



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Социально-экономическое пространство регионов

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ. Издается с 2007 г.
ISSN 2949-3943. 2025. 19(3)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Е. К. ВОРОБЕЙ
главный редактор — д-р экон. наук, доцент, начальник
управления научной политики и исследований СГУ

А. М. ВЕТИННЕВ
зам. главного редактора — д-р экон. наук, профессор,
ведущий научный сотрудник НИЦ СГУ

М. С. ОБОРИН
зам. главного редактора — д-р экон. наук, профессор,
профессор РЭУ им. Г.В. Плеханова

М. Ю. АФАНАСЬЕВ
д-р экон. наук, профессор ЦЭМИ РАН
Т. Е. ГВАРЛИАНИ
д-р экон. наук, профессор СГУ
Е. Н. КЛОЧКО
д-р экон. наук, профессор КубГАУ имени
И.Т. Трубилина

Б. С. ОСИПОВ
д-р экон. наук, профессор МГИМО МИД России
Н. А. САВЕЛЬЕВА
д-р экон. наук, профессор СГУ
Н. В. ФРОЛОВА
д-р юрид. наук, доцент, ректор СГУ
М. Ю. ШЕРЕШЕВА
д-р экон. наук, профессор МГУ имени М.В. Ломоносова

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

А. Т. БЫКОВ (Российская Федерация)
д.м.н., профессор, член-корр. РАМН, член-корр. РАН,
Ассоциация курортных и туристических городов,
ФГБОУ ВО «СГУ»

Х. А. Константиниди (Российская Федерация)
д.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «МГУ им. М.В. Ломоносова»,
Национальное Рейтинговое Агентство, Российская
академия наук

В. И. КРУЖАЛИН (Российская Федерация)
д.геогр.н., профессор, ФГБОУ ВО «МГУ
им. М.В. Ломоносова»

М. А. Морозов (Российская Федерация)
д.э.н., профессор, ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Л. Б. НЮРЕНБЕРГЕР (Российская Федерация)
д.э.н., профессор, ФГБОУ ВО «НГУЭУ»

Г. А. СИМОНЯН (Российская Федерация)
д.э.н., АНО «НИИ истории, экономики и права»

В. Н. ШАРАФУДДИНОВ (Российская Федерация)
к.э.н., ФГБОУ ВО «СГУ»

Журнал включен в базу
Российского индекса научного цитирования.
Импакт-фактор РИНЦ 2023 — 0,217

Учредитель:
ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет»
Адрес редакции:
354000, г. Сочи, ул. Пластунская, 94
Адрес издателя:
354000, г. Сочи, ул. Пластунская, 94
Адрес типографии:
354000, г. Сочи, ул. Пластунская, 94а
E-mail: vestniksgu@inbox.ru
Сайт журнала: www.vestnik.sutr.ru

Журнал зарегистрирован в федеральной службе
по надзору в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство
о регистрации средства массовой информации

ПИ № ФС77-85233

от 10 мая 2023 г.

Знак информационной продукции: 16+

Цена свободная

Дата выхода 05.12.2025

Формат 29,7 × 42/2. Бумага офсетная.
Печать трафаретная. Гарнитура Georgia.

Уч.-изд. л. 21,04. Усл. печ. л. 16,2.
Тираж 500. Заказ № 102

Выходит с 2007 г.
Периодичность — 1 раз в 3 месяца



Editorial Staff:

E. K. VOROBEEV

Editor in Chief — Dr. (Economic), docent,
head of the Department of Scientific Policy and Research of
Sochi State University

A. M. VETITNEV

Deputy Editor in Chief — Dr. (Economic), professor,
leading researcher of the research center (SGU)

M. S. OBORIN

Deputy Editor in Chief — Dr. (Economic), professor,
professor (PRUE)

M. Yu. AFANAS'EV

Dr. (Economic), Professor (CEMI, RAS)

T. E. GVARLIANI

Dr. (Economic), Professor (SGU)

E. N. KLOCHKO

Dr. (Economic), Professor (KSAU)

V. S. OSIPOV

Dr. (Economic), Professor (MGIMO University MFA Russia)

N. A. SAVELEVA

Dr. (Economic), Professor (SGU)

N. V. Frolova

Dr. (Juridical), Professor, Rector (SGU)

M. Yu. SHERESHEVA

Dr. (Economic), Professor (MSU named after
M.YV. Lomonosov)

Editorial Board:

A. T. BYKOV (Russian Federation)

Doctor of Medicine, Professor, corresponding member of
the RAMS, corresponding member of the RAS, Association
of Resort and Tourist Cities, Sochi State University

KH. A. KONSTANTINIDI (Russian Federation)

Doctor of Economics, Associate Professor,
M.V. Lomonosov Moscow State University, National
Rating Agency, Russian Academy of Sciences

V. I. KRUZHILIN (Russian Federation)

Doctor of Geographical Sciences, Professor,
M.V. Lomonosov Moscow State University

M. A. MOROZOV (Russian Federation)

Doctor of Economics, Professor, Plekhanov Russian
Economic University

L. B. NYURENBERGER (Russian Federation)

Doctor of Economics, Professor, Novosibirsk State
University of Economics and Management (NSUEM)

G. A. SIMONYAN (Russian Federation)

Doctor of Economics, Research institute of history,
economics and law

V. N. SHARAFUTDINOV (Russian Federation)

Candidate of economic sciences, Sochi State University

The journal is listed in Russian Index
of Scientific Quotations
Impact factor of Russian Science Citation 2023 – 0,217

Founder:

FSBEI HE "Sochi State University"

Editorial address:

94, Plastunskaya Str., Sochi city, 354000

Address of the publisher:

94, Plastunskaya Str., Sochi city, 354000

Address printing:

94a, Plastunskaya Str., Sochi city, 354000

E-mail: vestniksgu@inbox.ru

Website: www.vestnik.sutr.ru

The journal is registered in Federal Service in the field of
Communications, Information Technology and
Communications.

Magazine Certificate of Registration

ПИ № ФС77-85233 May 10, 2023.

Information product mark: 16

The journal is included in the List of State Commission for
Academic Degrees and Titles of the
Russian Federation editions.

Free price

Release date 05.12.2025

Format 29,7 × 42/2. Offset paper.
Screen printing. Georgia typeface.

Ysl. Izd. l. 21,04. Ysl. pech. l. 16,2.
Circulation 500 copies. Order 102.

Содержание

Статьи

Особенности рынка курортной недвижимости Сочи: вызовы постолимпийского периода Е.К. Воробей, А.В. Дьяконов.....	119
Анализ и синтез организационно-экономического механизма развития рынка туристско-рекреационных услуг территории З.Д. Гашева	133
Трансформация учебного процесса в вузе: от традиционных лекций к интерактивным методам обучения поколения Z Н.И. Герасимов, Н.Н.Герасимова	148
Направления повышения финансовой грамотности молодёжи И.Е. Лазарева	156
Налоговый учёт в условиях цифровизации: правовые и экономические аспекты А.Г. Маклер	162
Оценка состояния и трендов развития рынка услуг туризма и гостеприимства в условиях платформенной экономики Н.К. Сердюкова, Г.Г. Ааратян, Д.А. Сердюков.....	167

Contents

Articles

Features of the Sochi Resort Real Estate Market: Challenges of the Post-Olympic Period E.K. Vorobey, A.V. Dyakonov	119
Analysis and Synthesis of the Organizational and Economic Mechanism for the Development of the Territory's Tourism and Recreation Services Market Z.D. Gasheva	133
Transformation of the Educational Process in Higher Education: from Traditional Lectures to Interactive Teaching Methods for Generation Z N.I. Gerasimov, N. N. Gerasimova	148
Areas for Improving Financial Literacy among Young People I.E. Lazareva	156
Tax Accounting in the Context of Digitalization: Legal and Economic Aspects A.G. Makler	162
Assessing the State and Development Trends of the Tourism and Hospitality Services Market in the Context of a Platform Economy N.K. Serdyukova, G.G. Araratyan, D.A. Serdyukov	167



Издается в Российской Федерации с 2007 г.
Социально-экономическое пространство регионов
Все права защищены
ISSN: 2949-3943
2025. 19(3): 119-132

www.vestnik.sutr.ru



Статьи

УДК 338.48:332.8:004(470.62-25)

Особенности рынка курортной недвижимости Сочи: вызовы постолимпийского периода

Воробей Елена Константиновна ^{a,*}, Дьяконов Алексей Владимирович ^a

^a Сочинский государственный университет, г. Сочи, Российская Федерация

Аннотация. Статья раскрывает закономерности сопряжённого развития туризма и рынка недвижимости Сочи в постолимпийский период с учётом влияния цифровизации. Исследуется феномен «постолимпийского шока», проявляющийся в высокой степени зависимости рынка от сезонных колебаний, проблемах заполняемости гостиниц в межсезонье, дисбалансе на рынке недвижимости, где наблюдаются стагнационные явления. Сочи испытал устойчивый рост туристического потока и инвестиционно-строительный бум, после чего наступила стагнация, при этом туризм остаётся ключевым драйвером спроса на арендную недвижимость.

Доказывается, что синергия цифровизации туристской отрасли и рынка недвижимости способна стать основой для преодоления структурных дисбалансов и повышения конкурентоспособности Сочи как круглогодичного курорта. Однако цифровизация отрасли и рынка недвижимости протекает фрагментарно, что сдерживает прозрачность и эффективность сопряжённого развития. Рекомендации включают корректировку ипотечных и градостроительных инструментов, борьбу с теневым сегментом, развитие арендного фонда и ускорение цифровой трансформации туристско-жилищной экосистемы. Результаты полезны для стейкхолдеров туристской индустрии и рынка курортной недвижимости.

Ключевые слова: рынок курортной недвижимости, Сочи, постолимпийский период, туризм, сопряженное развитие.

1. Введение

Проведение масштабных мега событий, таких как Олимпийские игры, оказывает долгосрочное и многогранное влияние на социально-экономическое развитие принимающих территорий (Закон, 1992). Для города-курорта Сочи (далее – Сочи) Олимпиада 2014 г. стала катализатором беспрецедентных инфраструктурных преобразований. Однако после завершения события регион столкнулся с комплексом проблем, характерных для феномена «постолимпийского шока»: проблема «белых слонов», необходимость их содержания и реновации, поиск их эффективного использования в новых условиях, адаптация экономики к снижению государственных инвестиций (Gratton, 2008). Особую остроту эти вызовы приобрели в ключевых для курорта секторах – туризме и рынке недвижимости. После Олимпийских игр Сочи претерпел масштабные изменения: модернизирована инфраструктура, возведены новые жилые объекты и гостиничные

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: vorobeyek@sutr.ru (Е.К. Воробей)

комплексы, что вызвало ежегодный устойчивый прирост жителей города ([Чтобы купить квартиру, 2025](#)). По официальным данным, на 2025 г. численность населения составила 561,5 тыс. человек ([Арцян, 2025](#)). Однако у администрации города существуют альтернативные оценки численности населения Сочи, основанные на анализе объемов потребления услуг ЖКХ и количества обращений в социальные учреждения. Согласно оценкам, в межсезонье население Сочи превышает 600 тысяч человек. В администрации подобный рост населения связывают не столько с ростом рождаемости, сколько с переселением на постоянное место жительства из других частей РФ ([Казаков, 2017](#)). Динамика роста населения города с 2007 (когда Сочи официально получил статус столицы Олимпийских игр) до 2025 г. представлена на [Рисунке 1](#).

В то же время наблюдается ежегодная тенденция увеличения туристского потока в городе: в 2015 г. Сочи посетило 5,8 млн туристов, а в 2025 эта цифра превысит 8 млн человек ([Удовик, 2025](#)). Динамика туристского потока представлена на [Рисунке 2](#).

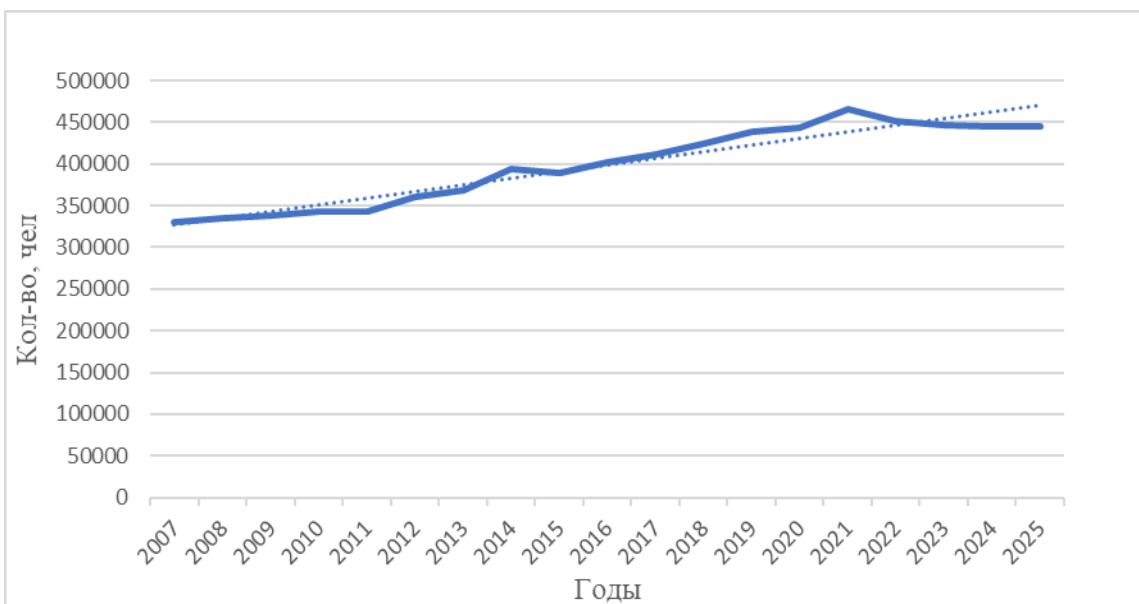


Рис. 1. Динамика численности населения города Сочи с 2007 по 2025 г.
Составлено авторами по материалам Росстата.

