynke-podemnogo-oborudovaniya-i-tehniki/> (дата обращения: 07.01.2026).

Как меняется рынок складской техники в России: тренды 2025 и прогноз на 2026 // складск.рф. URL: <https://складск.рф/kak-menyaetsya-rynok-skladskoj-te-niki-v-rossii-trendy-2025-i-prognoz-na-2026> (дата обращения: 07.01.2026).

Маркетинг в B2B: особенности и инструменты // Контур.журнал, 11.04.2024. URL: [https://kontur.ru/articles/50709-marketing\\_v\\_b2b\\_osobennosti\\_i\\_instrumenty](https://kontur.ru/articles/50709-marketing_v_b2b_osobennosti_i_instrumenty) (дата обращения: 06.01.2026).

Мустафина Г. Г. Инструменты интернет-маркетинга в секторе B2B // Вестник государственного университета просвещения. Серия: экономика. 2024. № 4. С. 70-79.

Спиридонова Г. В., Мрочко В. Л. Цифровой маркетинг и специфика его применения в B2B-секторе // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (41). С. 93-103. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-marketing-i-spetsifika-ego-primeneniya-v-b2b-sektore/viewer> (дата обращения: 05.01.2026).

Стеблякова Л. П., Зубкова О. А., Думанова А. М. Особенности продвижения высокотехнологичной продукции на B2B-рынке // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 36-45. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-3.

Тенденции B2B маркетинга, которые нельзя пропустить // agora, 01.01.2020. URL: <https://www.agora.ru/blog/tendenczii-b2b-marketinga/> (дата обращения: 05.01.2026).

Черникова Е. В. Современные методы и интернет-инструменты лидогенерации в сфере B2B (на примере промышленных предприятий) // Вестник академии знаний. 2025. № 5 (70). С. 437-439.

Шушунова Т. Н., Лапаник Е. Д. Возможности технологий digital-маркетинга в промышленном секторе // Роль цифровых технологий и биотехнологий в развитии экономики и социальных наук XXI века. Сборник научных статей по итогам работы круглого стола с международным участием. 15-16 марта 2020 г. Москва: ООО «Конверт», 2020. С. 144-145. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_42643670\\_81986215.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_42643670_81986215.pdf) (дата обращения: 15.02.2026).

Яранцева М. И. Способы построения маркетинговых коммуникаций с использованием профессиональных платформ для продвижения на B2B-рынках сбыта // Modern economy success. 2025. № 1. С. 14-24. DOI: 10.58224/2500-3747-2025-1-14-24.

## References

B2B marketing: features and tools (2024), Contour. The journal, [Online], available at: [https://kontur.ru/articles/50709-marketing\\_v\\_b2b\\_osobennosti\\_i\\_instrumenty](https://kontur.ru/articles/50709-marketing_v_b2b_osobennosti_i_instrumenty) (Accessed 06 January 2026). (In Russ.).

B2B marketing trends that should not be missed (2020), agora, [Online], available at: <https://www.agora.ru/blog/tendenczii-b2b-marketinga> (Accessed 05 January 2026). (In Russ.).

Boldyreva, A. (2025), "The Russian B2B market: trends", *Invest-foresight. Business Journal*, [Online], available at: <https://www.if24.ru/rossijskij-b2b-rynok-trendy/> (Accessed 15 February 2026). (In Russ.).

Bulantseva, L. V. (2023), "Trends in the development of Internet marketing of B2B enterprises in the emphatic ecosystem", *Economics and management in mechanical engineering*, 1, pp. 21-26. (In Russ.).

Chernikova, E. V. (2025), "Modern methods and Internet tools of lead generation in the field of B2B (on the example of industrial enterprises)", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 5 (70), pp. 437-439. (In Russ.).

How is B2B marketing changing in the lifting equipment and machinery market (2025), RBC Companies, [Online], available at: <https://companies.rbc.ru/news/fd4VtMAANd/kak-menyaetsya-v2v-marketing-na-rynke-podemnogo-oborudovaniya-i-tehniki/>

menyaetsya-v2v-marketing-na-rynke-podemnogo-oborudovaniya-i-tehniki / (Accessed 07 January 2026). (In Russ.).

How the warehouse equipment market in Russia is changing: trends in 2025 and forecast for 2026, sklادmsk.rf, [Online], available at: <https://складмск.рф/kak-menyaetsya-rynok-skladskoj-te-niki-v-rossii-trendy-2025-i-prognozn-na-2026> (Accessed 07 January 2026). (In Russ.).

Ignatieva, I. V., Saraeva, O. N. and Zedgenizova, I. I. (2021), "Strategy and tactics of Internet marketing in the B2B market", *Innovations and investments*, 5, pp. 281-284. (In Russ.).

Kayfeyan, D. P. (2023), "Problems of formation of the digital ecosystem of marketing of the transport and logistics market", *Practical marketing*, 6 (312), pp. 8-12, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-tsifrovoy-ekosistemy-marketinga-transportno-logisticheskogo-rynka/viewer> (Accessed 06 January 2026). (In Russ.).

Mustafina, G. G. (2024), "Internet marketing tools in the B2B sector", *Bulletin of the State University of Education, Series: economics*, 4, pp. 70-79. (In Russ.).

Spiridonova, G. V. and Mrochko, V. L. (2024), "Digital marketing and the specifics of its application in the B2B sector", *Economic and socio-humanitarian research*, 1 (41), pp. 93-103, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-marketing-i-spetsifika-ego-primeneniya-v-b2b-sektore/viewer> (Accessed 05 January 2026). (In Russ.).

Steblyakova, L. P., Zubkova, O. A. and Dumanova, A. M. (2025), "Features of promotion of high-tech products in the B2B market", *Scientific result. Business and service technologies*, 2 (11), pp. 36-45. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-3. (In Russ.).

Shushunova, T. N. and Lapanik, E. D. (2020), "The possibilities of digital marketing technologies in the industrial sector", *The role of digital technologies and biotechnologies in the development of economics and social sciences of the 21st century*, Collection of scientific articles based on the results of the round table with international participation, March 15-16, 2020, Moscow, Envelope LLC, pp. 144-145. [Online], available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_42643670\\_81986215.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_42643670_81986215.pdf) (Accessed 15 February 2026). (In Russ.).

Vybory, E. S. and Makarova, O. Y. (2020), "Digital transformation of the B2B sector: marketing aspect", *Interactive Science*, 9 (55), pp. 59-62. (In Russ.).

Yarantseva, M. I. (2025), "Methods of building marketing communications using professional platforms for promotion in B2B sales markets", *Modern economy success*, 1, pp. 14-24. DOI: 10.58224/2500-3747-2025-1-14-24. (In Russ.).

#### Данные об авторах

**Вечкинзова Елена Анатольевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга

**Хабутдинова Алия Венеровна**, менеджер по маркетингу ООО «Подъемно-погрузочная техника», магистрант образовательной программы «Цифровой маркетинг»

#### Information about the authors

**Elena A. Vechkinzova**, Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing

**Aliya V. Habutdinova**, Marketing Manager, Lifting and Loading Equipment LLC, Master's Degree Student in the Digital Marketing Educational Program

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.43:631.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-6

Досова А. Г.<sup>1</sup>  
Тимонин В. И.<sup>2</sup>  
Шалдохина С. Ю.<sup>3</sup>  
Серебрякова М. Ф.<sup>4</sup>

Теоретико-методические аспекты оценки производственного  
потенциала в растениеводстве: факторы устойчивости  
и векторы цифровой трансформации

Волгоградский государственный аграрный университет,  
проспект Университетский, 26, Волгоград 400002, Россия

<sup>1</sup>*e-mail: aijanraskalieva@mail.ru*

<sup>2</sup>*e-mail: v.timonin34@yandex.ru*

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

<sup>4</sup>*e-mail: vlserebryakov@yandex.ru*

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-2038-9872

<sup>2</sup>ORCID: 0009-0003-4535-892X

<sup>3</sup>ORCID: 0000-0001-5130-4993

<sup>4</sup>ORCID: 0000-0003-1870-8819

*Статья поступила 11 апреля 2026 г.; принята 12 мая 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** В статье с позиций системного подхода исследуются теоретические конструкции и практические аспекты реализации производственного потенциала в подотрасли растениеводства. Авторами уточнено смысловое наполнение категории «производственный потенциал аграрных формирований», выявлены его структурные элементы и отраслевые особенности, детерминирующие специфику оценки. Эмпирическая база исследования охватывает динамику инвестиционных процессов, интенсификации технологий и результативных показателей производства в Волгоградской области за 2015–2024 гг. в сопоставлении с общероссийскими трендами. Установлено наличие диссонанса между наращиванием материально-технической базы и высокой волатильностью урожайности, что свидетельствует о недостаточной резистентности производственного потенциала к природно-климатическим флуктуациям. Обоснована ключевая роль цифровых технологий (точное земледелие, ГИС, искусственный интеллект) как инструментария повышения эффективности ресурсопользования и нивелирования нестабильности производственных результатов. Определены приоритетные контуры цифровой трансформации, обеспечивающие повышение фондоотдачи производственного потенциала.

**Ключевые слова:** производственный потенциал; эффективность; растениеводство; инвестиции; цифровизация; точное земледелие; Волгоградская область; устойчивость

**Для цитирования:** Досова А. Г., Тимонин В. И., Шалдохина С. Ю., Серебрякова М. Ф. Теоретико-методические аспекты оценки производственного потенциала в растениеводстве: факторы устойчивости и векторы цифровой трансформации // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 199-210. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-6

UDC 338.43:631.1

Aizhan G. Dosova<sup>1</sup>  
Vladimir I. Timonin<sup>2</sup>  
Svetlana Yu. Shaldokhina<sup>3</sup>  
Maria F. Serebryakova<sup>4</sup>

**Theoretical and methodological aspects of assessing production potential in crop farming: sustainability factors and vectors of digital transformation**

Volgograd State Agrarian University,  
26 Universitetsky Ave., Volgograd 400002, Russia

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

<sup>2</sup>e-mail: [v.timonin34@yandex.ru](mailto:v.timonin34@yandex.ru)

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

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

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-2038-9872

<sup>2</sup>ORCID: 0009-0003-4535-892X

<sup>3</sup>ORCID: 0000-0001-5130-4993

<sup>4</sup>ORCID: 0000-0003-1870-8819

**Abstract.** The article examines the theoretical constructs and practical aspects of realizing the production potential in the crop farming subsector from a systems approach. The author clarifies the semantic content of the category "production potential of agricultural formations" and identifies its structural elements and industry-specific features that determine the specifics of the assessment. The empirical base of the study covers the dynamics of investment processes, technology intensification, and production performance in the Volgograd region for 2015-2024 in comparison with national trends. A dissonance is established between the expansion of the material and technical base and high yield volatility, indicating insufficient resilience of production potential to natural and climatic fluctuations. The key role of digital technologies (precision farming, GIS, artificial intelligence) as tools for increasing the efficiency of resource use and leveling out the instability of production results is substantiated. Priority contours of digital transformation are determined, ensuring an increase in the return on assets of production potential.