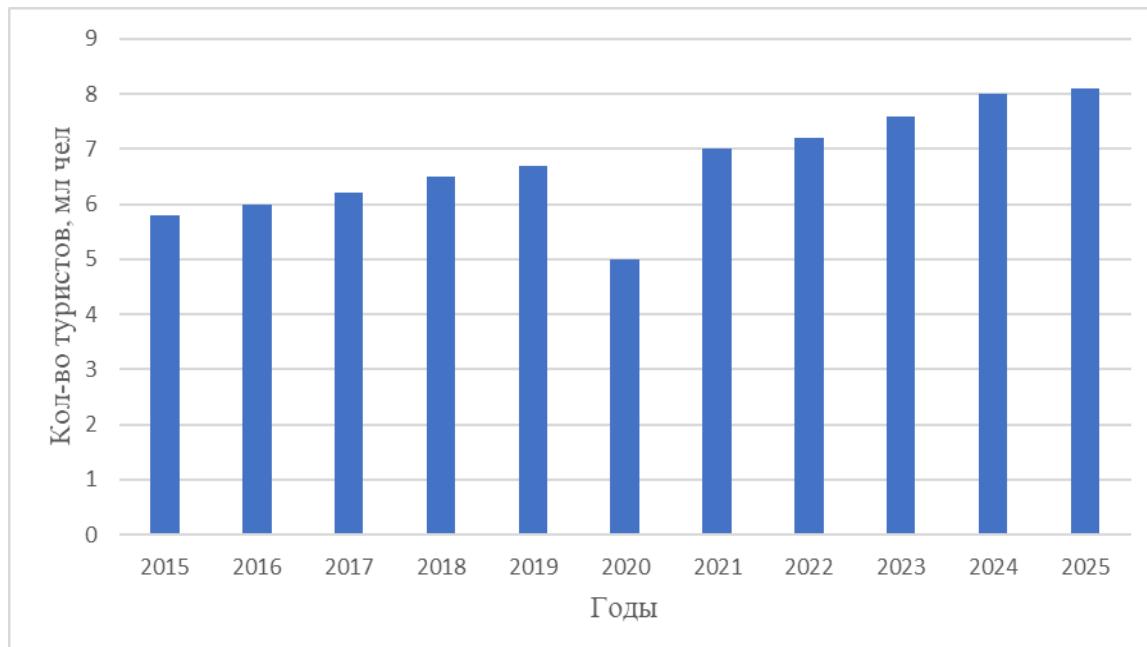


Рис. 2. Динамика туристского потока в городе Сочи в 2015–2025 гг.
Составлено авторами по материалам Росстата.

Рост населения Сочи не только подчеркивает привлекательность города для новых жителей, но и подтверждает стабильное развитие инфраструктуры и экономики региона. Рост численности населения и туристского потока стал возможен благодаря росту объема рынка недвижимости как за счет строительства нового жилья, так и за счет увеличения количества коллективных средств размещения. Обратная зависимость очевидна: при наличии достаточного количества объектов жилого фонда будет возможен и рост численности населения, и рост числа туристов на курортной территории. В этом заключается суть сопряженного развития обоих экономических кластеров курортного региона – сферы туризма и рынка недвижимости.

Глубинная интеграция цифровых технологий во все сферы экономики и жизни кардинально изменила ландшафт глобального туризма и рынка недвижимости. Цифровизация из инструмента автоматизации превратилась в ключевой фактор конкуренции, переопределяя цепочки создания стоимости и модели потребления. В туризме этот путь прошел эволюцию от закрытых систем бронирования до эры доминирования онлайн-агрегаторов, таких как Booking.com и Airbnb, которые обеспечили клиентам беспрецедентную прозрачность цен и выбора. Параллельно на рынке недвижимости цифровизация сместила фокус с бумажных каталогов на мощные онлайн-платформы (ЦИАН, AVITO, Яндекс.недвижимость), виртуальные туры и цифровые маркетплейсы, сделав процессы поиска, аренды и покупки объектов недвижимого имущества дистанционными и интерактивными.

Для Сочи, переживающего период постолимпийского и постпандемийного шоков, вызовы цифровой эпохи приобретают особую остроту. Олимпиада 2014 г. стала мощным катализатором физического развития города, создав современную инфраструктуру, но одновременно спровоцировав бум на рынке недвижимости, что привело к его перенасыщению и высокой волатильности. Сегодня город сталкивается с классическими проблемами моногорода курортного типа: острая сезонность, высокая зависимость от туристского потока и необходимость диверсификации экономики. В этом контексте цифровизация становится не просто необходимым атрибутом, но стратегическим императивом. Она предлагает инструменты для преодоления этих вызовов: от использования Big Data и разработок на основе искусственного интеллекта для сглаживания сезонности за счет таргетированного маркетинга и динамического ценообразования до развития платформ для управления курортной недвижимостью (система «умный дом», удаленный контроль, интернет вещей) и продвижения уникальных городских брендов за пределами пляжного сезона. Таким образом, синергия между трансформирующими потенциалом цифровизации и уникальным контекстом Сочи создает критически важное поле для анализа. Успешная адаптация рынка курортной недвижимости и туристической отрасли города к новым цифровым реалиям является залогом преодоления постшоков, устойчивого развития и превращения Сочи в современный, круглогодичный и клиентоориентированный курорт мирового уровня.

Целью данного исследования является анализ взаимосвязи вызовов постолимпийского периода и процессов цифровизации в сфере туризма и рынка курортной недвижимости Сочи, а также выявление потенциала их синергии для устойчивого развития региона.

Авторами поставлены следующие задачи исследования:

- проанализировать динамику цен и объемов сделок на сочинском рынке недвижимости в 2015–2025 гг.;
- выявить изменения структуры рынка (сегменты жилья, аренда, коммерческая недвижимость, нелегальные постройки);
- установить причины спада спроса в 2025 г. и оценить его социально-экономические, градостроительные и финансовые последствия;
- предложить рекомендации по государственному и муниципальному регулированию рынка.

Объектом исследования выступает сфера туризма и рынок недвижимости города Сочи; а предметом – процесс их цифровизации. Актуальность обусловлена тем, что после нескольких лет ажиотажного роста (в том числе на волне пандемии и геополитической неопределенности 2022 г.) рынок сочинского жилья в 2023–2025 гг. столкнулся со стагнацией и коррекцией цен. Понимание причин и последствий этого спада важно для выработки мер стабилизации и регулирования.

Падение платёжеспособного спроса в 2025 г., вызванное главным образом удорожанием ипотечного кредита и переориентацией инвесторов, приводит к существенной коррекции рынка (снижению цен, росту нераспроданного предложения и изменению структуры сделок), но при этом не вызывает полного краха рынка благодаря сохранению интереса со стороны обеспеченных покупателей и инвесторов. Параллельно с этим глобальный процесс цифровизации активно трансформирует обе отрасли, создавая новые возможности для оптимизации бизнес-процессов, персонализации услуг и привлечения целевых аудиторий.

2. Материалы и методы

Методологической основой исследования выступили системный подход и сравнительный анализ. Методы исследования включают анализ статистических данных (динамика цен, объёмы ввода и продаж, ставки и доходы), пространственный анализ (территориальные и сегментные различия – например, спрос на побережье и спрос на горные кластеры, спрос на квартиры и на апартаменты и т.д.), сравнительный анализ (сопоставление Сочи с общероссийскими и с другими курортными городами) и факторный анализ макроэкономических влияний (ключевая ставка, инфляция, доходы населения).

Использованы источники данных: официальная статистика (Росстат – демография, доходы; Центральный банк РФ – динамика ключевой ставки, объёмы ипотечного кредитования), отраслевые аналитические отчёты (например, Циан.Аналитика, Дом.РФ, Macon Realty), данные сайтов-агрегаторов недвижимости (Avito, ЦИАН, ДомКлик, Яндекс.Недвижимость – индексы цен и активности), а также качественная информация из опросов и интервью участников рынка (экспертные мнения риелторов, девелоперов, банков, отражённые в СМИ и профильных изданиях). Такой смешанный подход позволяет всесторонне оценить состояние рынка и обоснованно интерпретировать наблюдаемые явления. В работе использованы научные публикации, посвященные управлению олимпийским наследием и цифровой трансформации туристской индустрии. Для обработки информации применялись методы статистического анализа, контент-анализа экспертных интервью и материалов СМИ. Эмпирическую базу составили вторичные данные, позволяющие отследить динамику ключевых показателей (коэффициент загрузки гостиниц, объемы сделок на рынке недвижимости, средние цены) и выявить структурные сдвиги.

Для количественного анализа использованы статистические ряды по ценам на жильё, объёму предложения и числу сделок. Например, сведения Росстата о населении и миграции подтверждают бурный рост населения Сочи (миграционный прирост остаётся положительным, хотя темпы притока в край начали замедляться к 2024 г.). Отчёты Единой информационной системы жилищного строительства (ЕИСЖС) через аналитику ЦИАН дали статистику по рынку новостроек (количество сделок, средние цены) ([Никитина, 2025](#)). Данные сайтов-агрегаторов (ЦИАН, ДомКлик и др.) использовались для оценки текущих цен предложений, структуры экспозиции (например, доли квартир и апартаментов) и сроков экспозиции. Также привлечены материалы СМИ: региональные издания (РБК Краснодар, Sochi24.tv, Kuban BFM) и профильные порталы (SochiMedia, Недвижимость РИА) – они содержат комментарии местных экспертов о доле сделок без ипотеки, об объёмах нереализованного жилья и о поведении разных групп покупателей. Для качественной стороны вопроса были учтены результаты экспертных опросов и интервью с представителями риелторского сообщества (например, Гильдии риэлторов Сочи), застройщиками и банковскими аналитиками, отражённые в СМИ ([Цены на вторичное жилье, 2025](#)).

На первом этапе проведён описательно-статистический анализ: рассчитаны темпы роста/снижения цен и количества сделок по годам, построены графики тенденций. Для выявления пространственных диспропорций применён ГИС-анализ и картографирование (например, сопоставление цен и спроса по районам Сочи – Центральный, Адлерский, Лазаревский и Хостинский – на основе данных объявлений).

Однако основное внимание уделено сегментному анализу: рынок разделён на подсегменты – первичное жильё (новостройки)/вторичное жильё, городские квартиры/апартаменты (нежилые курортные комплексы), жилые дома/виллы, коммерческая недвижимость (торговая и гостиничная) и аренда.

Для каждого сегмента изучены динамика цен и особенности спроса.

Применён сравнительный метод: тенденции сочинского рынка сопоставлены с общероссийскими (например, средний спад продаж новостроек по РФ составил 19% без

учёта льготной ипотеки ([Никитина, 2025](#)), тогда как в Сочи падение значительно глубже). Также сравнивается Сочи с другими курортными городами региона – Анапой, Новороссийском, Геленджиком: отмечено перераспределение части спроса в их пользу ввиду более доступных цен ([Сочи вошел в топ, 2025](#)).

Для объяснения выявленных изменений использован факторный анализ макроэкономических и социальных факторов. Рассматривается влияние:

- кредитно-денежной политики (рост ключевой ставки до 21% сделал ипотеку малодоступной, что, по нашей гипотезе, напрямую сократило платёжеспособный спрос);
- доходов населения и структуры благосостояния (высокие цены при умеренных региональных зарплатах снижали доступность жилья);
- инвестиционных настроений (в 2022 г. на фоне внешней нестабильности недвижимость выступала «тихой гаванью», тогда как в 2025 г. интерес к вложениям ослаб из-за альтернативных возможностей и насыщения рынка);
- демографических факторов (приток новых жителей поддерживал базовый спрос, но одновременно вызывал перегрев цен);
- специфических локальных факторов: курортная привлекательность формирует постоянный отложенный спрос со стороны отдыхающих ([Усачева, 2025](#)), незаконное строительство (наличие значительного фонда самостроев и апартаментов вне жилого фонда влияет на рынок, создавая теневой сегмент). Последний фактор рассматривался отдельно, для чего анализировалась статистика выявления и сноса самовольных построек (по данным администрации Сочи и РИА) ([Строительство самостроев, 2024](#)) и влияние этого явления на доверие покупателей и работу банков (многие объекты самостроя не подходят под ипотеку) ([Чтобы купить квартиру, 2025](#)).