**Keywords:** production potential; efficiency; crop production; investments; digitalization; precision farming; Volgograd region; sustainability

**For citation:** Dosova, A. G., Timonin, V. I., Shaldokhina, S. Yu., Serebryakova, M. F. (2026), "Theoretical and methodological aspects of assessing production potential in crop farming: sustainability factors and vectors of digital transformation", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 199-210, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-6

**Введение (Introduction).** В современной экономической парадигме под «потенциалом» понимается комплексная оценка имеющихся ресурсов, резервов и источников, которые можно задействовать для достижения поставленных целей. Научное использование этого термина началось в 70-х годах прошлого века. Дан-

ное понятие охватывает не только возможности и навыки, но также формы организации совместной трудовой деятельности, временные и пространственные параметры технологических процессов.

Применительно к предприятиям АПК экономический потенциал представляет собой полиструктурную систему, консоли-

дирующую такие взаимосвязанные элементы, как производственный, ресурсный, кадровый, инновационный, инвестиционный и финансовый потенциалы. Ядерным элементом данной системы выступает производственный потенциал, концентрирующий в себе материальную основу функционирования аграрного бизнеса.

Анализ эволюции взглядов на содержание категории «производственный потенциал» позволяет выделить несколько методологических подходов. Часть исследователей (Винничек Л.Б., Колобов А.А.) придерживаются ресурсной концепции, фактически отождествляя изучаемую категорию с совокупностью ресурсов, предназначенных для достижения хозяйственных целей (Винничек, 2011). Структура потенциала при таком подходе включает три базовых элемента: земельные ресурсы с учетом их качественной неоднородности, материальные ресурсы (основные и оборотные средства) и трудовые ресурсы. Важнейшей отличительной чертой аграрного производства здесь выступает земля, которая выполняет не пассивную роль территориального базиса, а функцию активного средства производства, обладающего свойством плодородия.

Иной подход к определению предлагает В.А. Свободин. В его интерпретации производственный потенциал представляет собой организационно и технологически сбалансированную совокупность ресурсов, которая отражает специфику конкретной модели агропромышленного комплекса и обеспечивает возможность выпуска и сбыта установленного объема продовольствия (Свободин, 1991).

Наиболее полной, с нашей точки зрения, выглядит трактовка А.П. Зинченко. Он понимает под производственным потенциалом реальные возможности отдельной отрасли или предприятия выпускать продукцию и формировать доходы (Зинченко, 2005). Указанная возможность определяется тремя группами факторов: объемом доступных ресурсов, их качественными характеристиками и сложив-

шимися между ними соотношениями, а также эффективностью использования ресурсов, которая, в свою очередь, зависит от принятой модели организации труда, особенностей производственных отношений, действующего хозяйственного механизма и природно-климатических условий.

Современные исследователи Анциферова О.Ю., Колотова А.С. акцентируют внимание на способности аграрного сектора производить конкурентоспособную продукцию путем оптимального задействования доступных ресурсов, среди которых ключевыми выступают земельные угодья, человеческий капитал и инновационная составляющая (Анциферова, 2025). Принципиальным здесь является акцент на адаптации к экзогенным и эндогенным факторам, а также на эффективности интеграции ресурсов в производственную цепочку.

Фундаментальной особенностью производственного потенциала в сельском хозяйстве, кардинально отличающей его от иных отраслей, является жесткая зависимость результатов использования от стохастических природно-климатических условий. Данная особенность формирует специфические требования к системе управления потенциалом: она должна включать не только механизмы наращивания ресурсной базы, но и инструментарий адаптации к внешним дестабилизирующим воздействиям.

**Цель исследования (The aim of the work).** Цель исследования заключается в оценке производственного потенциала в растениеводстве через определение факторов устойчивости и векторов цифровой трансформации.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** В арсенале аграрно-экономической науки и хозяйственной практики сложились три основных методических подхода к оценке производственного потенциала: стоимостной, индексный и балльный.

В основе стоимостного подхода лежит принцип соизмерения производствен-

ных ресурсов, обладающих разной натуральной формой, через единый денежный показатель. Оценка земли в рамках данного подхода выполняется с помощью доходного метода, который предполагает капитализацию рентного дохода. Основные и оборотные средства, характеризующиеся неодинаковой эффективностью отдачи, приводятся к единой базе путём построения корреляционных моделей. Эти модели позволяют рассчитать коэффициенты, отражающие окупаемость каждого вида ресурсов. Что касается трудовых ресурсов, то их оценка производится посредством норматива замещения выбывающих работников производственными фондами, при этом полученное значение корректируется с учётом региональных особенностей.

Индексный метод основан на расчёте совокупного (интегрального) индекса, который отражает степень влияния используемых ресурсов на итоговые результаты производства. Далее с помощью этого индекса площадь сельскохозяйственных угодий приводится к сопоставимому виду. Как убедительно показано в работах П. Лещиловского и А. Мозоля, доля влияния качественных характеристик земли на объём валовой продукции находится в интервале 0,57–0,59. Вклад обеспеченности трудовыми ресурсами составляет 0,40–0,41. Доля влияния оснащённости основными фондами варьируется в пределах 0,02–0,09. При этом, как подчёркивают авторы, степень дифференциации этих показателей напрямую зависит от того, на каком уровне агрегации исходных данных проводятся расчёты (Лещиловский, 2017).

Балльный метод базируется на результатах кадастровой оценки сельскохозяйственных земель. Данная оценка аккумулирует в себе три группы характеристик: плодородие почв, их физические параметры и территориальное расположение.

Итоговый балл, получаемый в результате такой оценки, даёт объективное представление об относительной хозяйственной ценности земельных угодий как главного средства производства в аграрном секторе.

В рамках настоящего исследования применялся комбинированный подход, сочетающий элементы стоимостного и индексного методов. Для измерения уровня и результативности использования производственного потенциала использовались показатели потенциалоотдачи, потенциалоёмкости, а также коэффициент использования производственного потенциала (отношение фактического результата к нормативному).

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Анализ инвестиционных процессов в сельском хозяйстве Российской Федерации за период 2015–2024 гг. позволяет выявить противоречивые тенденции (табл. 1). С одной стороны, абсолютный объём инвестиций в основной капитал, направленных на развитие сельского хозяйства, демонстрирует устойчивый рост: с 21,3 млрд руб. в 2015 г. до 59,8 млрд руб. в 2024 г. (Сельское хозяйство в России, 2025). Однако, с другой стороны, удельный вес инвестиций в АПК в общем объёме капиталовложений по экономике за этот же период снизился с 3,5% до 2,8%.

Представленные данные свидетельствуют о противоречии: при номинальном росте инвестиций в 2,8 раза их доля в экономике снизилась. Одновременно с этим количественное сокращение парка техники сопровождается ростом нагрузки на единицу техники, что повышает риски нарушения агротехнических сроков и снижает качество полевых работ. Снижение коэффициента выбытия техники с 4,6% до 2,0% при одновременном падении коэффициента обновления может свидетельствовать о консервации устаревшего парка.

Таблица 1

*Динамика инвестиций и обеспеченности техникой  
в сельском хозяйстве Российской Федерации (2015–2024 гг.)*

Table 1

*Dynamics of investment and equipment supply  
in agriculture in the Russian Federation (2015–2024)*

| Показатель                                                          | 2015 г. | 2020 г. | 2024 г. | 2024 г. в % к<br>2015 г. |
|---------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Инвестиции в основной капитал сельского хозяйства, млрд руб.        | 21,3    | 31,1    | 59,8    | 280,8                    |
| Доля инвестиций в сельское хозяйство от общего объема инвестиций, % | 3,5     | 3,7     | 2,8     | -0,7 п.п.                |
| Парк тракторов, тыс. шт.                                            | 233,6   | 203,6   | 196,7   | 84,2                     |
| Нагрузка пашни на один трактор, га                                  | 308     | 349     | 368     | 119,5                    |
| Коэффициент обновления тракторного парка, %                         | 3,0     | 4,2     | 3,5     | -                        |
| Коэффициент выбытия тракторного парка, %                            | 4,6     | 3,6     | 2,0     | -                        |

Источник: составлено авторами по данным (Сельское хозяйство в России, 2025: 13, 27–29)

В Волгоградской области, которая является одним из крупнейших производителей зерна и масличных культур в Южном федеральном округе, инвестиционная динамика в целом соответствует общероссийским трендам. Объем продукции сельского хозяйства в регионе в 2024 г. составил 221,6 млрд руб., причем на долю растениеводства пришлось 72,4% (Волгоградская область в цифрах. 2024: 180).

Анализ общероссийских статистических данных за последние годы выявляет усиливающийся разрыв между динамикой стоимостных и натуральных параметров воспроизводственного процесса в секторе основных производственных фондов. Так, за пятилетний интервал 2019–2023 гг. балансовая стоимость основных фондов аграрного назначения выросла в 2,39 раза (на 139%) и по итогам 2023 года достигла 9 145,5 млрд руб. В то же время парк тракторов, находящийся в эксплуатации, за этот же период уменьшился на 4,4%. Одновременно степень физического износа фондов повысилась на 7,3 процентных пункта, составив к концу 2023 года 47,8% (Управление воспроизводством..., 2025). Данные тенденции позволяют заключить,

что внешне благоприятный рост стоимостных индикаторов не сопровождается сопоставимым обновлением реальной (натуральной) составляющей основных средств. Такое положение дел, в свою очередь, формирует значимые риски для сохранения и развития производственного потенциала отрасли (Попова, 2017).

Одним из ключевых направлений повышения эффективности производственного потенциала является увеличение объемов применения минеральных удобрений. За анализируемый период в России наблюдается устойчивый рост этого показателя: внесение минеральных удобрений в расчете на 1 га посевной площади увеличилось с 42 кг в 2015 г. до 77 кг в 2024 г. Удельный вес площади, удобренной минеральными удобрениями, достиг 73%.

В Волгоградской области объем внесения минеральных удобрений также вырос: с 50,2 тыс. тонн в 2020 г. до 73,4 тыс. тонн в 2024 г. Удельный вес удобренной площади в 2024 г. составил 70%. Однако, несмотря на рост технологической интенсификации, результаты производства демонстрируют высокую нестабильность (табл. 2).

Таблица 2

**Соотношение технологической интенсификации и результатов  
производства в Волгоградской области (2020–2024 гг.)**

Table 2

**Ratio of technological intensification to production results  
in the Volgograd region (2020–2024)**

| Показатель                                                                      | 2020г. | 2021г. | 2022г. | 2023г. | 2024г. |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Внесено минеральных удобрений (в пересчете на 100% питательных веществ), тыс. т | 50,2   | 62,4   | 67,4   | 69,7   | 73,4   |
| Урожайность зерновых и зернобобовых культур, ц/га                               | 25,5   | 22,7   | 32,4   | 30,2   | 19,4   |
| Валовой сбор зерновых и зернобобовых культур, тыс. т                            | 5110,1 | 4126,1 | 7008,5 | 6373,1 | 4017,1 |

Источник: составлено автором по данным (Волгоградская область в цифрах. 2024: 183, 188, 190)

Данные таблицы 2 убедительно демонстрируют ключевой тезис: рост технологической интенсификации (внесение удобрений увеличилось на 46,2% за пять лет) не обеспечивает стабильности результатов. В 2022 г., при относительно благоприятных погодных условиях, высокая урожайность (32,4 ц/га) была достигнута при внесении 67,4 тыс. тонн удобрений. В 2024 г. при максимальном за период объеме внесения удобрений урожайность снизилась до минимальных значений (19,4 ц/га). Валовой сбор зерна в 2024 г. составил лишь 57,3% от уровня 2022 г. Данное противоречие свидетельствует о том, что рост технологической интенсификации не компенсирует негативное воздействие природно-климатических факторов (Управление рекультивацией..., 2025). Производственный потенциал региона, несмотря на наращивание материально-технических ресурсов, остается высокоуязвимым к внешним шокам.

Для обоснования значимости фактора минеральных удобрений как ключевого управляемого элемента интенсификации целесообразно обратиться к опыту регионов, успешно восстановивших и наращивших зерновое производство в посткри-

зисный период. Как показал проведенный авторами ретроспективный анализ (Кошкарёв, 2021), в Курской области именно опережающее наращивание объемов химизации (внесение удобрений под зерновые достигло 132 кг д.в./га при охвате 96% посевов) позволило не только восстановить дореформенный уровень производства зерна, но и превысить его в 1,85 раза. При этом показатель внесения удобрений в расчете на 1 т произведенного зерна в Курской области устойчиво возрастал, достигнув 28 кг/т в период 2016-2019 гг., в то время как в Волгоградской области он оставался на уровне 12 кг/т. Данный сравнительный анализ позволяет рассматривать показатель удельного внесения минеральных удобрений на 1 т зерна как интегральный индикатор уровня технологической интенсификации, определяющий региональные различия в продуктивности пашни.

Для более глубокого анализа эффективности применения минеральных удобрений в Волгоградской области целесообразно использовать показатель их внесения в расчете на 1 тонну произведенного зерна. Сравнение с РФ представлено в таблице 3.

Таблица 3

**Внесение минеральных удобрений в действующем веществе  
в расчете на 1 т произведенного зерна, кг**

Table 3

**Application of mineral fertilizers in active substance  
per 1 ton of produced grain, kg**

| Показатель                                                                                                       | 2020г. | 2021г. | 2022г. | 2023г. | 2024г. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>РФ</b>                                                                                                        |        |        |        |        |        |
| Внесено минеральных удобрений на один гектар посевной площади зерновых и зернобобовых культур (без кукурузы), кг | 76     | 83     | 81     | 81     | 82     |
| Посевные площади, тыс. га                                                                                        | 47900  | 47007  | 47504  | 47894  | 46096  |
| Урожайность зерновых и зернобобовых культур, ц/га                                                                | 28,6   | 26,7   | 33,6   | 31,0   | 27,9   |
| Валовой сбор зерновых и зернобобовых культур, млн т                                                              | 133,5  | 121,4  | 157,6  | 145    | 125,9  |
| Внесено минеральных удобрений под посев зерновых культур в д. в. в расчёте на 1 т полученного урожая зерна, кг   | 27     | 32     | 24     | 27     | 30     |
| <b>Волгоградская область</b>                                                                                     |        |        |        |        |        |
| Внесено минеральных удобрений на один гектар посевной площади зерновых и зернобобовых культур (без кукурузы), кг | 38     | 48     | 44     | 49     | 53     |
| Посевные площади, тыс. га                                                                                        | 2083,7 | 1831,1 | 2197,8 | 2135,5 | 2111,0 |
| Урожайность зерновых и зернобобовых культур, ц/га                                                                | 25,5   | 22,7   | 32,4   | 30,2   | 19,4   |
| Валовой сбор зерновых и зернобобовых культур, тыс. т                                                             | 5110,1 | 4126,1 | 7008,5 | 6373,1 | 4017,1 |
| Внесено минеральных удобрений под посев зерновых культур в д. в. в расчёте на 1 т полученного урожая зерна, кг   | 15     | 21     | 14     | 16     | 28     |

Источник: составлено автором по данным (Сельское хозяйство в России, 2025: 31, 34, 37, 42; (Волгоградская область в цифрах. 2024: 183, 184, 188, 190)

Представленные в таблице 3 данные не только подтверждают, что удельное внесение минеральных удобрений в Волгоградской области остается ниже средне-российского уровня, но и выявляют более глубокую проблему – нестабильность эффективности их применения. Показатель внесения удобрений на 1 т произведенного зерна в регионе варьирует в диапазоне от 14 до 28 кг/т. Это означает, что в технологически благоприятном 2022 году для получения 1 т зерна потребовалось 14 кг удобрений (в д. в.), а в засушливом 2024 году – в два раза больше (28 кг/т), при том

что сама доза внесения на гектар посева возросла не столь существенно (с 44 до 53 кг/га). Такая волатильность показателя удельного расхода удобрений на единицу продукции свидетельствует о том, что их потенциал реализуется далеко не полностью и жестко лимитируется дефицитом влаги в критические фазы вегетации.

Это подтверждает выдвинутую ранее гипотезу: простое наращивание объемов внесения удобрений без учета адаптивных механизмов, учитывающих влагообеспеченность (технологии точного земледелия, дифференцированное внесение, ГИС-

картографирование полей), не гарантирует ни роста, ни стабильности урожаев. В данной связи переход к цифровым инструментам управления производственным процессом выступает не просто опцией, а объективной необходимостью для повышения фондоотдачи ресурсов и снижения уязвимости производственного потенциала к природно-климатическим флуктуациям.

Выявленная проблема – высокая волатильность результатов при росте ресурс-

ного обеспечения – актуализирует поиск инструментов, способных повысить устойчивость использования производственного потенциала (Моргачев, 2023). В качестве такого инструмента в современной аграрной экономике выступает цифровая трансформация. По данным официальной статистики, уровень проникновения цифровых технологий в сельскохозяйственных организациях России остается невысоким (табл. 4).

Таблица 4

**Уровень внедрения цифровых технологий в сельскохозяйственных организациях Российской Федерации в 2024 г.**

Table 4

**Level of digital technology adoption in agricultural organizations in the Russian Federation in 2024**

| Цифровая технология                                  | Удельный вес организаций, использовавших технологию, % |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Геоинформационные системы                            | 24,3                                                   |
| Цифровые платформы                                   | 19,7                                                   |
| «Облачные» сервисы                                   | 15,9                                                   |
| Интернет вещей                                       | 11,3                                                   |
| Технологии радиочастотной идентификации (RFID)       | 10,6                                                   |
| Технологии сбора, обработки и анализа больших данных | 7,2                                                    |
| Промышленные роботы / автоматизированные линии       | 5,6                                                    |
| Технологии искусственного интеллекта                 | 1,9                                                    |

Источник: составлено автором по данным (Сельское хозяйство в России, 2025: 80)

Представленные данные свидетельствуют о низком уровне проникновения ключевых технологий, обеспечивающих переход к точному земледелию и адаптивному управлению производством. Особого внимания заслуживает тот факт, что технологии искусственного интеллекта, способные обеспечить качественное прогнозирование рисков и оптимизацию решений, внедрены лишь в 1,9% организаций.

При этом затраты на внедрение и использование цифровых технологий демонстрируют положительную динамику. В 2024 г. они составили 9,4 млрд руб., что на 37,4% выше уровня 2021 г. Однако основная доля этих затрат приходится на внутренние расходы организаций, в то время как внешнее финансирование (включая бюджетные средства) остается ограничен-

ным: в 2024 г. средства бюджетов всех уровней составили лишь 1,5% от внутренних затрат на цифровизацию.

Согласно выводам специалистов, изучающих процессы цифровой трансформации агропромышленного комплекса, применение инструментов точного земледелия даёт возможность добиться значимого прироста экономических результатов. Эмпирически установлено, что более 30% (свыше трети) индикаторов хозяйственной эффективности в аграрной сфере коррелируют с уровнем внедрения инновационных разработок (Корабельников, 2023). Практическое использование современных технологических решений, в свою очередь, способствует сокращению производственных рисков, рационализации использова-

ния ресурсов и уменьшению антропогенного воздействия на агроэкосистемы.

Применительно к условиям Волгоградской области, характеризующейся высокой степенью засушливости климата, именно цифровые инструменты прогнозирования и адаптивного управления могли бы стать ключевым фактором стабилизации производства (Состояние..., 2023). Использование геоинформационных систем для оценки пространственной неоднородности почвенного плодородия и влагообеспеченности позволило бы оптимизировать структуру посевов и применение ресурсов. Внедрение технологий искусственного интеллекта для моделирования развития растений и прогнозирования рисков дало бы возможность минимизировать потери в неблагоприятные годы (Литвинова, 2023).

Выявленная в ходе исследования высокая волатильность урожайности в Волгоградской области (от 32,4 ц/га в 2022 г. до 19,4 ц/га в 2024 г.) при одновременном росте объемов внесения удобрений позволяет предположить, что существенное влияние на результаты производства оказывают не только технологические факторы, но и природно-климатические условия, что актуализирует вопрос о дифференциальной ренте.

П. Лещиловский и А. Мозоль вполне обоснованно обращают внимание на следующее обстоятельство. Поскольку качество сельскохозяйственных угодий неоднородно, а площади наиболее продуктивных земель ограничены, общественная стоимость аграрной продукции складывается на основе средних издержек, характерных для наихудших земельных участков. Данная ситуация порождает феномен дифференциальной ренты. Под ней авторы понимают ту часть цены товара, которая превышает индивидуальные издержки производства на более благоприятных (лучших) участках, причём это превышение реализуется в рыночной стоимости продукции (Лещиловский, 2017).

В качестве инструмента сглаживания различий в экономических условиях хозяйствования указанные авторы предлагают комплекс мер, объединённый в три направления. Первое – устранение дисбалансов в обеспеченности ресурсами посредством внедрения объективной системы дотационного распределения. Второе – формирование научно обоснованной системы налоговых изъятий, основанной на механизме перераспределения рентного дохода. Третье – введение компенсационных (антирентных) платежей за использование земельных ресурсов.