3. Обсуждение

В первой половине 2025 г. рынок недвижимости Сочи вошёл в фазу умеренной коррекции после многолетнего роста цен. На фоне ажиотажного спроса 2021–2022 гг. цены достигали пиковых значений: по оценкам риелторов, в 2022 г. квадратный метр в новых комплексах продавался за 600–950 тыс. руб. за 1 м² в премиальных прибрежных проектах ([Усачева, 2025](#)). Эта ценовая вершина удерживалась до середины 2023 г., после чего началось охлаждение рынка. Текущие цены хотя и снизились по сравнению с пиковыми значениями, но превышают допандемийный уровень почти в 2,5 раза. На вторичном рынке за 2024–2025 гг. зафиксировано снижение цен на 15–30% (в зависимости от локации и класса жилья) ([Цены на вторичное жилье, 2025](#)). Тем не менее, даже после такой коррекции, средняя цена однокомнатной квартиры в Сочи остаётся порядка 10–12 млн руб. ([Чтобы купить квартиру, 2025](#)), то есть сопоставима с ценами в Москве и недоступна для большинства местных семей при среднем уровне дохода на семью из 3 человек.

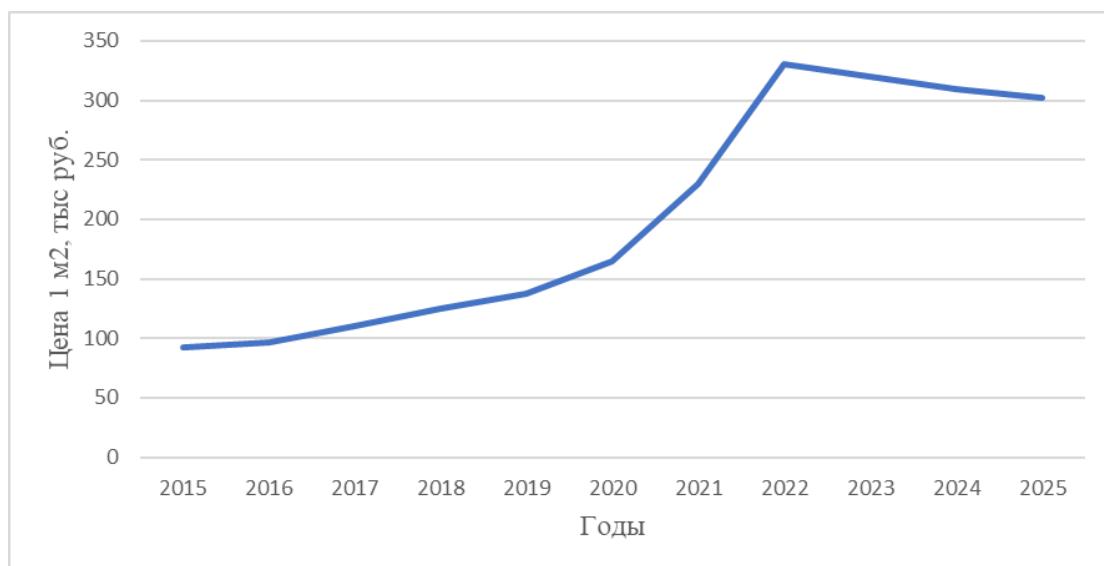


Рис. 3. Динамика средней цены на первичном рынке жилья Сочи, тыс. руб. за кв. м. Составлено авторами по данным РИА и РБК за 2015–2025 гг.

На графике, представленном на [Рисунке 3](#), видно, что после Олимпиады рынок пережил несколько волн роста цен: умеренный подъем 2015–2019 гг., затем резкий скачок в 2021–2022 гг., при котором за два года цены удвоились на фоне инвестиционного спроса, и фазу стагнации/коррекции 2023–2025 гг. (небольшое снижение от пикового значения при все ещё высоком уровне цен).

Одновременно с ценами резко сократились объёмы сделок, что свидетельствует о спаде платёжеспособного спроса. По данным ЕИСЖС, в январе–августе 2025 г. в Сочи продано лишь 654 квартиры в новостройках, что на 58% меньше, чем за тот же период 2024 г. (тогда было ~1,5 тыс. сделок). Этот провал вывел Сочи в тройку российских городов с наибольшим падением спроса на новостройки ([Никитина, 2025](#)).

Общее число сделок (включая предложения на вторичном рынке) также упало: по оценкам экспертов, в 2025 г. количество сделок было на 40–50% меньше, чем годом ранее ([Усачева, 2025](#)). Многие потенциальные покупатели заняли выжидательную позицию, откладывая решение о приобретении недвижимости на более поздний срок. Отложенный спрос стал доминировать – часть клиентов предпочла временно разместить средства на депозитах, ожидая снижения ставок в условиях общей экономической нестабильности.

На фоне сокращения спроса произошло накопление избыточного предложения. По состоянию на середину 2025 г. в Сочи фиксируется избыток нереализованных квартир – как в новостройках, так и на вторичном рынке ([Усачева, 2025](#)). Предложение сильнее увеличилось в тех проектах, где ранее ставка делалась на инвестиционный спрос: инвесторы, купившие на стадии строительства, теперь конкурируют с застройщиком, пытаясь продать готовые или находящиеся в высокой степени готовности, переуступая права по договорам долевого участия в строительстве. объекты, что усиливает давление на цену.

Показательно исследование платформы [bnMAP.pro](#): 74% квартир в новых домах Сочи остаются нереализованными – то есть продана лишь четверть введённого жилья ([Цены на вторичное жилье, 2025](#)). По прогнозам экспертов, чтобы полностью распродать текущий объём новостроек, потребуется более 5 лет при сложившихся темпах продаж ([Сочи вошел в топ, 2025](#)). Сочи возглавляет антирейтинг городов с самым высоким риском затоваривания – для сравнения, в Самаре доля непроданных новостроек ~69% (около 5 лет реализации), в Красноярске ~56% (4,5 года) ([Сочи возглавил антирейтинг, 2025](#)).

В таких условиях девелоперы идут на маркетинговые уступки: все чаще предлагаются скидки и акции. Разрыв между ценой предложения и ценой сделки стал характерной чертой: продавцы выставляют объект по высокой цене, но готовы её снижать для завершения сделки. Средний дисконт на объекты вторичного рынка составляет 7–10% от начальной цены, особенно если квартира держалась в экспозиции более 3 месяцев ([Усачева, 2025](#)). Застройщики вместо прямого снижения цен применяют индивидуальные условия, такие как использование беспроцентных рассрочек на период строительства, акции типа «ремонт в подарок», субсидирование ипотеки – некоторые застройщики готовы за свой счёт снизить эффективную ставку кредита для покупателя на определенный период времени ([Усачева, 2025](#)).

Еще одним способом привлечения клиентов на первичном рынке стала траншевая ипотека. Это особая схема кредитования недвижимости, при которой банк перечисляет деньги застройщику не одной суммой, а несколькими частями (траншами) по мере выполнения ключевых этапов строительства. Обычно первый транш переводится на эскроу-счет после подписания договора долевого участия, а следующий – после ввода дома в эксплуатацию или вскоре до него. Заемщик платит проценты только на ту часть кредита, которая уже выдана банком, а не на весь кредит сразу, что позволяет существенно снизить ежемесячные платежи на этапе строительства ([Траншевая ипотека, 2025](#)).

Главное преимущество траншевой ипотеки – минимизация расходов по кредиту на время строительства, а также возможность фиксировать стоимость недвижимости и удобнее планировать семейный бюджет. Форма сделки подходит для покупки жилья в новостройках, поскольку позволяет заемщику копить на ремонт или досрочное погашение, не переплачивая проценты за весь кредит до момента готовности дома. При этом ежемесячный платёж будет небольшим до сдачи дома, а затем увеличится до стандартного уровня – рыночной ставки по ипотечному кредиту на момент сдачи объекта в эксплуатацию ([Траншевая ипотека, 2024](#)). Эти меры призваны стимулировать редких покупателей и распродать накопившиеся остатки.

Существенные изменения произошли в структуре предложения и спроса. Традиционно основным товаром на рынке курортной недвижимости были квартиры в многоквартирных домах. Однако в 2020-х резко вырос сегмент сервисных апартаментов в комплексах с гостиничным статусом. В первом квартале 2025 г. доля таких апартаментов в общем предложении достигла 28,7%, тогда как квартир осталось 71,3%, что показано на [Рисунке 4 \(Сочинский рынок жилья, 2025\)](#). Для сравнения, годом ранее квартиры занимали ~92% предложения, таким образом произошло смещение в пользу апартаментов на ~20 п.п. за год. Это объясняется инвестиционными предпочтениями бенефициаров: сервисные апартаменты дают больший доход от краткосрочной аренды, их проекты активно строятся (особенно в формате апарт-отелей), тогда как количество проектов жилой застройки становится меньше ([Сочинский рынок жилья, 2025](#)). Инвестиционный спрос в 2025 г. формирует новую тенденцию – уход от классической модели приобретения объектов на стадии котлована в пользу покупки готовых или находящихся на высокой стадии готовности сервисных апартаментов, которые сразу или в ближайшем будущем смогут принести доход их владельцу. Стратегия инвестирования со входом на этапе котлована и продажей в момент сдачи объекта в эксплуатацию уходит в прошлое: «котлованные» цены перестали быть инвестиционно привлекательными, так как застройщики, даже используя модель динамического ценообразования, не могут работать в убыток. На смену ей пришла устойчивая тенденция инвестирования в готовые или с ближайшими сроками сдачи нежилые помещения формата номеров в гостиничных комплексах известных российских отельных операторов (Космос, Алеан, Азимут).

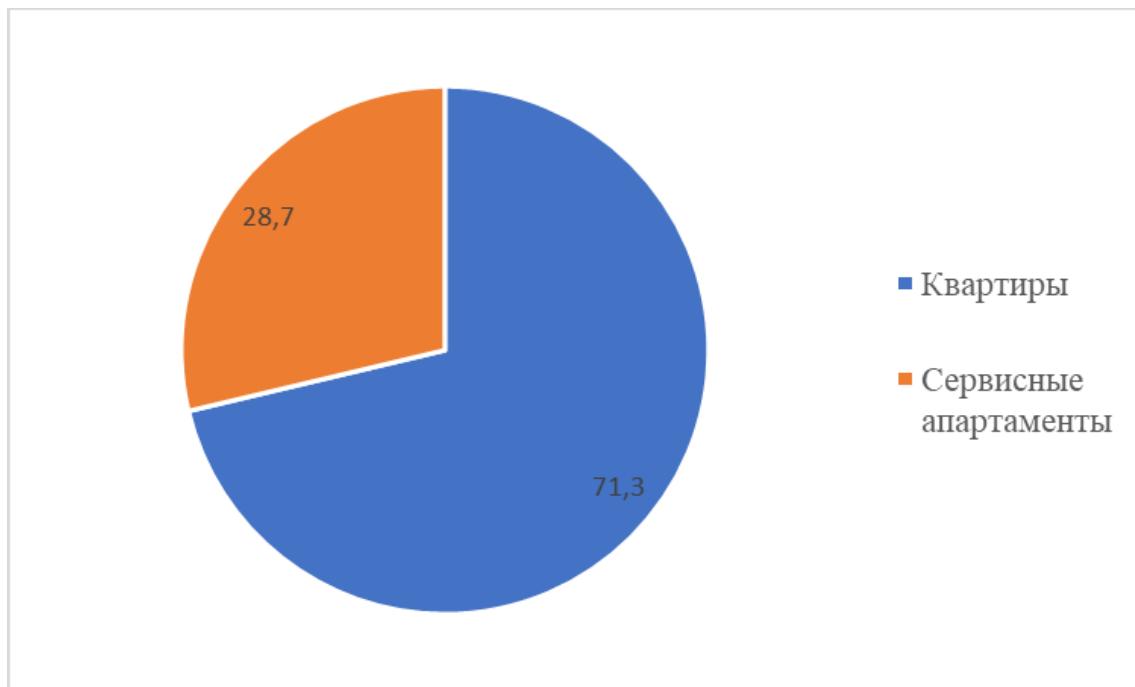


Рис. 4. Структура предложения новостроек Сочи в 1 квартале 2025 г.
Составлено авторами по материалам источника 28.

На [Рисунке 4](#) видно, что преобладают классические квартиры (71,3% экспозиции по площади), однако почти треть рынка заняли апартаменты (28,7%) – их доля стремительно выросла за последний год вследствие переориентации спроса на курортную недвижимость для инвестирования с целью получения дохода от посуточной сдачи в аренду.