Представленный в их работе расчет коэффициентов корректировки дотаций в зависимости от качества земель (от 1,33 для худших земель до 0,39 для лучших) может служить методологической основой для совершенствования механизмов государственной поддержки в российских регионах. Применительно к Волгоградской области, где различия в качестве почв достигают значительных величин, использование таких коэффициентов позволило бы более справедливо распределять средства государственной поддержки, стимулируя эффективное использование производственного потенциала на всех типах земель.

В структуре ресурсного потенциала особая, принципиально значимая роль принадлежит человеческому капиталу. Указанная категория фокусирует внимание на качественных характеристиках рабочей силы: уровне образования, профессиональных навыках, способности к генерации и внедрению новаций, а также адаптивной мобильности. Для аграрной сферы данное обстоятельство приобретает критическую важность, поскольку происходящая технологическая модернизация предъявляет принципиально новые требования к квалификации сельскохозяйственных работников (Кадровое..., 2020).

Одним из наиболее серьёзных барьеров, сдерживающих развитие производственного потенциала, является дефицит квалифицированных кадров. По итогам

2023 года доля незаполненных вакансий в агропромышленном комплексе составила 7,2% от совокупной потребности отрасли в рабочей силе. При этом фиксируется устойчивая тенденция к сокращению численности занятых: за период с 2019 по 2023 год этот показатель уменьшился с 478,1 тыс. человек до 440,8 тыс. человек, что соответствует снижению на 8%.

В Волгоградской области среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве, по данным за 2023 г., составила 131,9 тыс. человек, что на 5,5 тыс. человек меньше, чем в 2020 г. При этом наблюдается существенный разрыв в уровне оплаты труда по сравнению с другими отраслями экономики. Среднемесячная заработная плата в сельском хозяйстве области в 2024 г. составила 47 211 руб., что составляет лишь 77,1% от среднеобластного уровня. Это снижает конкурентоспособность аграрного сектора на рынке труда и создает риски для воспроизводства трудового потенциала.

**Заключение (Conclusions).** Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие научно обоснованные выводы и практические рекомендации. Производственный потенциал растениеводства Волгоградской области характеризуется положительной динамикой материально-технического обеспечения, однако темпы обновления основных фондов остаются недостаточными для качественной модернизации. Общероссийская тенденция показывает нарастающие диспропорции между стоимостными и натуральными показателями воспроизводства основных фондов. Рост объемов применения минеральных удобрений не обеспечивает устойчивости результатов производства. Высокая волатильность урожайности зерновых культур (от 32,4 ц/га в 2022 г. до 19,4 ц/га в 2024 г.) свидетельствует о недостаточной адаптивности производственного потенциала к природно-климатическим рискам.

Ключевым резервом повышения эффективности использования производ-

ственного потенциала является ускоренная цифровая трансформация. Технологии точного земледелия, геоинформационные системы, искусственный интеллект и Интернет вещей способны обеспечить не только рост отдачи от применяемых ресурсов, но и существенное повышение устойчивости производства к неблагоприятным внешним воздействиям.

Необходимыми направлениями государственной поддержки в данной сфере являются: стимулирование инвестиций в приобретение оборудования и программного обеспечения для точного земледелия; развитие системы агрометеорологического консультирования сельхозтоваропроизводителей; создание региональных цифровых платформ, объединяющих данные дистанционного зондирования, мониторинга почв и прогнозов погоды. Существенным фактором, сдерживающим развитие производственного потенциала, является кадровый дефицит, обусловленный низкой привлекательностью труда в аграрном секторе. Необходима выработка системы мер, направленных на повышение привлекательности аграрного труда. В числе приоритетных направлений – модернизация механизмов заработной платы и совершенствование системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров. Теоретический анализ выявленных дисбалансов сквозь призму категории дифференциальной ренты даёт основание для аргументации необходимости нивелирования различий в условиях ведения хозяйственной деятельности. Предложенный в научной литературе механизм корректировки дотаций в зависимости от качества земель может быть адаптирован для использования в российской практике государственной поддержки АПК.

Реализация указанных мер позволит перевести использование производственного потенциала на качественно новый уровень, обеспечивающий не только рост объемов производства, но и его устойчивость в условиях возрастающих климатических рисков и технологических вызовов.

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

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

### Список литературы

Анциферова О. Ю., Колотова А. С. Оценка производственного ресурсного потенциала сельскохозяйственных организаций Российской Федерации // Продовольственная политика и безопасность. 2025. Т. 12. № 2. С. 435-450. DOI 10.18334/ppib.12.2.123072. EDN KZIVRY.

Винничек Л. Б., Колобов А. А. Производственный потенциал: теория вопроса // Поиск. Проблемы. Решения. 2011. № 7 (190). С. 42-46.

Волгоградская область в цифрах. 2024: статист. обозрение / Волгоградстат. Волгоград, 2025. – 358 с.

Досова А. Г., Карпова А. А., Мещеряков М. П., Мещерякова Е. Г., Левченко В. В. Управление рекультивацией нарушенных земель: цифровая трансформация и региональные особенности // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2025. № 8. С. 291-298. EDN DATCKI.

Зинченко А. П. Структурная политика и использование производственного потенциала сельского хозяйства России // Экономика сельского хозяйства России. 2005. № 2. С. 32-38. EDN ZHSMRH.

Зубова О. Г., Петерс И. А., Смотров Е. Е., Досова А. Г. Кадровое обеспечение агробизнеса Пермского края // Вестник Университета Российской академии образования. – 2020. № 5. С. 68-78. DOI 10.24411/2072-5833-2020-10052. EDN OZBJOA.

Корабельников И. С., Лата М. С. Оценка состояния инновационной деятельности в аграрном секторе экономики // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 5. С. 43-49. DOI 10.32651/235-43. EDN HBEFRB.

Кошкарев И. А. Региональные особенности и основные направления интенсификации российского зернового производства // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2021. № 2 (66). EDN HRKNDC.

Лещиловский П., Мозоль А. Механизм оценки производственного потенциала организаций АПК и его роль в выравнивании условий

хозяйствования // Аграрная экономика. 2017. № 1. С. 2–10.

Литвинова Т. Н., Земскова О. М., Тихомиров К. Ю. Цифровизация сельского хозяйства в поддержку продовольственной безопасности России // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2023. Т. 16, № 6. С. 140-152. DOI 10.17213/2075-2067-2023-6-140-152. EDN CYXJYU.

Моргачев И. В., Даева Т. В. Ключевые проблемы системы риск-менеджмента в компаниях АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2023. № 3. С. 34-38. DOI 10.31442/0235-2494-2023-0-3-34-38. EDN KHPCCN.

Немченко А. В., Донскова О. А., Чернованова Н. В., Смотров Е. Е., Петерс И. А. Состояние и перспективы цифровой трансформации аграрной сферы: региональный аспект // Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С. 369-372. EDN JSQGM1.

Попова Л. В., Досова А. Г. Воспроизводство машинно-тракторного парка в сельском хозяйстве Волгоградской области: проблемы и тенденции // Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса: Наука и высшее профессиональное образование. 2017. № 3 (47). С. 274-281. EDN ZGYUIN.

Попова Л. В., Досова А. Г., Карпова А. А., Даева Т. В., Смотров Е. Е. Управление воспроизводством сельскохозяйственной техники в АПК России: анализ структурных дисбалансов и технологической трансформации // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2025. Т. 20. № 3 (79). С. 113-120. DOI 10.12737/2073-0462-2025-20-3-113-120. EDN ROQBFC.

Свободин В.А. Вопросы определения и эффективности производственного потенциала // АПК: экономика и управление. 1991. № 3. С. 27-30.

Сельское хозяйство в России. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. – 81 с.

### References

Agriculture in Russia (2025), Statistical Collection, Rosstat, Moscow, 81 p. (In Russ.).

Antsiferova, O. Yu. and Kolotova, A. S. (2025), "Assessment of the Production Resource Potential of Agricultural Organizations of the Russian Federation", *Food Policy and Security*, Vol. 12, 2, pp. 435-450. DOI

10.18334/ppib.12.2.123072. EDN KZIVRY. (In Russ.).

Dosova, A. G., Karpova, A. A., Meshcheryakov, M. P., Meshcheryakova, E. G. and Levchenko, V. V. (2025), "Management of Recultivation of Disturbed Lands: Digital Transformation and Regional Features", *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, 8, pp. 291-298. EDN DATCKI. (In Russ.).

Korabelnikov, I. S. and Lata, M. S. (2023), "Assessment of the State of Innovation Activity in the Agricultural Sector of the Economy", *Economics of Agriculture of Russia*, 5, pp. 43-49. DOI 10.32651/235-43. EDN HBEFRB. (In Russ.).

Koshkarev, I. A. (2021), "Regional Features and Main Directions of Intensification of Russian Grain Production", *Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*, 2 (66). EDN HRKND. (In Russ.).

Leshchilovskii, P. and Mozol, A. (2017), "Mechanism for Assessing the Production Potential of Agro-Industrial Complex Organizations and Its Role in Leveling the Conditions of Management", *Agrarian Economics*, 1, pp. 2-10. (In Russ.).

Litvinova, T. N., Zemskova, O. M. and Tikhomirov, K. Yu. (2023), "Digitalization of Agriculture in Support of Food Security of Russia", *Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI), Series: Socio-Economic Sciences*, Vol. 16, 6, pp. 140-152. DOI 10.17213/2075-2067-2023-6-140-152. EDN CYXJYU. (In Russ.).

Morgachev, I. V. and Daeva, T. V. (2023), "Key Problems of the Risk Management System in Agro-Industrial Complex Companies", *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 3, pp. 34-38. DOI 10.31442/0235-2494-2023-0-3-34-38. EDN KHPCQN. (In Russ.).

Nemchenko, A. V., Donskova, O. A., Chernovanova, N. V., Smotrova, E. E. and Peters, I. A. (2023), "State and Prospects of Digital Transformation of the Agrarian Sphere: Regional Aspect", *Innovations and Investments*, 8, pp. 369-372. EDN JSQGM. (In Russ.).

Popova, L. V. and Dosova, A. G. (2017), "Reproduction of the Machine and Tractor Fleet in Agriculture of the Volgograd Region: Problems and Trends", *Proceedings of the Nizhnevolzhsky Agrouniversity Complex: Science and Higher Professional Education*, 3 (47), pp. 274-281. EDN ZGYYIH. (In Russ.).

Popova, L. V., Dosova, A. G., Karpova, A. A., Daeva, T. V. and Smotrova, E. E. (2025),

"Management of the Reproduction of Agricultural Machinery in the Agro-Industrial Complex of Russia: Analysis of Structural Imbalances and Technological Transformation", *Bulletin of the Kazan State Agrarian University*, Vol. 20, 3 (79), pp. 113-120. DOI 10.12737/2073-0462-2025-20-3-113-120. EDN ROQBFC. (In Russ.).

Svobodin, V. A. (1991), "Issues of Definition and Efficiency of Production Potential", *AIC: Economics and Management*, 3, pp. 27-30. (In Russ.).