Кроме того, в самом сегменте жилья сменилась структура по классам. В Сочи минимальный уровень представляет комфорт-класс, который составляет ~66% рынка по объёму. Жилье класса «бизнес» занимает ~9%, а премиальный сегмент – оставшиеся ~25% ([Сочинский рынок жилья, 2024](#)). В 2023 г. отмечалось уменьшение доли комфорт-класса, ориентированного на массового покупателя, и рост доли бизнес- и премиум-сегмента, то есть рынок сместился в сторону дорогостоящей недвижимости. Это подтверждается и ситуацией в премиальном сегменте жилой недвижимости Сочи: в 2025 г. город вышел на первое место в России по числу супердорогих объектов – насчитывалось около 400 лотов

стоимостью свыше 100 млн руб. каждый ([Элитный рынок, 2025](#)). Средняя цена объектов в элитных новостройках достигла 1,56 млн руб./м² к марту 2025 (+16% за год), а в премиальных проектах превысила 3 млн руб./м² ([Элитный рынок, 2025](#)). Парадоксально, но на фоне общего спада именно элитная недвижимость Сочи продолжала бить ценовые рекорды и испытывать дефицит ликвидного предложения благодаря притоку капитала обеспеченных покупателей, в том числе возвращающихся из-за рубежа в 2023–2025 гг. Эта динамика премиального сегмента контрастирует с массовым рынком, где наблюдалось снижение цен.

Главная причина охлаждения рынка кроется в исчезновении доступной ипотеки. Резкий рост ключевой ставки ЦБ РФ до 21% (к концу 2024 г.) привёл к удорожанию ипотечных кредитов и отсечению широких слоёв покупателей. Ежемесячные платежи по кредиту стали недоступными даже для тех, кто годом ранее считался платежеспособным. На вторичном рынке в 2023–2024 гг. ипотечные сделки практически исчезли – более 60% сделок там теперь проходят без кредитов ([Цены на вторичное жилье, 2025](#)). В новостройках продажи поддерживались льготными программами (семейная ипотека под 6% и программы траншевой ипотеки), но и их объёмы к 2025 г. существенно сократились ([Траншевая ипотека, 2025](#)). По оценкам агентств, 70–75% всех сделок в Сочи сейчас совершаются за наличные или с минимумом заемных средств. То есть рынок сместился в нишу для обеспеченных: основную массу покупателей составляют инвесторы или обеспеченные клиенты с собственными капиталами. Семьи со средними доходами вытеснены в арендаторы или на более дешёвые рынки.

Отношение цены жилья к доходам достигло экстремальных величин. По данным Росстата, средняя зарплата в Краснодарском крае на май 2025 г. составила ~79 тыс. руб., а типичные зарплаты в Сочи варьируются от 40 до 70 тыс. руб. ([Домина, 2025](#)). При таких доходах покупка квартиры за 10–12 млн рублей невозможна без использования заемных средств. Однако для обслуживания ипотеки на такую сумму требуется семейный доход не менее 180–200 тыс. руб. в месяц ([Чтобы купить квартиру, 2025](#)). Фактически жильё в Сочи стало доступно лишь верхнему децилю населения по уровню доходов. Семьи, доход которых не достигает этого уровня, вынуждены либо снимать жильё, либо откладывать покупку, либо переориентироваться на иные рынки (например, приобретать жильё в Краснодаре, где цены ниже). Многие молодые специалисты и сотрудники бюджетного сектора не имеют перспектив обзавестись собственным жильём в городе, что чревато социальными проблемами (утечка кадров, перегруз рынка аренды и др.).

Основными покупателями стали жители городов-миллионников (Москва, Санкт-Петербург и др.), что вызывает процесс джентрификации курортного региона. В Сочи этот процесс ярко проявляется на фоне стремительного роста цен на недвижимость. В престижных районах города и в прибрежных кварталах массовый приток инвесторов, приезжих с высокими доходами и запуск новых инфраструктурных проектов стимулируют обновление городской среды: старые дома сносятся, а на их месте строятся современные жилые комплексы, апарт-отели и коммерческие объекты. Это не только улучшает качество городской среды, но и постепенно вытесняет из центра малообеспеченные слои населения, повышая социальную и пространственную сегрегацию ([Якушев, 2025](#)). Главными драйверами джентрификации курортной агломерации являются стремительный рост туристического потока, дефицит земельных ресурсов, постоянное повышение стоимости жилья и инвестиционная привлекательность курорта. В результате молодые семьи и местные жители часто оказываются не в состоянии приобрести жильё в центральных районах, а новые проекты ориентированы на более состоятельных покупателей и сезонных резидентов. Ожидается, что эта тенденция сохранится: основные районы Сочи продолжат обновляться и дорожать, фиксируя рекордный разрыв между ценами на новое жильё и доходами обычных горожан ([Якушев, 2025](#)).

Спад покупательской активности частично переориентировал людей на долгосрочную аренду жилья. Однако рынок аренды в Сочи специфичен: из-за притока туристов многие владельцы предпочитают сдавать жильё посуточно в сезон, что приносит больший доход, а не на длительный срок. Поэтому местным жителям бывает сложно найти недорогое съёмное жильё – предложения ограничены, а аренда дорогая. По оценкам, окупаемость покупки квартиры через сдачу в аренду в Сочи сейчас составляет ~25 лет ([Сочи возглавил антирейтинг, 2025](#)). Таким образом доход от аренды составляет ~4% годовых, что существенно ниже, чем депозитные ставки в банках. Это следствие перегретых цен покупки

при относительно ограниченных ставках аренды (их сдерживает платежеспособность местных жителей вне туристского сезона).

Тем не менее, около 60% покупателей на вторичном рынке жилой недвижимости – это инвесторы, ориентирующиеся на аренду и долгосрочное сохранение капитала. Они обеспечивают спрос на небольшие квартиры-студии и однокомнатные квартиры с готовым ремонтом и текущими арендаторами – такие объекты наиболее ликвидны и даже в 2025 г. недолго остаются в экспозиции ([Цены на вторичное жилье, 2025](#)). Особенным спросом пользуются объекты в местах с высокой доходностью от аренды: федеральная территория Сириус (Имеретинская низменность, бывшая Олимпийская деревня) и горный курорт Красная Поляна.

Коммерческая недвижимость Сочи (офисы, торговые площади) развивается пропорционально росту города. В условиях растущего населения и туристического потока сохраняется спрос на торговые площади (особенно в центральных и прибрежных районах), при этом ставки аренды в торговых центрах высоки.

Особую специфику сочинскому рынку придаёт наследие хаотичной застройки 1990–2000-х, повлекшее появление большого количества самовольно построенных индивидуальных и многоквартирных жилых домов на землях ИЖС. Эти объекты продавались по заниженным ценам и привлекали менее информированных покупателей, но несут юридические риски (признание незаконным и снос). К 2020-м проблема стала настолько острой, что администрация Сочи развернула кампанию против незаконного строительства. С 2020 по 2023 гг. в городе было выявлено и снесено свыше 440 нелегальных объектов, из них 30 – только в 2023-м. Число новых случаев самовольного строительства за последние 5 лет удалось снизить на ~30–40% ([Строительство самостроев, 2023](#)).

Тем не менее проблема далека от решения, так как до сих пор возводятся и реализуются непрозрачные с юридической точки зрения объекты недвижимости, например, многоквартирные дома на садовых участках или так называемые «жилые гаражи». Нередко доверчивыми покупателями становятся приезжие из других регионов, которых привлекает доступная цена. Наличие теневого рынка снижает прозрачность и устойчивость всего сектора: банки не кредитуют объекты с юридическими изъянами (отсутствие технической документации, ввод объекта и получение жилого статуса через суд и т.п.), а это сужает небольшой круг потенциальных покупателей до спекулятивных инвесторов.

Градостроительные проблемы проявляются и в другом: стремительный рост города при ограниченных земельных ресурсах привёл к уплотнительной застройке, нагрузке на дороги, коммунальные сети, возникновению «гаражных фавел» – стихийного жилья низкого качества ([Строительство самостроев, 2023](#)). Это ставит перед властями задачу наведения порядка: без решения вопросов нелегального жилья и инфраструктуры дальнейшее развитие рынка может столкнуться с барьерами – от ухудшения имиджа курорта до прямых запретов строительства.

4. Результаты

Рынок курортной недвижимости Сочи в постолимпийский период характеризуется выраженной цикличностью и структурным дисбалансом. Олимпийское строительство стимулировало бум в сегменте жилой недвижимости, что привело к перенасыщению рынка. В то же время сегмент доступного жилья для постоянного проживания и средний ценовой сегмент для аренды развиты недостаточно. Это создает социальную напряженность и ограничивает возможности для диверсификации туристического потока.

Турииндустрия, в свою очередь, сталкивается с проблемой ярко выраженной сезонности. Загрузка отелей в прибрежной зоне в летний период достигает 90-95%, тогда как в зимне-весенний межсезонье падает до 20-30%. Это снижает рентабельность бизнеса и затрудняет планирование.

Цифровизация начинает играть ключевую роль в смягчении этих проблем. На рынке недвижимости наблюдается рост спроса на объекты, оснащенные технологиями «умный дом», что повышает их привлекательность для аренды и увеличивает ликвидность. Развиваются онлайн-платформы для управления объектами недвижимости (prop-tech), позволяющие собственникам дистанционно контролировать и сдавать жилье, что особенно актуально для инвесторов, проживающих в других городах.

В туризме цифровые технологии способствуют диверсификации предложения и продвижению внеsezонного отдыха. Внедрение систем динамического ценообразования, использование Big Data для анализа предпочтений туристов, активное продвижение через социальные сети и блоги путешественников позволяют нивелировать сезонные спады. Появление новых форматов, таких как коливинги и рабочие отпуска (workation), привлекает в Сочи новую категорию гостей – «цифровых кочевников», чей визит не привязан к традиционному курортному сезону.

5. Заключение

Постолимпийское развитие Сочи связано с необходимостью преодоления серьезных вызовов в сфере туризма и рынка недвижимости. «Постолимпийский» шок проявился в проблемах сезонности, неоптимальной структуре жилого фонда и необходимости содержания масштабной инфраструктуры. Однако процессы активной цифровизации создают новые векторы для развития. Цифровые технологии способствуют оптимизации использования существующих активов, диверсификации туристического предложения и созданию новых, менее сезонно-зависимых бизнес-моделей. Дальнейшее устойчивое развитие региона зависит от эффективности интеграции цифровых решений в управление как туристской дестинацией, так и рынком недвижимости, что позволит превратить олимпийское наследие в долгосрочный ресурс экономического роста. Рынок недвижимости Сочи в 2023–2025 гг. переживает спад активности и ценовую коррекцию на фоне падения платёжеспособного спроса. Сделки сократились более чем наполовину, накопился значительный объём непроданного жилья. Цены снизились от пиков 2022–2023 гг. на 15–20%, хотя остаются намного выше прежних лет. Структура рынка изменилась – выросла роль сегмента апартаментов и дорогого жилья, почти исчезла ипотека, доминируют сделки за наличные. Ряд системных проблем (низкая доступность жилья, нелегальная застройка, инфраструктурные ограничения) обострились. Эти тенденции чреваты негативными последствиями, которые обсуждаются ниже

Проведенный анализ позволил выявить следующие ключевые результаты:

- 1) подтверждено наличие структурных дисбалансов на рынке недвижимости Сочи, выражавшихся в существенной доле некачественно и незаконно возведенных объектов;
- 2) установлено, что сезонность остается основным сдерживающим фактором устойчивого развития туризма, несмотря на наличие инфраструктуры для круглогодичного туризма;
- 3) определено, что цифровизация выступает катализатором трансформации: наблюдается положительная корреляция между уровнем оснащенности объекта недвижимости цифровыми технологиями и его доходностью от аренды;
- 4) выявлен потенциал синергии между цифровизацией туризма и недвижимости через развитие гибких моделей аренды (например, среднесрочная аренда для «кочевников»), интегрированных в цифровые экосистемы бронирования жилья и сопутствующих услуг.

Литература

- Закон, 1992** – Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».
- Абалаков, 2021** – Абалаков А.Д. Современные тенденции цифровизации в гостиничном бизнесе / А.Д. Абалаков, О.В. Гордеева // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 112-124.
- Арциян, 2025** – Арциян А. Сочи стал вторым по численности городом Кубани / А. Арциян // АБН24 – 2025 г. - <https://abnews.ru/ug/news/krasnodar/2025/4/2/sochi-stal-vtorym-rossijskij-chislennosti-gorodom-kubani> [Электронный ресурс].
- Гриценко, 2019** – Гриценко А.А. Влияние Олимпиады-2014 на рынок недвижимости Большого Сочи: инвестиционный бум и постолимпийская стагнация / А.А. Гриценко, С.В. Попов // Бюллетень строительной техники. – 2019. – № 6. – С. 45-48.
- Домина, 2025** – Домина А. Сколько стоит жизнь в Сочи / А. Домина // АО «ТБанк». – 2025 г. – <https://t-j.ru/sochi/#> [Электронный ресурс].
- Друкер, 2012** – Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Harvard Business Review Press, 2012. – 224 с.

Казаков, 2017 – Казаков Е. Э. Сочи за три года «подрос» на 200 тысяч человек / Е.Э. Казаков // KP.RU - сайт «Комсомольской правды» – 2017 г. – 28.03.2017 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://www.kuban.kp.ru/daily/26659/3680199/).