Vinnichuk, L. B. and Kolobov, A. A. (2011), "Production Potential: Theory of the Issue", *Search. Problems. Solutions*, 7 (190), pp. 42-46. (In Russ.).

Zinchenko, A. P. (2005), "Structural Policy and the Use of the Production Potential of Russian Agriculture", *Economics of Agriculture of Russia*, 2, pp. 32-38. EDN ZHSMPH. (In Russ.).

Zubova, O. G., Peters, I. A., Smotrova, E. E. and Dosova, A. G. (2020), "Staffing of Agribusiness in the Perm Krai", *Bulletin of the University of the Russian Academy of Education*, 5, pp. 68-78. DOI 10.24411/2072-5833-2020-10052. EDN OZBJOA. (In Russ.).

#### Информация об авторах

**Досова Айжан Галимовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и логистика в АПК»

**Тимонин Владимир Игоревич**, аспирант кафедры «Менеджмент и логистика в АПК»

**Шалдохина Светлана Юрьевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономическая безопасность»

**Серебрякова Мария Федоровна**, старший преподаватель кафедры «Менеджмент и логистика в АПК»

#### Information about authors

**Aizhan G. Dosova**, Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Management and Logistics in the Agro-Industrial Complex

**Vladimir I. Timonin**, Postgraduate Student, Department of Management and Logistics in the Agro-Industrial Complex

**Svetlana Y. Shaldokhina**, Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Economic Security

**Maria F. Serebryakova**, Senior Lecturer, Department of Management and Logistics in the Agro-Industrial Complex

**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 331.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-7

Слинкова О.К.<sup>1</sup>  
Вишневская Е.В.<sup>2</sup>

**Дилемма «работа по найму – собственный бизнес»  
в представлениях современного студенчества**

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

<sup>1</sup>*e-mail: Slinkova@bsuedu.ru*

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

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0003-0904-0845

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0001-7797-2500

*Статья поступила 20 марта 2026 г.; принята 21 апреля 2026 г.;  
опубликована 30 июня 2026 г.*

**Аннотация.** Ключевой вопрос трудовой мотивации – это ценностное отношение к труду, особенно, если это касается молодого поколения. Научные публикации на эту тему немногочисленны, а выводы, которые делают их авторы, часто являются неутешительными и свидетельствуют о коренной трансформации ценности труда у молодежи. Современная молодежь ценит свободу во всем, в том числе и в трудовой деятельности. Это приводит к изменению приоритетов в выборе форм трудовой занятости, в том числе в плоскости дилеммы «работа по найму – собственный бизнес». Поскольку вопрос привлечения молодежи к предпринимательской деятельности находится в центре государственной политики, изучение готовности и возможностей молодого поколения к ведению собственного бизнеса представляет научный и практический интерес. Цель исследования состояла в выявлении особенностей профессионального самоопределения современной молодежи, включая такие его аспекты, как определение ценностного отношения студентов к труду в целом и выявление предпочтений в выборе между работой по найму и организацией собственного бизнеса. Исследование проводилось путем письменных и устных опросов студентов, обучающихся в Белгородском государственном национальном исследовательском университете, общей численностью 361 человек. Исследование подтвердило сложный и противоречивый характер отношения студентов к труду. Значительная часть студентов рассматривает работу в качестве инструментальной ценности, но даже те студенты, которые подходят к работе исключительно с рационалистических позиций, способны воспринимать ее в качестве терминальной ценности. Собственный бизнес описывается студентами более позитивными характеристиками по сравнению с работой по найму, тем не менее,

большая часть студентов готова к работе по найму на постоянной или временной основе для накопления стартового капитала и открытия собственного бизнеса. Студенты, ориентированные на собственный бизнес, главное его преимущество определяют как «работу на себя», демонстрируя эгоцентричный подход к восприятию будущей профессиональной деятельности. При этом им присуща некоторая романтизация предпринимательства, позволяющая предположить завышенные ожидания. Исследование подтверждает необходимость поддержки студенческих устремлений в части создания собственного бизнеса путем формирования необходимых личных качеств и более объективных представлений о бизнесе путем погружения в реальную предпринимательскую практику.

**Ключевые слова:** отношение к труду; ценности; работа по найму; собственный бизнес; молодежное предпринимательство; студенты; профессиональное самоопределение; ценности

**Для цитирования:** Слинкова О.К., Вишневская Е.В. Дилемма «работа по найму – собственный бизнес» в представлениях современного студенчества // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 211-225. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-7

UDC 331.1

Olga K. Slinkova<sup>1</sup>

Ekaterina V. Vishnevskaya<sup>2</sup>

The dilemma of 'working for someone else versus owning your own business' as perceived by modern students

Belgorod State National Research University,  
85 Pobeda St., Belgorod 308015, Russia

<sup>1</sup>e-mail: Slinkova@bsuedu.ru

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

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0003-0904-0845

<sup>2</sup>ORCID: 0000-0001-7797-2500

**Abstract.** A key issue in work motivation is the value placed on work, especially among the younger generation. Scientific publications on this topic are few, and the conclusions they draw are often disappointing and indicate a fundamental transformation in the value of work among young people. Today's youth value freedom in everything, including work. This leads to a shift in priorities in choosing employment options, including resolving the dilemma between employment and self-employment. Since engaging young people in entrepreneurship is at the center of public policy, studying the readiness and capabilities of the younger generation to run their own businesses is of both scientific and practical interest. The aim of the study was to identify the characteristics of today's youth's professional self-determination, including such aspects as students' value attitudes toward work and their preferences in choosing between employment and starting their own business. The study was conducted through written and oral surveys of 361 students studying at Belgorod State National Research University. The study confirmed the complex and contradictory nature of students' attitudes toward work. Although a significant proportion of student's view work as an instrumental value, even those who approach it from a purely rationalistic perspective are capable of perceiving it as a terminal value. Students tend to describe their own business in a more positive light than they do their paid employment. However, most students are willing to take on a paid job, either permanently or temporarily, in order to accumulate the start-up capital needed to launch their own business. Students focused on starting their own

businesses define their main advantage as "working for themselves", demonstrating an egocentric approach to their future professional careers. They also tend to romanticize entrepreneurship somewhat, leading to inflated expectations. The study confirms the need to support students' aspirations to create their own businesses by developing the necessary personal qualities and a more objective understanding of business through immersion in real-world entrepreneurial practice.

**Keywords:** attitude toward work; values; work for hire; own business; youth entrepreneurship; students; professional self-determination

**For citation:** Slinkova, O. K., Vishnevskaya, E. V. (2026), "The dilemma of 'working for someone else versus owning your own business' as perceived by modern students", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 211-225, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-7

**Введение (Introduction).** Работа – важная часть жизни всякого взрослого человека. Мы посвящаем ей массу времени, сил, энергии и хотим, чтобы эти траты были не напрасными и приносили нам все то, что мы с ней неразрывно связываем: материальное благополучие, возможности для развития и карьеры, удовлетворение и многое другое. Студенчество – это та пора, когда молодые люди уже осуществили выбор своей профессии и соответствующей сферы деятельности, но их профессиональное самоопределение не является еще прочным и устойчивым как в силу возможных ошибок профессионального выбора, так и в отношении многих других вопросов. Среди них есть фундаментальный вопрос: «Чем для меня является рабо-

та и труд вообще?». Ответ на этот вопрос отражает ценностное отношение к труду и является важным индикатором профессионального самоопределения и всей последующей трудовой деятельности. О.А. Немова совершенно справедливо отмечает: «... трудовые ценностные установки относятся к разряду наиболее важных смысловых ценностей» (Немова, 2020: 4). Однако поиск публикаций по ключевым словам, имеющим отношение к этому вопросу (табл. 1), показал практически полное отсутствие интереса научной общественности к нахождению ответа на этот вопрос. Для сравнения: число публикаций в elibrary.ru с ключевым словом «предпринимательство» составляет 35547.

Таблица 1

*Результаты поиска по elibrary.ru статей тематической направленности по ключевым словам*

Table 1

*Search results for elibrary.ru articles by keywords*

| Ключевые слова                                         | Число публикаций, ед. |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|
| Отношение к труду                                      | -                     |
| Трудовые установки                                     | 53                    |
| Социально-трудовые установки                           | 2                     |
| Трудовые установки молодежи                            | 2                     |
| Трудовые установки и трудовые ценности                 | 1                     |
| Трудовые установки и ценностные представления молодежи | 1                     |
| Трудовые ориентации                                    | 25                    |
| Профессионально-трудовые ориентации                    | 7                     |
| Трудовые ориентации студентов                          | 2                     |
| Социально-трудовые ориентации молодежи                 | 1                     |
| Трудовые ориентации выпускников                        | 1                     |

Содержательный анализ публикаций анализируемой тематики показывает, что профессиональное самоопределение молодежи имеет противоречивый характер. Так, например, по результатам проведенных исследований В.В. Ретивина делает вывод: «Современная молодёжь рассматривает работу в первую очередь как способ обеспечить себя и близких, как средство удовлетворения материальных потребностей, независимо от видов и форм трудовой занятости» (Ретивина, 2019: 61). Выводы О.А. Немовой являются еще более категоричными: «В мировоззрении подрастающих поколений превалируют индивидуально-личностная направленность, эгоцентрические и прагматические ценности... происходит трансформация национальных базовых ценностей, присущих исконно российскому национальному ментальному коду. Общественно полезная деятельность, труд на благо общества уходят на периферию молодежного мировоззрения» (Немова, 2020: 9-10). Еще одно аналогичное мнение: «Кризис и нестабильность общественных систем приводит к утрате традиционных ценностей. Это касается деформации смыслообразующей функции и духовно-нравственной интерпретации ценности труда. Сегодня все чаще молодые люди относятся к труду не как к «украшению и облагораживанию» человека, а как к инструменту получения средств к существованию, реализуя стратегию выживания (Рожкова и др., 2023: 118). Одно из последних исследований по рассматриваемой тематике сопровождается весьма неутешительными выводами: «... выявлены слабо сформированные профессионально важные установки, ориентации и ценности» (Юркова и др., 2025: 410).

Более частным, но не менее важным вопросом профессионального самоопределения современной студенческой молодежи является выбор форм трудовой занятости: работа по найму или собственный бизнес. Актуальность исследования мотивов данного выбора студентами обуслав-

ливается той ролью, которая сегодня приписывается российскими и зарубежными учеными молодежи в развитии предпринимательской деятельности, с одной стороны (см., например, Гвоздева, 2024; Забелина и др., 2019; Jacob et al., 2019), и ролью, принимаемой на себя современными университетами в реализации «третьей миссии», которая предусматривает, помимо преподавания и научных исследований, развитие предпринимательства как фактора устойчивости (Тавбулатова, Чаплаев, 2022; Rubens et al., 2017), с другой. В любом случае, как отмечает Дьякова В.В. с соавторами: «Так или иначе вопрос формата работы является приоритетным у современных молодых людей» (Дьякова и др., 2022: 45).

Как было отмечено выше, тема предпринимательства в отечественной литературе дискутируется весьма активно. В статье «Предпринимательство в России: систематический обзор отечественных публикаций» авторы на основе анализа 545 статей на эту тему в ведущих научных журналах за период 1991-2023 гг. выделили пять основных кластеров публикаций:

1. Институты и предпринимательский климат в России;
2. Региональные особенности развития предпринимательства;
3. Предпринимательская экосистема и инновации;
4. Роль намерений в формировании предпринимательской активности;
5. Бизнес-модели и предпринимательская ориентация (Козаченко и др., 2024).

По результатам исследования авторы отмечают, что в общей выборке анализируемых публикаций преобладает тематика, соответствующая первому и второму кластерам. При этом вопросы готовности молодежи к предпринимательской деятельности не получают системного рассмотрения и фрагментарно представлены только в рамках третьего кластера. Да и здесь вопросы молодежного предпринимательства чаще всего рассматриваются с позиций ре-

гионального подхода и выявления особенностей его развития с учетом социально-экономического уровня региона (Атласкиров, 2025; Холодный В.К., Василенко М.Е., 2016). Проведенный краткий анализ позволяет сделать вывод о том, что вопросы профессионального самоопределения студенческой молодежи как в своей фундаментальной части, так и в аспекте заявленной дилеммы, представляют актуальное поле научных исследований.

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью настоящего исследования послужило выявление особенностей профессионального самоопределения современной студенческой молодежи. Для достижения данной цели решались следующие задачи:

- 1) определение ценностного отношения студентов к труду;
- 2) выявление предпочтений и особенностей мотивации студентов в выборе между работой по найму и организацией собственного бизнеса;
- 3) выявление осознанности студентами профессионального выбора с точки зрения заявленных приоритетов.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Для проведения исследования использовалась первичная и вторичная информация. Источниками вторичной информации послужили научные публикации отечественных и зарубежных ученых по рассматриваемой проблематике. Для получения первичной информации использовался письменный и устный опрос студентов, обучающихся в Белгородском государственном национа-

льном исследовательском университете. В исследовании приняло участие 361 студент, в том числе 278 человек, обучающихся на программах бакалавриата и 83 – на программах магистратуры. Гендерный состав выборки: 138 юношей и 223 девушки. Письменный опрос проводился в двух формах: с использованием авторской анкеты, размещенной в Google Forms (ссылка на анкету:

<https://forms.gle/9uaqz1fSLNyn22kUA>), и письменных ответов с открытыми вопросами в аудиториях в рамках проводимых фокус-групп. Сценарий проведения фокус-групп включал как письменные максимально краткие ответы на предлагаемые вопросы, так и устное обсуждение вопросов для уточнения и детализации ответов студентов. Фокус-группы охватывали только первокурсников, обучающихся на программах бакалавриата. Это дало возможность оценить предпринимательский потенциал студентов «на входе» для нахождения проблемных зон и возможных направлений их нивелирования в рамках учебного процесса. Общая численность студентов, участвующих в фокус-группах, составила 62 человека.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Одной из важнейших особенностей современного российского студенчества является тенденция к совмещению учебной деятельности с рабочей. Как показали результаты анкетирования (табл. 2), более трети всех студентов (37%) работают, а 15% студентов ищут работу.

Таблица 2

*Распределение ответов на вопрос «Работаете ли вы в данный момент?», % от числа опрошенных*

Table 2

*Distribution of responses to the question “Are you currently working?”, % of the number of respondents*

| Варианты ответов | Юноши | Девушки | Магистры | Бакалавры | Всего |
|------------------|-------|---------|----------|-----------|-------|
| да               | 49    | 29      | 74       | 26        | 37    |
| нет              | 38    | 55      | 7        | 60        | 48    |
| ищу работу       | 13    | 16      | 19       | 14        | 15    |

Доля работающих магистров выше по сравнению с бакалаврами (74 и 26% соответственно), а доля работающих юношей превышает аналогичный показатель у девушек (49 и 29% соответственно). Данная картина является традиционной.

Довольно высокий процент работающих или ищущих работу студентов свидетельствует о признании ими значимости и/или необходимости работы как составляющей их жизни, но не позволяет судить о том, что представляет собой для них ра-

бота в ценностном смысле. Для прояснения этого вопроса в рамках проводимых со студентами первого курса фокус-групп было предложено написать одно слово, с которым у них ассоциируется работа. Таким образом мы хотели получить как можно больше коннотаций этого слова в сознании студентов, отражающих его эмоциональное наполнение, различные ассоциации, оттенки восприятия и смыслы (табл. 3).

Таблица 3

*Семантический портрет понятия «работа» в глазах студентов*

Table 3

*Semantic portrait of the concept of “work” in the eyes of students*

| Варианты ответов                           | Семантическая ассоциации                                                                                      | Доля, % |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Наиболее распространенный ответ            | деньги/доход                                                                                                  | 35      |
| Варианты ответов с нейтральной коннотацией | труд, дисциплина, ответственность, опыт, стабильность и т.п.                                                  | 29      |
| Варианты ответов с позитивной коннотацией  | дело жизни, успех, интерес, удовольствие, радость, возможность, мечта, способ достижения цели, карьера и т.п. | 26      |
| Варианты ответов с негативной коннотацией  | нервы, лень, усталость, тяжесть, сложность и т.п.                                                             | 10      |

Как свидетельствуют данные таблицы 3, самая большая доля студентов (35%) олицетворяет работу с деньгами/доходом. Это свидетельствует о том, что работа для студентов представляет скорее инструментальную ценность, нежели термальную, и рассматривается как способ удовлетворения жизненных потребностей. Доля тех, кто имеет позитивные ассоциации с работой, составляет чуть больше четверти студентов, участвующих в фокус-группах, а в совокупности с теми, для кого работа имеет нейтральную коннотацию, – 55%. Наличие 10% студентов, имеющих исключительно негативные ассоциации с работой, несомненно свидетельствует об отсутствии какой-либо мотивации к трудовой деятельности, что представляет собой довольно серьезную проблему в области жизненных ценностей.

Участникам фокус-групп было предложено ответить на вопрос: «Какой должна быть ваша будущая работа?», при этом можно было написать не одну, а несколько главных характеристик. Полученные результаты представлены в таблице 4.

Интересно, что такие характеристики работы, как высокооплачиваемая, прибыльная здесь не вышли на первое место. Доля студентов, обозначивших эти характеристики, составила те же 35% (см. табл. 3). А вот доля студентов, которые хотели бы, чтобы их работа была интересной, увлекательной и т.п., составила 71,4%.

Это означает, что и те студенты, которые ассоциируют работу прежде всего с деньгами/доходами, тоже хотели бы совместить полезное с приятным.

Таблица 4

**Рейтинг ответов на вопрос  
«Какой должна быть ваша будущая работа?»**

Table 4

**Rating of responses to the question “What should your future job be like?”**

| Рейтинг | Характеристики работы                                                                                          | Доля, % |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1       | интересная, увлекательная, любимая, приносящая удовольствие, дающая возможность развития, разнообразная и т.п. | 71,4    |
| 2       | высокооплачиваемая, прибыльная                                                                                 | 35,0    |
| 3       | комфортная, удобная, легкая, низкозатратная (в том числе по времени) и т.п.                                    | 30,6    |
| 4       | стабильная (в том числе приносящая стабильный заработок)                                                       | 10,3    |
| 5       | креативная, творческая                                                                                         | 10,1    |

Еще 30,6% студентов хотели бы, чтобы работа была легкой, не очень затратной по времени. О желании стабильности в работе упомянули 10,3% студентов и еще примерно столько же (10,1%) отметили, что работа должна давать возможности для творчества. Помимо характеристик, приведенных в таблице 4, были и другие,

которые не участвовали в рейтинге ввиду их малого выбора студентами: давать возможность общения, удаленная, насыщенная и др.

Следующий вопрос анкеты имел целью выявление предпочитаемых студентами форм трудовой занятости (табл. 5).

Таблица 5

**Распределение ответов на вопрос «Как вы представляете свою профессиональную деятельность после завершения вуза?»,  
% от числа опрошиваемых**

Table 5

**Distribution of responses to the question “How do you envision your professional career after graduating?”, % of the number of respondents**

| Варианты ответов       | Юноши | Девушки | Магистры | Бакалавры | Всего |
|------------------------|-------|---------|----------|-----------|-------|
| Не задумывался об этом | 26    | 26      | 22       | 27        | 26    |
| Работа по найму        | 36    | 40      | 67       | 30        | 38    |
| Свой бизнес            | 38    | 34      | 11       | 43        | 36    |

Примерно четверть студентов (26%) вообще не задумывалась над этим вопросом. По всем структурным компонентам выборки этот процент примерно одинаков, исключение составляют магистры, среди которых доля неопределившихся ниже (22%). В целом по выборке доля тех, кто видит себя в работе по найму, несколько выше по сравнению с теми, кто задумывается о собственном бизнесе (38 и 36% соответственно). Самая высокая доля сту-

дентов, ориентирующихся на работу по найму, приходится на магистров (67%) и девушек (40%). А среди бакалавров и юношей наблюдается обратная картина: 43% бакалавров хотят стать предпринимателями, и юноши более, чем девушки, нацелены на создание собственного бизнеса. В гендерном плане эта ситуация является типичной для российского общества, а вот различия в профессиональной ориентации магистров и бакалавров заслужива-

ют внимания. Они показывают, что магистры (возможно, в силу большего возраста и опыта) проявляют по сравнению с бака-

лаврами больше осторожности и стремления к стабильности, что подтверждается данными, представленными в таблице 6.

Таблица 6

**Распределение ответов на вопрос «Что вас больше привлекает в будущей работе?», % от числа опрошенных**

Table 6

**Distribution of responses to the question “What attracts you most in your future job?”, % of the number of respondents**

| Варианты ответов                                  | Юноши | Девушки | Магистры | Бакалавры | Всего |
|---------------------------------------------------|-------|---------|----------|-----------|-------|
| Перспективы высоких доходов, сопряженных с риском | 51    | 45      | 37       | 53        | 48    |
| Стабильность заработной платы                     | 40    | 48      | 59       | 39        | 45    |
| Другое                                            | 9     | 7       | 4        | 5         | 7     |

При ответе на вопрос (табл. 7): «Какой тип профессионального роста кажется Вам более привлекательным?» были выявлены аналогичные закономерности. Юноши и бакалавры свой профессиональный рост больше связывают с частным бизне-

сом (собственный бизнес и фриланс – 52 и 55% соответственно), а девушки и магистры – с карьерой при работе по найму в одной или разных организациях (54 и 71% соответственно).