Морозов, 2020 – Морозов М.А. Цифровые технологии в управлении туристской дестинацией (на примере Краснодарского края) / М.А. Морозов, Н.В. Власова // Сервис в России и за рубежом. – 2020. – Т. 14, № 4. – С. 132-143.

Никитина, 2025 – Никитина И. Продажи новостроек в Сочи снизились вдвое за 8 месяцев 2025 г. / И. Никитина // РБК.Краснодар. – 2025 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/68d107669a7947f33ca7b047).

Обзор рынка жилой недвижимости, 2023 – Обзор рынка жилой недвижимости г. Сочи (1 полугодие 2023 г.) [Электронный ресурс] // Циан.Аналитика. – 2023. – URL: [\[дата обращения: 12.11.2025\]](https://www.cian.ru/analytics/).

Отчет о развитии курортов, 2023 – Отчет о развитии курортов и туризма в Краснодарском крае за 2022 год // Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края. – 2023. – 67 с.

Портер, 2011 – Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.

Сочи возглавил антирейтинг, 2025 – Сочи возглавил антирейтинг городов с непроданными новостройками. // SochiMedia.su. – 2025 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://sochimedia.su/news/2262533/).

Сочинский рынок жилья, 2025 – Сочинский рынок жилья демонстрирует новые тенденции в 2025 году. // SochiMedia.su – 2025 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://sochimedia.su/news/2111327/).

Стратегия, 2018 – Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город-курорт Сочи на период до 2030 года (утверждена решением Сочинского городского Собрания от 26.04.2018 № 247).

Строительство самостроев, 2024 – Строительство самостроев в Сочи за последние 5 лет сократилось до 40%. // РИА Новости – 2023 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://realty.ria.ru/20231122/samostroy-1911018752.html).

Траншевая ипотека, 2024 – Траншевая ипотека: выгода и риски. // Группа ВТБ. – 16.05.2024 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://www.vtb.ru/articles/ipoteka/transhevaya-ipoteka/).

Траншевая ипотека, 2025 – Траншевая ипотека на квартиру в новостройке: условия, плюсы и минусы. // www.samolet.ru - [\[Электронный ресурс\]](https://samolet.ru/faq/voprosy-o-pokupke/chto-takoe-ipoteka-transhami/) (дата обращения: 10.11.2025).

Удовик, 2025 – Удовик М. С начала года Сочи принял более 6,8 млн туристов. / М. Удовик // Коммерсант. – 2025 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://www.kommersant.ru/doc/8138983).

Ульченко, 2022 – Ульченко А. Население Сочи выросло вдвое. // Коммерсант. – 2022 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://www.kommersant.ru/doc/5379329).

Усачева, 2025 – Усачева Ю. Изменение стоимости жилья и почему рынок перешел в фазу охлаждения. / Ю. Усачева // – РБК.Компании. – 2025 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://companies.rbc.ru/news/dVudavIXFO/izmenenie-stoimosti-zhilya-i-pochemu-ryinok-pereshel-v-fazu-ohlazhdeniya).

Цены на вторичное жилье, 2025 – Цены на вторичное жилье в Сочи резко упали до 30%. // SochiMedia.su – 2025 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://sochimedia.su/news/2264902/).

Чтобы купить квартиру, 2025 – Чтобы купить квартиру в Сочи в 2025 году, семья должна зарабатывать от 200 тысяч рублей в месяц. // Сочи24 – 2025 г. – [\[Электронный ресурс\]](https://sochi24.tv/chtoby-kupit-kvartiru-v-sochi-v-2025-godu-semja-dolzhna-zarabatyvat-ot-200-tysjach-rublej-v-mesjac/).

Элитный рынок, 2025 – Элитный рынок Сочи 2025: рекорды, отложенный спрос и возвращение капитала. // – РБК.Компании – 2025 – [\[Электронный ресурс\]](https://companies.rbc.ru/news/NaaZorL4Lv/elitnyij-ryinok-sochi-2025-rekordyi-otlozhennyij-spros-i-vozvraschenie-kapitala).

Якушев, 2025 – Якушев А.В. В Сочи дефицит жилья взвинтил цены на курортную недвижимость. / А.В. Якушев // Сетевое издание «KubanPress» - 2025 г. – <https://kubanpress.ru/news/2025-07-10/v-sochi-defitsit-zhilya-vzvintit-tseny-na-kurortnyu nedvzhimost-komu-eto-vygodno-5432593> [Электронный ресурс].

Buhalis, 2018 – Buhalis D. Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem / D. Buhalis, R. Leung // International Journal of Hospitality Management. – 2018. – Vol. 71. – P. 41-50.

Gartner, 2019 – Gartner. Hype Cycle for Digital Marketing and Advertising, 2019. – URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3956016> (дата обращения: 15.10.2025).

Gratton, 2008 – Gratton C. Maximizing Olympic impacts by building up legacies / C. Gratton, H. Preuss // The International Journal of the History of Sport. – 2008. – Vol. 25, № 14. – P. 1922-1938.

Müller, 2015 – Müller M. What makes an event a mega-event? Definitions and sizes / M. Müller // Leisure Studies. – 2015. – Vol. 34, № 6. – P. 627-642.

Vlasov, 2017 – Vlasov A.V. The impact of the 2014 Winter Olympics on the image of Sochi as a tourist destination / A.V. Vlasov, T.V. Shchegoleva // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2017. – Т. 11, № 1. – С. 55-63.

References

Zakon, 1992 – Zakon Rossiyskoi Federacii ot 07.02.1992 № 2300-1 «O zashite prav potrebitelye».

Abalakov, 2021 – Abalakov A.D. Sovremennii tendencii cifrovizacii v gostinichnom biznese / A.D. Abalakov, O.V. Gordeeva // Servis v Rossii I za rubezhom. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 112-124.

Arc'an, 2025 – Arc'an A. Sochi stal vtorim po chislennosti gorodom Kubani / A. Arc'an // ABN24 – 2025 г. – <https://abnews.ru/ug/news/krasnodar/2025/4/2/sochi-stal-vtorym-po-chislennosti-gorodom-kubani>.

Gritsenko, 2019 – Gritsenko A.A. Vliyanie Olimpiadi-2014 na rinok nedvzhimosti Bolshogo Sochi: investitsionni bum i postolimpiiskaya stagnatsiya / A.A. Gritsenko, S.V. Popov // Byulleten stroitelnoi tekhniki. – 2019. – № 6. – С. 45-48.

Domina, 2025 – Domina A. Skolko stoit zhizn v Sochi / A. Domina // AO «TBank». – 2025 г. - <https://t-j.ru/sochi/#> [Электронный ресурс].

Druker, 2012 - Druker P. Effektivnii rukovoditel. – М.: Harvard Business Review Press, 2012. – 224 c.

Kazakov, 2017 – Kazakov Ye. E. Sochi za tri goda «podros» na 200 tisyach chelovek / Ye.E. Kazakov // KP.RU - sait «Komsomolskoi pravdi» - 2017 г. – 28.03.2017 г. - <https://www.kuban.kp.ru/daily/26659/3680199/> [Электронный ресурс].

Morozov, 2020 – Morozov M.A. Tsifrovie tekhnologii v upravlenii turistskoi destinatsiei (na primere Krasnodarskogo kraya) / M.A. Morozov, N.V. Vlasova // Servis v Rossii i za rubezhom. – 2020. – Т. 14, № 4. – С. 132-143.

Nikitina, 2025 – Nikitina I. Prodazhi novostroek v Sochi snizilis vdvoe za 8 mesyatsev 2025 g. / I. Nikitina // RBK.Krasnodar. – 2025 – <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/68d107669a7947f33ca7b047> [Электронный ресурс].

Obzor rinka zhiloi nedvzhimosti, 2023 – Obzor rinka zhiloi nedvzhimosti g. Sochi (1 polugodie 2023 g.) [Elektronnii resurs] // Tsian.Analitika. – 2023. – URL: <https://www.cian.ru/analytics/> (дата обращения: 12.11.2025).

Otchet o razvitiu kurortov, 2023 – Otchet o razvitiu kurortov i turizma v Krasnodarskom krae za 2022 god // Ministerstvo kurortov, turizma i olimpiiskogo naslediya Krasnodarskogo kraya. – 2023. – 67 c.

Porter, 2011 – Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otriaslei i konkurentov. – M.: Alpina Publisher, 2011. – 454 c.

Sochi vozglavil antireiting, 2025 – Sochi vozglavil antireiting gorodov s neprodannimi novostroikami. // SochiMedia.su. –2025 г. – <https://sochimedia.su/news/2262533/>.

Sochi voshel v top, 2025 – Sochi voshel v top-3 gorodov po snizheniyu sprosa na novostroiki v 2025 godu. // BFM.Kuban. – 2025. – <https://myseldon.com/ru/news/index/335365131> [Электронный ресурс].

Sochinskii rink zhilya, 2025 - Sochinskii rink zhilya demonstriruet novie tendentsii v 2025 godu. // SochiMedia.su – 2025 г. – <https://sochimedia.su/news/2111327/> [Электронный ресурс].

Strategiya, 2018 – Strategiya sotsialno-ekonomiceskogo razvitiya munitsipalnogo obrazovaniya gorod-kurort Sochi na period do 2030 goda (utverzhdena resheniem Sochinskogo gorodskogo Sobraniya ot 26.04.2018 № 247).

Stroitelstvo samostroev, 2024 – Stroitelstvo samostroev v Sochi za poslednie 5 let sokratilos do 40%. // RIA Novosti – 2023. – <https://realty.ria.ru/20231122/samostroy-1911018752.html>.

Transhevaya ipoteka, 2024 – Transhevaya ipoteka: vigoda i riski. // Gruppa VTB. – 16.05.2024. – <https://www.vtb.ru/articles/ipoteka/transhevaya-ipoteka/>.

Transhevaya ipoteka, 2025 - Transhevaya ipoteka na kvartiru v novostroike: usloviya, plyusi i minusi. // www.samolet.ru - <https://samolet.ru/faq/voprosy-o-pokupke/chto-takoe-ipoteka-transhami/>.

Udovik, 2025 – Udovik M. S nachala goda Sochi prinal bolee 6,8 mln turistov. / M. Udovik // Kommersant. – 2025. – <https://www.kommersant.ru/doc/8138983>.

Ulchenko, 2022 – Ulchenko A. Naselenie Sochi viroslo vdvoe. // Kommersant. – 2022 - <https://www.kommersant.ru/doc/5379329> [Электронный ресурс].

Usacheva, 2025 – Usacheva Yu. Izmenenie stoimosti zhilya i pochemu rinok pereshel v fazu okhlazhdeniya. / Yu. Usacheva // - RBK.Kompanii. – 2025. – <https://companies.rbc.ru/news/dVudavlXFO/izmenenie-stoimosti-zhilya-i-pochemu-ryinok-pereshel-v-fazu-ohlazhdeniya> [Электронный ресурс].

Tseni na vtorichnoe zhile, 2025 – Tseni na vtorichnoe zhile v Sochi rezko upali do 30%. // SochiMedia.su - 2025 - <https://sochimedia.su/news/2264902/>.

Chtobi kupit kvartiru, 2025 – Chtobi kupit kvartiru v Sochi v 2025 godu, semya dolzhna zarabatavit ot 200 tisyach rublei v mesyats. // Sochi24 – 2025. - <https://sochi24.tv/chtoby-kupit-kvartiru-v-sochi-v-2025-godu-semja-dolzhna-zarabatyvat-ot-200-tysjach-rublej-v-mesjac/>.

Elitniy rinok, 2025 – Elitniy rinok Sochi 2025: rekordi, otlozhennii spros i vozvrashchenie kapitala. // - RBK.Kompanii – 2025 – <https://companies.rbc.ru/news/NaaZorL4Lv/elitnyij-ryinok-sochi-2025-rekordyi-otlozhennyij-spros-i-vozvrashchenie-kapitala>.

Yakushev, 2025 – Yakushev A.V. V Sochi defitsit zhilya vzvintit tseni na kurortnyyu nedvizhimost. / A.V. Yakushev // Setevoe izdanie «KubanPress» - 2025. - <https://kubanpress.ru/news/2025-07-10/v-sochi-defitsit-zhilya-vzvintit-tseny-na-kurortnyu-nedvizhimost-komu-eto-vygodno-5432593>

Buhalis, 2018 – Buhalis D. Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem / D. Buhalis, R. Leung // International Journal of Hospitality Management. – 2018. – Vol. 71. – P. 41-50.

Gartner, 2019 – Gartner. Hype Cycle for Digital Marketing and Advertising, 2019. – URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3956016>.

Gratton, 2008 – Gratton C. Maximizing Olympic impacts by building up legacies / C. Gratton, H. Preuss // The International Journal of the History of Sport. – 2008. – Vol. 25, № 14. – P. 1922-1938.

Müller, 2015 – Müller M. What makes an event a mega-event? Definitions and sizes / M. Müller // Leisure Studies. – 2015. – Vol. 34, № 6. – P. 627-642.

Vlasov, 2017 – Vlasov A.V. The impact of the 2014 Winter Olympics on the image of Sochi as a tourist destination / A.V. Vlasov, T.V. Shchegoleva // Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa. – 2017. – T. 11, № 1. – C. 55-63.