Таблица 7

**Распределение ответов на вопрос «Какой тип профессионального роста кажется вам более привлекательным?», % от числа опрошенных**

Table 7

**Distribution of responses to the question “Which type of professional growth do you find more attractive?”, % of the number of respondents**

| Варианты ответов                                                      | Юноши | Девушки | Магистры | Бакалавры | Всего |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|---------|----------|-----------|-------|
| Линейная карьера внутри одной организации                             | 11    | 22      | 33       | 13        | 18    |
| Переход между разными позициями в одной компании и разными компаниями | 37    | 32      | 38       | 33        | 34    |
| Рост собственного бизнеса                                             | 37    | 27      | 21       | 35        | 31    |
| Фриланс (удаленная работа)                                            | 15    | 19      | 8        | 20        | 18    |

В таблице 8 представлены результаты письменных ответов первокурсников, имеющие целью создать ассоциативный ряд их представлений в отношении работы

по найму. Здесь также предлагалось студентам отразить свое отношение одним словом.

Таблица 8

**Семантический портрет понятия «работа по найму» в глазах студентов**

Table 8

**Semantic portrait of the concept of “work for hire” in the eyes of students**

| Варианты ответов                           | Семантическая ассоциации                                                                                                                   | Доля, % |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Наиболее распространенный ответ            | отсутствие свободы/«работа на дядю»                                                                                                        | 14      |
| Варианты ответов с нейтральной коннотацией | труд, ответственность, опыт, навыки, обычно, приемлемо, нормально, временная (для накопления стартового капитала), заработная плата и т.п. | 42      |
| Варианты ответов с позитивной коннотацией  | стабильность, безопасность, мечта, карьера, хорошо, легко и т.п.                                                                           | 22      |
| Варианты ответов с негативной коннотацией  | не интересно, грусть, стресс, каторга, усталость, плохо, безысходность, ужас и т.п.                                                        | 22      |

Самая распространенная ассоциация, связанная с представлением студентов о работе по найму – отсутствие свободы (в тех или иных вариациях). 14% участвующих в фокус-группах не стали оперировать общими терминами, а указали именно на эту конкретную причину, определяющую их неприятие работы по найму. Это свидетельствует о том, что ценность свободы для них, в том числе при осуществлении трудовой деятельности, является преобладающей. В совокупности с ответами, имеющими негативную коннотацию (22%), доля первокурсников, имеющих исключительно отрицательное отношение к работе по найму составила достаточно высокое

значение – 36%, а их оценки варьируются от «не интересно» до: «каторга», «ужас» и т.п.

И все же, наибольшая доля ответов (42%) характеризует нейтральное отношение студентов к работе по найму. Учитывая, что еще 22% студентов выразили позитивное отношение к работе по найму, можно сказать, что большая часть студентов (64%) рассматривает ее как возможный вариант будущего трудоустройства.

Для уточнения отношения студентов первокурсников к работе по найму было предложено написать несколько наиболее значимых ее преимуществ, что позволило сформировать рейтинг их ответов (табл. 9).

Таблица 9

**Рейтинг ответов на вопрос  
«Какие преимущества вы связываете с работой по найму?»**

Table 9

**Rating of answers to the question  
“What advantages do you associate with hired work?”**

| Рейтинг | Преимущества работы по найму                      | Доля, % |
|---------|---------------------------------------------------|---------|
| 1       | стабильность (в том числе стабильность заработка) | 43      |
| 2       | получение знаний, опыта, навыков                  | 18      |
| 3       | возможность сделать карьеру                       | 12      |
| 4       | отсутствие риска                                  | 10      |
| 5       | отсутствие большой ответственности                | 8       |

Как следует из данных, представленных в таблице 9, наиболее популярным ответом на вопрос о преимуществах работы по найму является стабильность, включая возможность сохранения рабочего места и регулярной заработной платы. Данный ответ был представлен у 43% первокурсников. Возможность получения знаний, опыта и навыков как преимущество работы по найму отметило 18% студентов. На возможность сделать карьеру, отсутствие риска и отсутствие большой ответственности указали еще 12, 10 и 8% студентов соответственно. В качестве преимуществ, не отмеченных в рейтинге в силу их неболь-

шого выбора, студенты указывали на возможность получения связей, поддержку коллектива, возможность общения, стабильный, четкий график работы, оплату больничных листов, отсутствие необходимости иметь начальный капитал, возможность вахтовой работы и др. Интересно, что 14% первокурсников в качестве ответа на вопрос о преимуществах работы по найму ответили, что не видят таковых вообще.

Данные, представленные в таблице 10, отражают представления первокурсников о собственном бизнесе.

Таблица 10

*Семантический портрет понятия «собственный бизнес» в глазах студентов*

Table 10

*Semantic portrait of the concept of "own business" in the eyes of students*

| Варианты ответов                           | Семантическая ассоциации                                                                                                                                                               | Доля, % |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Наиболее распространенный ответ            | деньги/доход                                                                                                                                                                           | 19      |
| Варианты ответов с нейтральной коннотацией | дисциплина, мышление, идеи, принятие решений, ответственность и т.п.                                                                                                                   | 8       |
| Варианты ответов с позитивной коннотацией  | самореализация, самоутверждение, успех, привилегия, любопытно, цель, мечта, удовольствие, любимое дело, перспектива, уверенность, возможности, смелость, свобода, независимость и т.п. | 58      |
| Варианты ответов с негативной коннотацией  | риск, страх, стресс, сложность, проблемно и т.п.                                                                                                                                       | 15      |

Как и ожидалось, в общем ассоциативном ряду на первом месте оказались деньги/доход. 19% первокурсников, участвующих в фокус-группах, именно таким образом обозначили воспринимаемую ими сущность собственного бизнеса. Доля вариантов ответов относительно собственного бизнеса с позитивной коннотацией значительно превышает этот показатель в отношении работы по найму (соответственно 58 и 22%). В совокупности с вариантами ответов с нейтральной коннотацией (66 и 64% соответственно) собственный бизнес незначительно, но тоже выигрывает перед работой по найму в глазах студентов. А сравнительный анализ собственного биз-

неса и работы по найму по ассоциациям с негативной коннотацией однозначно складывается в пользу первого (15 и 22% соответственно). Полученные результаты указывают на большую привлекательность собственного бизнеса по сравнению с работой по найму в сложившихся у первокурсников представлениях и трудовых установках.

Детализации представлений первокурсников о собственном бизнесе осуществлялась путем выяснения того, какие его преимущества они считают для себя значимыми (допускалось несколько ответов) (табл. 11).

Таблица 11

*Рейтинг ответов на вопрос «Какие преимущества вы связываете с наличием собственного бизнеса?»*

Table 11

*Rating of responses to the question "What advantages do you associate with owning your own business?"*

| Рейтинг | Преимущества ведения собственного бизнеса                                                   | Доля, % |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1       | свобода действий, независимость                                                             | 55      |
| 2       | материальное благосостояние, отсутствие денежного «потолка»                                 | 39      |
| 3       | реализация собственных идей, воплощение своих целей, саморазвитие, успех, достижения и т.п. | 27      |
| 4       | личное управление бизнесом и контроль ситуации                                              | 12      |
| 5       | гибкий/свободный график                                                                     | 8       |

Анализ рейтинга заявленных первокурсниками преимуществ собственного бизнеса подтверждает высказанное выше предположение о важности свободы как особой жизненной ценности – 55% студентов указали ее в своих письменных ответах. Возможность материального благосостояния в совокупности признаваемых студентами преимуществ вышла на второе место (39% студентов указали на нее). Третий рейтинг был присвоен всему тому, что связано с реализацией собственных идей и целей, саморазвитием, достижениями и т.п. (27% студентов). Также в качестве значимых преимуществ собственного бизнеса студенты указали на возможность личного принятия решений и управления бизнесом (12%) и наличие гибкого/свободного графика (8%). Последнее указывает на ценность свободного времени. Также студенты указывали на такие преимущества собственного бизнеса, как уверенность в собственном будущем, возможность творческого подхода к делу, проверка себя, возможность получения опыта и др., которые не вошли в рейтинг, не получив большого выбора.

Проводимые со студентами первого курса фокус-группы предусматривали не только письменные ответы на открытые вопросы, но и последующее обсуждение высказанных позиций за «круглым столом». Это дало возможность более объемного и детального представления об отно-

шении студентов к труду и различным формам занятости. В ходе организованных дискуссий было выявлено, что студенты обладают высокими амбициями и ожиданиями относительно своей будущей профессиональной деятельности. Они, по большей части, готовы рисковать, чтобы искать «лучшее место под солнцем». Фактор стабильности занятости и заработной платы признается ими как достаточно важный, но при этом они готовы проявлять гораздо большую трудовую мобильность по сравнению со старшим поколением в плане смены места работы и места жительства при наличии более выгодных условий и предложений.

Студенты проявляют значительный интерес к удаленной занятости, свободным графикам работы, что связывают, в том числе, с наличием или необходимостью развития цифровых навыков. При этом практически каждый третий полагает, что высшее образование хотя и необходимо для статуса, но в эпоху цифровизации не является обязательным для обеспечения финансовой составляющей жизни. В этом плане выявленные нами особенности коррелируют с данными, полученными другими исследователями (Дьякова и др., 2022; Колпакова, Терешонок, 2023; Каверина, 2025). Стремление работать «на себя» присутствует у значительной части первокурсников, при этом для его реализации они рассматривают такие формы тру-

довой занятости, как фриланс, индивидуальный предприниматель или самозанятость.

Эмоциональный и физический комфорт – еще одна очень важная для первокурсников составляющая трудовой деятельности, ради которой некоторые из них готовы даже пожертвовать карьерой и высокой заработной платой. На это указывают и другие исследователи (Яблоновская, 2023; Nines, 2019). При этом представления студентов об условиях, обеспечивающих этот комфорт, весьма различаются и варьируются от ощущений легкости и малой трудозатратности работы до возможностей саморазвития и самореализации. В целом же можно утверждать, что несмотря на достаточную осознанность студентами особенностей работы в различных форматах, их образ будущей работы, особенно если это касается собственного бизнеса, в некоторой степени является романтизированным.

**Заключение (Conclusions).** Проведенное исследование показало, что отношение студентов к труду действительно носит сложный и противоречивый характер. С одной стороны, для значительной части студентов (35%) работа выступает в качестве инструментальной ценности, поскольку с ней они связывают, прежде всего, возможность обеспечения материального благосостояния. А еще 10% студентов, думая о будущей работе, испытывают исключительно негативные ощущения, считая ее слишком тяжким бременем. С другой стороны, значительная доля студентов (71,4%) приписывает своей будущей работе такие ожидаемые качества, как возможность развития, получения удовольствия, увлекательная, интересная и т.п. А это означает, что даже те студенты, которые подходят к работе исключительно с рационалистических позиций, способны воспринимать ее в качестве терминальной цели.