UDC 338.48:332.8:004(470.62-25)

Features of the Sochi resort real estate market: challenges of the post-Olympic period

Elena K. Vorobey^{a,*}, Alexey V. Dyakonov^a

Sochi State University, Sochi, Russian Federation

Abstract. The article reveals the laws of the co-evolution of tourism and the real estate market of Sochi in the post-Olympic period, taking into account the influence of digitalization. The

* Corresponding author

E-mail addresses: vorobeyek@sutr.ru (E.K. Vorobey)

phenomenon of "post-Olympic shock" is studied, manifested in a high degree of market dependence on seasonal fluctuations, problems of hotel occupancy in the off-season, imbalance in the real estate market with the current stagnation. Sochi experienced a steady increase in tourist flow and an investment and construction boom, after which stagnation began, while tourism remains a key driver of demand for rental real estate.

It is proved that the synergy of digitalization of the tourism industry and the real estate market can become the basis for overcoming structural imbalances and increasing the competitiveness of Sochi as a year-round resort. However, the digitalization of the industry and the real estate market is fragmented, which hinders the transparency and efficiency of related development. Recommendations include adjusting mortgage and urban planning tools, combating the shadow segment, developing the rental fund and accelerating the digital transformation of the tourist and housing ecosystem. The results are useful for the stakeholders of the tourism industry and the resort real estate market.

Keywords: resort real estate market, Sochi, post-Olympic period, tourism, co-evolution



Издается в Российской Федерации с 2007 г.
Социально-экономическое пространство регионов
Все права защищены
ISSN: 2949-3943
2025. 19(3): 133-147

www.vestnik.sutr.ru



УДК 338.48-53:338.242.4

Анализ и синтез организационно-экономического механизма развития рынка туристско-рекреационных услуг территории

Зарина Джамбулетовна Гашева^{a,*}

^aМайкопский государственный технологический университет, г. Майкоп, Российская Федерация

Аннотация. Результаты проведённого исследования демонстрируют, что для дотационной территории, рассмотренной на примере Республики Адыгея, рынок туристско-рекреационных услуг выступает важнейшей точкой роста и одновременно фактором, обеспечивающим долгосрочное социально-экономическое развитие региона. Данный рынок обладает высокой мультиплекативностью, так как стимулирует смежные отрасли, способствует росту занятости и формированию дополнительной налоговой базы, что особенно актуально в условиях ограниченности финансовых ресурсов и зависимости территории от межбюджетных трансфертов.

В рамках исследования уточнён понятийный аппарат, используемый при анализе и синтезе исследовательского инструментария и организационно-экономического механизма развития туристско-рекреационных услуг. Теоретико-методологическая база дополнена положением о целесообразности представления исследуемого рынка в виде киберфизической системы, учитывающей взаимное влияние экономических, социальных и технологических детерминант.

Разработан и апробирован комплексный исследовательский инструментарий, включающий когнитивный и ценологический анализы, что позволяет выявлять скрытые зависимости и определять долгосрочные траектории развития. Усовершенствован организационно-экономический механизм инновационного развития рынка туристских услуг в условиях дотационности региона. В качестве практического результата предложен сценарий модернизации экономики с использованием ценозов как индикаторов устойчивого развития и инструментов стратегического прогнозирования.

Ключевые слова: рынок туристско-рекреационных услуг территории, дотационная территория, кластеры, саморегулируемые организации территории, Единое информационное интеллектуальное пространство, социально-экономическое развитие, устойчивое развитие туризма, организационно-экономический механизм, когнитивный и ценологический анализы.

1. Введение

Сегодня туризм, рекреация и гостеприимство становятся важнейшими факторами повышения уровня и качества жизни. Этот сектор народного хозяйства, как показывает международный опыт, является быстрорастущим и рентабельным, способствуя социально-экономическому и культурному развитию. Особенно это актуально для дотационных территорий, на которых рынок туристско-рекреационных услуг территорий может стать

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: zarina222@mail.ru (З.Д. Гашева)

точкой роста при ограниченных ресурсах. Фундаментом данного эволюционного процесса служат природно-ресурсный потенциал, социокультурные характеристики и специфичные экономические условия исследуемого региона, требующие проведения детальной стоимостной оценки и последующей коммерциализации.

Примером служит анализ особенностей современного состояния социально-экономической динамики Республики Адыгея (РА) и сопредельных гористых районов Краснодарского края:

- отмеченные субъекты характеризуются значительным уровнем бюджетной зависимости от федерального центра;
- отсутствует необходимая совокупная масса финансовых ресурсов, технологических решений, инновационных проектов и квалифицированного персонала, обеспечивающая устойчивое развитие РА;
- фиксируется нехватка рабочих мест высокого качества, способствующая миграции наиболее компетентных трудовых ресурсов из РА в другие регионы Российской Федерации;
- наблюдается низкая доля экономически активного населения РА (около 50% трудоспособных граждан согласно статистическим данным), обусловленная высоким удельным весом лиц пенсионного возраста и учащихся образовательных учреждений;
- отмечается незначительный вклад туристического сектора экономики, выраженный низким рейтинговым показателем регионального уровня развития данной отрасли (69-е место среди субъектов Российской Федерации) ([Гашева, 2024](#)).

Научная новизна состоит в том, что уточнено понятие организационно-экономического механизма функционирования и развития рынка туристско-рекреационных услуг территорий с учетом современных социально-экономических вызовов, цифровизации и устойчивого развития. Методологические основы развития рынка услуг туризма и рекреации исследованы теоретические аспекты трансформации туристского рынка страны и ее территорий, проведено совершенствование и уточнение категориального аппарата исследования, рассмотрены особенности функционирования дотационных территорий на примере Республики Адыгея и использования рынка туристско-рекреационных услуг для формирования сценариев их устойчивого развития. Посвящена исследованию проблем и путей совершенствования системного подхода к модернизации рынка туристско-рекреационных услуг территории, развитию инструментов исследования (когнитивного и ценологического анализов, механизмов оценки устойчивости развития), формированию организационно-экономического механизма обеспечения инновационного развития рынка туристско-рекреационных услуг, разработке системы ценологического мониторинга состояния региона и уровня развития рынка туристско-рекреационных услуг. В исследовании выявлены проблемы и пути совершенствования системного подхода к модернизации рынка туристско-рекреационных услуг территории, развитию инструментов исследования (когнитивного и ценологического анализов, механизмов оценки устойчивости развития), формированию организационно-экономического механизма обеспечения инновационного развития рынка туристско-рекреационных услуг, разработке системы ценологического мониторинга состояния региона и уровня развития рынка туристско-рекреационных услуг.

2. Материалы и методы

Понятийный аппарат сферы исследования.

В данном разделе осуществляется систематизация и уточнение категориального аппарата исследования, что представляет собой ключевой этап научного анализа. Значимость данного этапа исследования трудно переоценить.

Во-первых, для обеспечения эффективной коммуникации между исследователями, разработчиками и пользователями необходимо единообразное понимание терминов и исключение их многозначной интерпретации.

Во-вторых, введённые категории должны обладать достаточной выразительной мощностью для описания всего спектра возможных ситуаций, что непосредственно связано с проблемой полноты языка представления знаний в соответствующей предметной области.

В этой связи вопросы систематизации, совершенствования и развития категориального аппарата исследования поставлены в статье в первую очередь. В ней раскрыты некоторые сущности соответствующих понятий ([Боровская, 2021 и др.](#)).

Туристско-рекреационная сфера представляет собой один из наиболее комплексных секторов экономики региона, объединяющий множество взаимосвязанных отраслей и

формирующий систему функционально-пространственных образований на уровне субъектов Федерации и муниципальных территорий. В контексте регионального развития её значение обусловлено потенциалом мультиплекативного воздействия на занятость, инвестиции, инфраструктуру и имидж территории. Эффективное функционирование рынка туристско-рекреационных услуг требует целостного организационно-экономического механизма, обеспечивающего согласованность инструментов управления и регулирования на всех уровнях власти. Формирование такой системы на региональном уровне предполагает не только учет специфики территории, но и институциональную интеграцию с федеральной политикой в сфере туризма.

По состоянию на текущий период времени одним из наиболее перспективных потребительских рынков выступает рынок туристских услуг, что подтверждается рядом законодательных актов, сформированных как на федеральном, так и региональном уровнях ([Нюренбергер, 2022 и др.](#)).

К числу ключевых нормативно-правовых актов федерального уровня, направленных на развитие туристской отрасли в Российской Федерации, отнесены такие, как:

– Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства».

– Государственные программы: «Развитие туризма», «Экономическое развитие и инновационная экономика».

– Стратегии: «Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года», «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года», «Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации» и пр.

– Концепции: Концепции проекта федерального закона «О туризме и туристской деятельности в Российской Федерации», «Концепция развития круизного туризма», «Концепция развития яхтенного туризма», «Концепция открытости» и пр.

Одним из ключевых постулатов указанных документов выступает формирование системы планирования туристических территорий и их системное продвижение на внутреннем и мировых рынках, что выступает действенным локомотивом развития региональных туристских рынков ([Нюренбергер, 2022 и др.](#)).

Современный рынок туристических услуг представляет собой комплексное понятие, интегрирующее категории «рынок» и «туристская индустрия». Туристская отрасль концептуализируется как совокупная система хозяйствующих субъектов производственного и сервисного секторов экономики, осуществляющих производство сходных продуктов посредством аналогичного ресурсного обеспечения и технологических процессов. Таким образом, рынок консолидирует субъекты на основе удовлетворения определенной потребности, тогда как отрасль характеризуется общими признаками применяемых технологий. Следовательно, устойчивое развитие туристической индустрии требует обязательного становления и эффективного функционирования соответствующего рынка туристических услуг ([Нюренбергер, 2022 и др.](#)).

Таким образом можно сказать, что *Рынок туристско-рекреационных услуг* – это совокупность экономических отношений, возникающих между потребителями и поставщиками туристических и рекреационных услуг, связанных с организацией и обеспечением путешествий, отдыха, оздоровления, развлечений и других видов досуга.

В рамках настоящего исследования термин «конкурентоспособное социально-экономическое развитие территории» трактуется как процесс формирования устойчивых конкурентных преимуществ субъекта Российской Федерации относительно территориально близких и сопоставимых по уровню экономического потенциала регионов, что позволяет региону интегрироваться в социальную и экономическую систему макрорегиона в качестве активного участника процесса инновационного развития. Достижение полной конкурентоспособности региона по всем показателям представляется затруднительным ввиду объективных ограничений ресурсной базы (финансовое обеспечение, квалифицированные кадры, природные богатства и пр.). Исходя из данного обстоятельства, актуальной становится постановка задачи выявления приоритетных стратегических направлений («точек роста»), обеспечивающих ускоренное социально-экономическое развитие региона.

Под «самоорганизацией социально-экономической жизни территории» понимается способность системы к автономному формированию эффективных механизмов поддержания устойчивости и динамичного развития без вмешательства административных

органов власти. Традиционные подходы к административному управлению часто основываются на субъективных предпочтениях руководителей, что негативно сказывается на результативности управленческих решений и создает условия для неэффективного распределения ресурсов.

Проблематика интеграции и функционирования единого информационного пространства территории (ЕИПТ) является предметом значительного числа научных исследований, посвященных выявлению ключевых характеристик и функциональных возможностей подобного механизма.

Предложенная нами концепция ЕИПТ носит межотраслевой характер, охватывает всю территорию региона и ориентирована на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон, обеспечивая координацию деятельности на трех уровнях управления: стратегическом уровне регионального правительства (Республика Алтай, Краснодарский край); тактическом уровне взаимодействия отраслевых секторов экономики региона; оперативном уровне организации взаимоотношений хозяйствующих субъектов территории.

Базовым трендом развития общества в настоящее время является интеллектуализация всех его сфер. Туризм не исключение. Поэтому мы создаем Единое информационное интеллектуальное пространство территории (ЕИИПТ). Одна из его целей – погрузить РТРУТ в ее социально-экономическую сферу, связать отдельные предприятия туризма между собой и с иными партнерами по производству и бизнесу надежными и оперативными связями. Обеспечить их интеллектуальное взаимодействие.

То есть ЕИИПТ должно включать в свой состав блок анализа состояния и динамики развития Республики и блок управления этим состоянием. Базы данных и базы знаний блока анализа обеспечивают проведение в реальном режиме времени различных исследовательских процедур. Блок управления социально-экономическим развитием территории содержит механизмы синтеза кластеров ([Чукарина, 2019](#)) и саморегулируемых организаций ([Белоцерковский, 2008](#)) территории.

На этом этапе источниками объективной самоорганизации могут служить кластеры, саморегулируемые организации и их взаимодействие.

Категория «кластеры» понимается традиционно в настоящем исследовании, а категория «саморегулируемые организации территории» (СРОТ) требует своего уточнения.

Кластеры объединяют предприятия различных сфер деятельности, но работающих на решение одной народнохозяйственной задачи.

Кластер РТРУТ должен включать предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, транспортное и медицинское обслуживание туристов, спасательные организации, предприятия связи и банковского обслуживания, различные цифровые сервисы и, конечно, структуру собственно туризма (туристские маршруты, сплав по рекам, посещение исторических мест, музеи, достопримечательности и пр.).

Саморегулируемые организации (СРО) – это понятие в данном случае имеет и территориальные особенности. СРО территорий создаются по инициативе и под контролем региональных властей. Их деятельность направлена на ускорение социально-экономического развития территории и повышение качества управления. Вводя институт СРО между правительством субъекта и его предприятиями, мы уменьшаем плечо управления (повышаем его оперативность), интегрируем ресурсы (обеспечиваем снижение рисков деятельности).

Следует отметить, что в региональной туристской индустрии институт СРО еще не развит.

«Директивная экономика региона». Это экономика дотационного региона, в котором все поступления в бюджет (и местные, и федеральные) регламентировано расходуются на покрытие обязательных расходов (пенсионное и медицинское обеспечение, организация науки и образования, помощь малоимущим, поддержка безработных и т. д.).

Организационно-экономический механизм (ОЭМ) представляет собой «сложную систему взаимосвязанных элементов, обеспечивающих эффективное функционирование объектов исследования»: организаций и предприятий различных форм собственности, отраслей, регионов, страны в целом ([Симкин, 2009](#)). С его помощью разрабатываются соответствующие стратегии развития, оптимизируются бизнес-процессы, осуществляется адаптация компаний к меняющимся условиям внешней среды.

Следует отметить, что понятийный аппарат исследуемой области чрезвычайно обширен и многообразен, что делает невозможным исчерпывающее описание всех категорий в рамках одного исследования. В связи с этим в настоящем исследовании представлены лишь те понятия, которые являются наиболее значимыми и необходимыми для достижения поставленных целей. Проведённая систематизация и уточнение базовых категорий способствуют устранению неоднозначности трактовок и обеспечивают единство терминологического использования в контексте исследования.

3. Обсуждение

Инструментарий исследования и построение рынка туристско-рекреационных услуг территории (РТРУТ).

В качестве базового аппарата настоящего исследования выбраны когнитивный и ценологический анализы.

Для выявления глубоких проблем развития РТРУТ следует провести когнитивный анализ (КА) социально-экономической системы территории и как пример рассмотрим РА. Он позволяет убедиться в ключевой роли РТРУТ для развития РА.

Роль развития РТРУТ состоит в возможности разорвать, так называемый, порочный круг Кналла. В применении к дотационным территориям (не только РА) он имеет вид, представленный на [Рисунке 1](#).

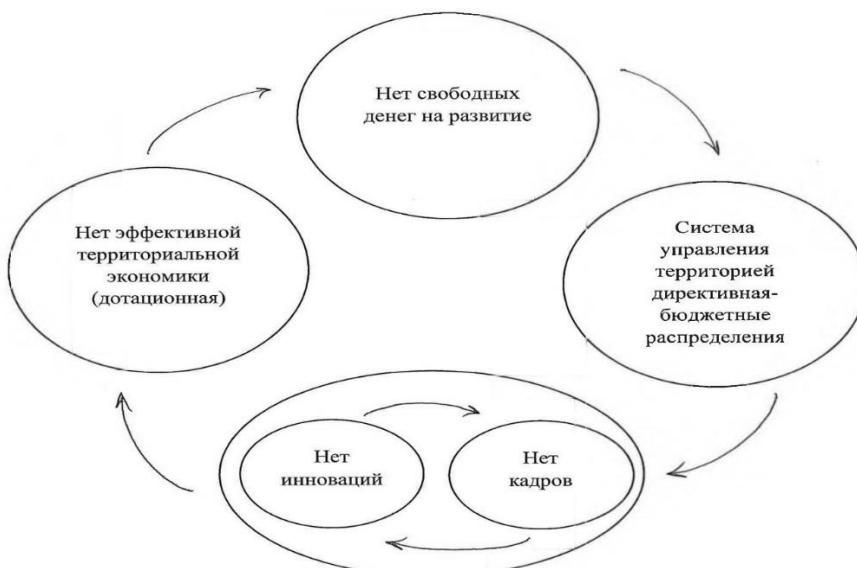


Рис. 1. Порочный круг Кналла дотационной территории (составлено автором)

Круги Кналла образуются на основе положительных обратных связей, замкнувшихся в кольцо. Они формируют спираль деградации территории: на каждом витке развития состояние ее ухудшается.

В дотационный регион финансовые средства поступают строго по установленным статьям расходов. Эти статьи «закрывают» в основном социально значимые позиции (медицина и здравоохранение, пенсионное обеспечение, выплаты в бюджетной сфере и аналогичное). Достаточных свободных средств у руководства региона для развития и внедрения инноваций нет. Складывается парадоксальная ситуация: нет денег для развития – нет развития: нет развития – нет денег на развитие.

Особенностью круга Кналла, представленного на рис. 1 (в отличие от аналогичных) является тот факт, что в нижнем блоке, как отдельном структурном элементе, характеризующем научно-образовательную деятельность на территории, возникает свой частный круг Кналла: нет инноваций нет потребности в соответствующих кадрах – нет кадров не будет инноваций. Именно поэтому РА является донором кадров для других субъектов РФ.

В этой ситуации администрация региона из управленицев (способных анализировать, принимать решения и воплощать их в жизнь) превращается в диспетчеров (их функция теперь только проследить за правильностью расходования поступивших средств).

Когнитивный анализ представлен как инструментарий исследования сложных социально-экономических систем.

Применим технологии когнитивного анализа на примере когнитивной карты (Рисунок 2), порождающей порочный круг Кналла, представленный выше (Рисунок 1).

Расчеты проводились в лаборатории когнитивного анализа профессора Гореловой Г.В. Южного федерального университета. С помощью специальной имитационной программы исследовалось поведение системы при различных начальных предположениях.

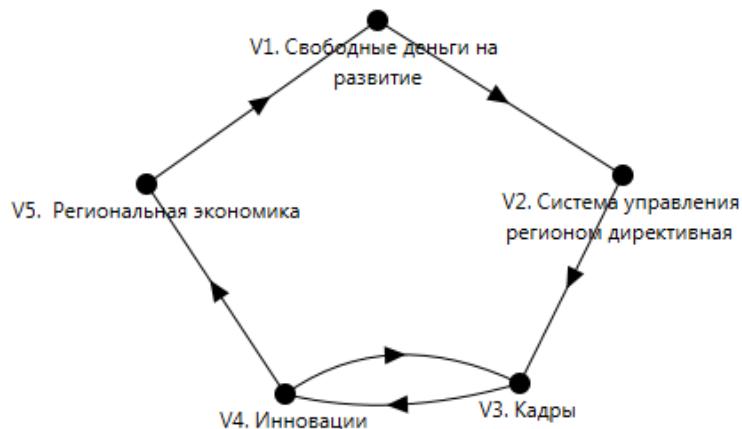


Рис. 2. Когнитивная карта Go, круг Кналла (идея, данные, интерпретация результатов расчета автора по данным (Горелова, 2013, 2014)

Предположим, что региональная экономика не эффективна (дотационная), $q_5 = -1$. Имитационная модель дает другую картину развития региона (Рисунок 3).

Формируется замкнутый патологический цикл, известный как порочный круг Кналла депрессивного региона: отсутствие финансовых ресурсов препятствует развитию инфраструктуры и привлечению квалифицированных кадров, что, в свою очередь, ведет к дефициту инвестиционных потоков и сохранению директивного характера системы регионального управления. Негативные тенденции усиливаются преимущественно за счет утраты кадрового потенциала, который особенно уязвим в условиях социально-экономической деградации территории.

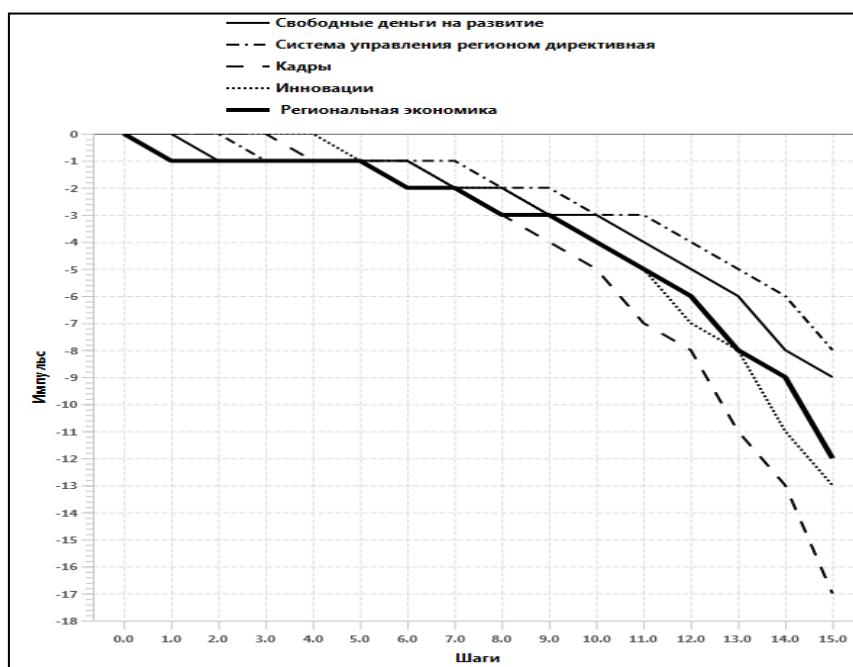


Рис. 3. Импульсные процессы по сценарию (идея, данные, интерпретация результатов расчета автора по данным (Горелова, 2013, 2014)

Следовательно, одной из фундаментальных причин субвенциональной зависимости региона выступает незначительный масштаб его экономического потенциала, что означает отсутствие порогового уровня динамики эндогенного роста. Эмпирический анализ свидетельствует о целесообразности реализации инновационно-прорывной стратегии социально-экономического развития субъекта федерации. В рамках настоящего исследования предлагается перспективным направлением диверсификации региональной экономики считать интенсификацию процессов формирования и комплексного освоения туристско-рекреационных ресурсов Республики Адыгея.

Конкретные выводы состоят в следующем:

– Экстенсивный путь развития не обеспечивает конкурентной позиции РА в составе субъектов РФ.

– Инновационный путь развития республики не может быть реализован по широкому спектру позиций: недостаточно критической массы развития по многим факторам.

– Обосновано утверждение: «в качестве точки роста может выступить туристско-рекреационный комплекс Адыгеи». Действительно, развитие РТРУТ активизирует ускоренный рост многих отраслей народного хозяйства республики: сферу услуг (транспортных, медицинских, информационно-коммуникационных, научно-образовательных), ресторанно-гостиничный бизнес, АПК и пищевую промышленность.

Рассмотрим теперь применение ценологического анализа для исследования ситуации в сфере туризма в России ([Гашева, 2025](#)).

Анализируемое множество туристско-рекреационных направлений представляется целесообразным интерпретировать в качестве специфического биоценоза федерального уровня, предполагая проявление типичных ценотических закономерностей, включая особенности ранжированных распределений. Научная задача настоящего исследования заключается в обосновании применимости ценологических методов к исследованию динамики процессов в сфере гостиничного хозяйства и туризма, а также разработке методологической базы анализа, адекватно отражающей динамику социоэкономических структур.

В рамках начального этапа анализа целесообразно обратиться к совокупным интегральным индикаторам, отражающим характер распределения универсальных ресурсов среди туристических направлений. Эти параметры позволяют сформировать первичное представление о распределительных процессах и выявить ключевые тенденции, определяющие пространственно-временную структуру туризма. Достаточно валидными в этом случае можно считать такие показатели, как «Оценка туристского потока (по количеству ночевок)» - [Рисунок 4](#), «Оценка туристского потока (месячные (оперативные) данные, по числу поездок)».

Все субъекты Российской Федерации, фигурирующие в представленной статистике (82 субъекта), подвергаются процедуре ранжирования согласно убывающему порядку значений изучаемого показателя. Последующее описание характера рангового распределения осуществляется посредством функциональной зависимости следующего вида (1) ([Кудрин, 2005](#)):

$$W = \frac{A}{r^b}, \quad (1)$$

где W – значение показателя для региона, занимающего ранг r , а A и b – коэффициенты, отражающие особенности нашего ценоза.

В ([Долятовский, 2020](#), [Кузьминов, 2017](#)) и других многочисленных работах указывается диапазон изменения параметра b в пределах [-1,5; -0,5]. На основании обширного массива эмпирических наблюдений и результатов исследования разнообразных природных ценозов установлено, что при попадании изучаемого параметра в заданный интервал система демонстрирует высокую степень устойчивости. Это означает, что текущее состояние экосистемы значительно удалено от критических границ фазового пространства, в пределах которых потенциально возможно возникновение явлений динамической нестабильности, включая разнообразные типы бифуркационных переходов ([Кузьминов, 2017](#)). Следует также подчеркнуть, что увеличение абсолютного значения данной величины свидетельствует о возрастании степени жесткости условий окружающей среды, обуславливающих усиление межвидовой конкуренции за ограниченные ресурсы.



Рис. 4. Ранговое распределение субъектов РФ по оценке туристского потока по количеству ночевок в 2022 г.