Работу по найму как возможный вариант своей будущей занятости приемлет 64% опрошенных студентов. При этом в

большей степени к такому варианту трудоустройства склоняются девушки по сравнению с юношами и обучающиеся на программах магистратуры по сравнению с бакалаврами. В качестве наиболее значимых преимуществ работы по найму студенты указывают на фактор стабильности и возможность получения профессионального опыта, при этом в последнем случае многие студенты рассматривают ее как временную для накопления стартового капитала и открытия собственного бизнеса.

Современные студенты в значительной своей части (36%) хотели бы связать свою будущую профессиональную деятельность с предпринимательством. Эта тенденция является позитивной и соответствует ключевым установкам государственной политики и ожиданиям российского общества. Цифровизация экономики и наличие достаточно развитых цифровых навыков студентов объективно поддерживают эту тенденцию. Несколько негативный оттенок эта тенденция по результатам настоящего исследования приобретает в связи с двумя соображениями. Во-первых, это связано с некоторой романтизацией образа предпринимателя в глазах студентов и, соответственно, недооценкой реальных трудностей и рисков, связанных с ведением собственного дела (эта особенность больше проявляется у бакалавров, особенно младших курсов, по сравнению с магистрами и может свидетельствовать об отсутствии достаточного жизненного опыта). Во-вторых, как показали результаты общения со студентами в фокус-группах, стремление к предпринимательству у некоторых из них связано даже не столько с оценкой его позитивных сторон, сколько с негативной оценкой работы по найму, которая часто связывается с «работой на дядю» и препятствует их желанию решать все по собственному усмотрению. Такой феномен может быть обозначен как «вынужденное предпринимательство», вызванное отрицанием традиционных подходов к осуществлению трудовой деятельности. В любом случае, опыт исследования

подтверждает необходимость поддержки стремления студентов к предпринимательской деятельности путем более полного и всестороннего их погружения в теорию и, особенно, практику этого вопроса в рамках учебной деятельности.

Проведенное исследование не может претендовать на полноту, так как при интерпретации его результатов приходится учитывать тот факт, что выборка состояла из студентов только одного вуза – НИУ «БелГУ», тем не менее полученные выводы могут служить основой для дальнейших научных изысканий. В качестве будущего направления исследований представляется перспективным изучение того, насколько студенты готовы к инновационному предпринимательству или предпочитают более традиционные подходы к созданию собственного бизнеса.

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

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

### Литература

Атласкиров А. Р. Трудовые установки студенческой молодежи Северного Кавказа // Вестник Института социологии. 2025. Том 16. № 2. С. 71-85. DOI: 10.19181/vis.2025.16.2.5; EDN: BJKBRA.

Гвоздева Е.С., Гвоздева В.П., Боброва В.Ю. Куда и почему стремится образованная молодежь из восточных регионов России // ЭКО. 2024. № 5. С. 141-164. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2024-5-141-164.

Дьякова В. В., Каргаполова Е. В, Астафьева П. В., Давыдова Ю. А. Трудовые ориентации молодежи в эпоху цифровизации // Primo aspectu. 2022. № 3 (51). С. 42-46. DOI: 10.35211/2500-2635-2022-3-51-42-46.

Забелина О.В., Майорова А.В., Матвеева Е.А. Трудовые установки российской молодежи и государственное содействие развитию и реализации ее трудового потенциала // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 3. С. 1093-1104. DOI: 10.18334/et.6.3.41176.

Каверина Н.А. Предпринимательство как будущая трудовая деятельность студентов

экономического вуза // Теория и практика общественного развития. 2025. № 11. С. 69-74. DOI: 10.24158/tipor.2025.11.6.

Козаченко Е., Чепуренко А., Широкова Г. Предпринимательство в России: систематический обзор отечественных публикаций // Форум. 2024. Т. 18. № 4. С. 51-65.

Колпакова И. А., Терешонок Т. А. Социологический анализ трудовых установок современной российской молодежи // Социальная политика и социология. 2023. Т. 22. № 3 (148). С. 14-20. DOI: 10.17922/2071-3665-2023-22-3-14-20.

Немова О.А. Трудовые ценности и трудовые установки учащихся средне профессиональных учебных заведений г. Нижнего Новгорода // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. Том 6 (72). 2020. № 1. С. 3-12.

Ретивина В.В. Трудовые ценности и установки современной студенческой молодежи // Высшее образование в России. 2019. Т. 29. № 1. С. 57-63. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-1-57-63.

Рожкова Л. В., Дубина А. Ш., Воробьев В. П. Отношение к труду и трудовые установки молодежи в современных условиях // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2023. № 2. С. 116-126. DOI: 10.21685/2072-3016-2023-2-11.

Тавбулатова З.К., Чаплаев Х.Г. Третья миссия университета и ее роль в стратегическом процессе развития вуза // Экономические исследования. 2022. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tretiya-missiya-universiteta-i-ee-rol-v-strategicheskom-protsesse-razvitiya-vuza/viewer> (дата обращения 20.03.2026).

Холодный В.К., Василенко М.Е. Студенческое предпринимательство в Приморском крае. ЭКО. 2016. № 1. С. 170-175.

Юркова И.Г., Шлюбуль Е.Ю., Лебедева Ю.А. Профессиональные представления студенческой молодежи: структурные особенности // Проблемы современного педагогического образования. 2025. № 86-2. С. 407-410.

Яблоновская Н. В режиме скролла. URL: [https://vk.com/wall-211861270\\_377](https://vk.com/wall-211861270_377) (дата обращения 20.03.2026).

Hines, A. (2019), "Getting Ready for a PostWork Future", *Foresight and STI Governance*, 1, pp. 19–30.

Jacob, M., Kühhirt, M. and Rodrigues, M. (2019), "Labor market returns to graduates' international experience: exploring cross-country variation in Europe", *European Sociological Review*, 35 (4), pp. 491-505. DOI: 10.1093/esr/jcz022.

Rubens, A., Spigarelli, F., Cavicchi, A. and Rinaldi, Ch. (2017), "Universities third mission and the entrepreneurial university and the challenges they bring to higher education institutions", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, T. 11, 3, pp. 354-372. URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1108/jec-01-2017-0006> (дата обращения 20.03.2026). DOI: 10.1108/JEC-01-2017-0006.

### References

Atlaskirov, A. R. (2025), "Labour Attitudes of Student Youth in the North Caucasus", *Vestnik instituta sotsiologii*, Vol. 16, 2, pp. 71–85. DOI: 10.19181/vis.2025.16.2.5; EDN: BJKBRA. (In Russ.).

Dyakova, V. V., Kargapolova, E. V., Astafieva, P. V. and Davydova, Yu. A. (2022), "Labor orientations of young people in the era of digitalization", *Primo aspectu*, 3 (51), pp. 42–46. DOI: 10.35211/2500-2635-2022-3-51-42-46. (In Russ.).

Gvozdeva, E.S., Gvozdeva, V.P. and Bobrova, V.Yu. (2024), "Where and Why Educated Young People Aspire to Go from the Eastern Regions of Russia", *ECO*, 5, pp. 141–164. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2024-5-141-164. (In Russ.).

Hines, A. (2019), "Getting Ready for a PostWork Future", *Foresight and STI Governance*, 1, pp. 19–30.

Jacob, M., Kühhirt, M. and Rodrigues, M. (2019), "Labor market returns to graduates' international experience: exploring cross-country variation in Europe", *European Sociological Review*, 35 (4), pp. 491-505. DOI: 10.1093/esr/jcz022.

Kaverina, N.A. (2025), "Entrepreneurship as a future work activity of students of an economic university", *Theory and Practice of Social Development*, 11, pp. 69–74. DOI: 10.24158/tipor.2025.11.6. (In Russ.).

Kholodny, V.K. and Vasilenko, M.E. (2016), "Student entrepreneurship in Primorsky Krai", *ECO*, 1, pp. 170-175. (In Russ.).

Kolpakova, I. A. and Tereshonok, T. A. (2023), "Sociological Analysis of Labor Attitudes of Modern Russian Youth", *Social Policy and Sociology*, Vol. 22, 3, pp. 14–20. DOI: 10.17922/2071-3665-2023-22-3-14-20. (In Russ.).

Kozachenko E., Chepurensko A. and Shirokova G. (2024), "Entrepreneurship in Russia: A Systematic Overview of Domestic Publications", *Foresight and STI Governance*, 18 (4), pp. 51–65. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.4.51.65

Nemova, O.A. (2020), "Labor values and work attitudes of students of secondary vocational educational institutions of Nizhny Novgorod", *Scientific notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Sociology. Pedagogy. Psychology*, Vol. 6 (72), 1, pp. 3–12. (In Russ.).

Retivina, V.V. (2019), "Labor Values and Attitudes of Modern Students", *Higher Education in Russia*, Vol. 28, 1, pp. 57-63. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-1-57-63. (In Russ.).

Rozhkova, L.V., Dubina, A.Sh. and Vorobyov, V.P. (2023), "Attitude to work and labor attitudes of young people in modern conditions", *University proceedings, Volga region, Social sciences*, 2, pp.116–126. DOI: 10.21685/2072-3016-2023-2-11. (In Russ.).

Rubens, A., Spigarelli, F., Cavicchi, A. and Rinaldi, Ch. (2017), "Universities third mission and the entrepreneurial university and the challenges they bring to higher education institutions", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, T. 11, 3, pp. 354-372, [Online], available at: <https://www.sci-hub.ru/10.1108/jec-01-2017-0006> (Accessed 20.03.2026). DOI: 10.1108/JEC-01-2017-0006.

Tavbulatova, Z.K., Chaplaev, H.G. (2022), "The third mission of the university and its role in the strategic process of university development", *Economic research*, 2, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tretiya-missiya-universiteta-i-ee-rol-v-strategicheskoy-protsesse-razvitiya-vuza/viewer> (Accessed 20 March 2026). (In Russ.).

Yablonovskaya, N. In scroll mode, [Online], available at: [https://vk.com/wall-211861270\\_377](https://vk.com/wall-211861270_377) (Accessed 20 March 2026). (In Russ.).

Yurkova, I.G., Shlyubul, E.Yu. and Lebedeva, Yu.A. (2025), "Professional ideas of student youth: structural features", *Problems of Modern Pedagogical Education*, 86-2, pp. 407-410. (In Russ.).

Zabelina, O.V, Mayorova, A.V. and Matveeva, E.A. (2019), "Labor attitudes of Russian youth and state assistance to the development and realization of its labor potential", *Labor Economics*, 6 (3), pp. 1093-1104. DOI: 10.18334/et.6.3.41176. (In Russ.).

**Данные об авторах**

**Слинкова Ольга Константиновна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

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

**Information about the authors**

**Olga K. Slinkova**, D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor at the Department of International Tourism and Hotel Business

**Ekaterina V. Vishnevskaya**, Cand. Sc. (Economics), Associate Professor at the Department of International Tourism and Hotel Business