Анализируя результаты рейтинга регионов Российской Федерации, следует отметить доминирующее положение Краснодарского края, города Москвы, Московской области, Ленинградской области и города Санкт-Петербурга. Исходя из представленных данных, указанные субъекты федерации характеризуются высоким уровнем социально-экономического развития, обусловленным значительным демографическим потенциалом. Численность населения вышеуказанных регионов превышает отметку в 35 миллионов человек, что составляет приблизительно четверть от общей численности населения Российской Федерации. Данный факт позволяет выдвинуть гипотезу о наличии положительной корреляционной зависимости между численностью населения региона и занимаемой им позицией в рейтинге.

Важнейшим следствием ценологического анализа является технология динамического мониторинга состояния исследуемого социально-экономического объекта (у нас территории или его РТРУТ). Смысл ее состоит в следующем.

Структура отклонений наблюденных значений от теоретических позволяет выявить проблемные места ценоза (с повышенным и пониженным конкурентным статусом) – на Рисунке 5а) это зоны A и B. Поведение агентов (например, субъектов хозяйственной деятельности) в этих зонах хорошо прогнозируется.

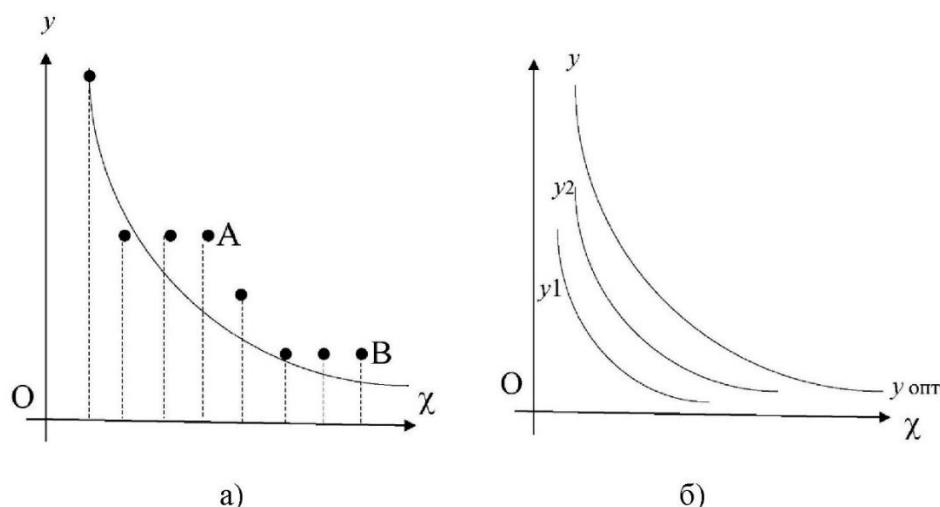


Рис. 5. Ценологический анализ ТРКТ (составлено автором)

При повторяющемся моделировании структуры ценоза в разные временные интервалы становится возможным определить вектор динамики данного биоценотического образования. Иллюстрация, представленная на [Рисунке 5б](#), демонстрирует теоретически идеальный тип ценоза ($y_{optm}=1$), соответствующий критериям максимальной стабильности системы. Последовательность реально наблюдаемых состояний ценозов (y_1, y_2) позволяет судить о тенденциях изменения исследуемого объекта: монотонная эволюционная траектория ($y_1 \rightarrow y_2$) свидетельствует о процессе укрепления и приближению к состоянию оптимального равновесия, тогда как обратный порядок построения моделей ($y_2 \rightarrow y_1$) отражает признаки регрессивного развития и дестабилизации экосистемы.

Следовательно, последовательное конструирование структурных представлений изучаемого социально-экономического объекта в динамическом аспекте обеспечивает возможность детального анализа изменений ключевых параметров модели и прогнозирования дальнейших трансформаций исследуемой системы.

4. Результаты

Совершенствование организационно-экономического механизма рынка туристско-рекреационных услуг территории.

В нашем понимании организационно-экономический механизм (ОЭМ) туристско-рекреационного комплекса территории включает:

- совершенствование среды погружения рынка;
- представление этого рынка в виде киберфизической системы.

Первая задача решается за счет развития системного подхода к управлению рынка туристско-рекреационных услуг территорий, который будет рассмотрен ниже.

В чем состоят авторские новации в схему и логику системного подхода модернизации РТРУТ ([Гашева, 2024 \(3\)](#)):

1. Определение роли человеческого капитала в контексте повышения качества жизни выступает ключевым фактором стратегического планирования социально-экономического развития региона и государства в целом. Отсутствие учета показателей качества жизни ставит под сомнение эффективность реализации концепции «балансирования интересов», предложенной ранее исследователями ([Зарубин, 2015](#)), ограничивая сферу её применимости исключительно взаимодействием субъектов хозяйствования («инвестор – предприятие») и государственных структур управления. Между тем основополагающая цель функционирования региональной транспортной инфраструктуры заключается именно в обеспечении устойчивого улучшения социального благополучия граждан посредством формирования новых рабочих мест, повышения материального достатка и организации комфортной среды жизнедеятельности и досуга.

2. Эмпирически установлено неоднородное воздействие механизмов федеральной поддержки и региональных регуляторов на функционирование транспортно-технологических комплексов (ТРК) отдельных регионов Российской Федерации. Анализ показывает существенную дифференциацию значимости ТРК в зависимости от масштабов территории и экономического потенциала субъекта федерации. Например, ТРК Республики Адыгея обладает значительно меньшей весомостью на общероссийской арене относительно аналогичного объекта Краснодарского края, однако является определяющим элементом динамики воспроизводства народного хозяйства и демографического благополучия республики.

3. Актуальность расширения набора приоритетов развития путём интеграции стратегических ориентиров с оперативно-тактическими задачами требует уточнения адресности целевых установок. Это выражается через формирование взаимосвязанных элементов целевой структуры ([Рисунок 6](#)): слева сосредоточены долгосрочные цели развития системы, тогда как справа локализованы краткосрочно-среднесрочные задачи оперативного реагирования и адаптивного управления.

4. Для обеспечения устойчивости и эффективного функционирования рассматриваемой системы целесообразно наделение её свойствами самоорганизации, способствующими повышению интеллектуальной составляющей управленческих решений. Транспортно-технические комплексы должны функционировать подобно биологическим структурам, обладающими органами восприятия окружающей среды (разнообразием статистических индикаторов), положительными петлями обратной связи,

поддерживающими позитивную динамику эволюционных изменений, и негативными механизмами стабилизации в условиях внешней неопределенности.

Предложенная методология решения указанных проблем интегрируется единой концептуальной моделью, представленной на [Рисунке 6](#).



Перейдя на вторую задачу, учитывая сложность РТРУТ как объекта исследования, динамичность и многокомпонентность как самого РТРУТ, так и среды его функционирования, в качестве перспективного подхода могут рассматриваться модели и алгоритмы когнитивного анализа ([Гашева, 2024 \(2\)](#)).

Различные территории Российской Федерации характеризуются различными условиями, что требует их учета при формировании политики развития туристско-рекреационного комплекса.

Далее предлагается уточненная схема процедуры построения и использования когнитивного моделирования ([Рисунок 7](#)).

На начальном этапе посредством консультаций с компетентными специалистами (включая руководителей территориальных подразделений, отраслевых экспертов и профессиональных экономистов) производится идентификация и классификация ключевых факторов согласно целям Республики Адыгея. Эти цели включают увеличение благосостояния населения, сокращение зависимости от государственных субсидий, уменьшение уровня безработицы и стимулирование предпринимательской активности. Выявленные параметры подразделяются на три основные группы: целевые показатели, характеризующие достижение поставленных целей; индикативные признаки, отражающие текущее состояние и динамические изменения региональной экономики; регулирующие факторы, оказывающие влияние через инструменты налогового регулирования, государственно-частного партнерства и привлечение инвестиций; а также инициирующие стимулы роста, включающие образовательные мероприятия и другие формы просветительской деятельности среди субъектов хозяйствования.

Следует отметить, что некоторые факторы обладают полифункциональностью и выполняют одновременно роль целевого показателя и индикаторного признака, примером чему служит валовый региональный продукт (ВРП).



Рис. 7. Уточненная процедура построения и использование когнитивного моделирования (Ильясова, 2015)

Следующим этапом является формирование иерархической структуры факторов путем ранжирования и выявления взаимосвязей между элементами системы.

Третий этап предусматривает проведение анализа чувствительности посредством построения матриц положительной и отрицательной динамики («стимуляции» и «торможения») на основе методов корреляционного анализа (Гмурман, 2004) и оценок экспертов (Орлов, 2002).

Четвертый этап включает создание когнитивных карт или графовых моделей, отображающих структуру взаимодействия элементов исследуемого экономического пространства.

Затем наступает этап верификации разработанной модели. Проверяется соответствие реакций модели аналогичным внешним воздействиям, предъявляемым реальному объекту исследований. Адекватность считается подтвержденной лишь тогда, когда реакция модели совпадает с реакциями реального объекта. Важно подчеркнуть, что система оценки устойчивости основывается на наличии четкого количества отрицательных обратных связей в структуре графа. Если количество таких связей нечетное, то модель признается устойчивой (шестой этап); в противном случае необходимы корректирующие вмешательства для повышения стабильности изучаемого объекта.

Кроме того, мы полагаем целесообразным разделение пункта пять предложенной схемы (Ильясова, 2015) на два отдельных этапа: проверку на адекватность и последующую оценку устойчивости модели. Устойчивость проверяется исключительно после подтверждения адекватности, поскольку исследование устойчивости имеет смысл проводить только на надежной модели. На рис. 7 блок справа.

Адекватная устойчивая модель позволяет осуществить расчет альтернативных траекторий эволюции изучаемого объекта (этап № 7). Указанные сценарии дифференцируются в зависимости от специфики сложившейся среды функционирования объекта и характера применяемых управляющих воздействий. Полученные результаты подлежат систематизации посредством внесения соответствующих вариантов в специализированную базу знаний (этап № 8).

В результате проведённого исследования предложен алгоритм формирования адаптирующейся когнитивной модели, предназначенный для моделирования развития рынка туристско-рекреационных услуг территории.

5. Заключение

Таким образом, теоретически обоснована и на модельных примерах подтверждена гипотеза о том, что рынок туристско-рекреационных услуг территории может служить точкой роста для дотационных территорий с ограниченными ресурсами для внедрения традиционных инноваций. Потенциал такого развития заложен в природно-климатических, историко-культурных и экологических особенностях региона, которые необходимо преобразовать в экономически значимые ресурсы.

Теоретическая значимость исследования заключается в новом подходе к пониманию роли туристского рынка территории — как киберфизической системы, а также в развитии механизмов цифровой и интеллектуальной трансформации отрасли через внедрение элементов коллективного и транслируемого естественного интеллекта.

Практическая значимость работы состоит в создании инструментария для анализа и управления развитием рынка туристско-рекреационных услуг территории дотационных территорий, а также в обосновании методических решений для внедрения предложенных подходов.

Развитие рынка туристских услуг оказывает значительное социально-экономическое воздействие, способствуя росту налоговых поступлений, развитию смежных отраслей (гостинично-ресторанного бизнеса, транспорта, медицины, пищевой промышленности и др.), повышению занятости и уровня жизни населения. Особенno важна поддержка этого сектора в дотационных субъектах России, обладающих высоким природным и культурно-историческим потенциалом. Для таких территорий туризм становится одним из немногих реальных путей выхода из дотационного положения за счёт монетизации доступных ресурсов.

В этой связи задача трансформации рынка туристско-рекреационных услуг территории является не только актуальной, но и стратегически значимой, что определяет научную и практическую значимость темы исследования.

Литература:

Гашева, 2024 – Гашева З.Д. Постановка и пути решения задачи совершенствования социально-экономического развития Республики Адыгея на современном этапе // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. – 2024. – Вып. 2 (340). – С. 32-41.

Боровская, 2021 и др. – Боровская М.А., Вольчик В.В., Клейнер Г.Б., Лябах Н.Н., Матвеева Л.Г., Масыч М.А., Никитаева А.Ю., З.Д. Гашева и др. – Развитие экосистемного подхода в концептах и терминах новой экономики: монография / Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. – 319 с.

Нюренбергер, 2022 и др. – Нюренбергер, Л. Б., Новгородов, П. А., Мальгин, А. В., & Петренко, Н. Е. (2022). Российский рынок туристских услуг: современное состояние, проблемы, региональная специфика. Креативная экономика, 16(12), 5079-5100. <https://doi.org/10.18334/ce.16.12.116658>

Симкин, 2009 – Симкин, Д. Г. Некоторые особенности развития организационно-экономического механизма управления регионом [Текст] / Симкин Д. Г. // Вестник

Оренбургского государственного университета. - 2009. - N 8 (102), август. - С. 88-92. - Библиог.: с. 92 (17 назв.). - ISSN 1814-6457.

Чукарина, 2019 – Чукарина М.В. Кластерный анализ социально-экономического развития региона с помощью пакета STATISTICA // Материалы XI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018010154>.

Белоцерковский, 2008 – Белоцерковский, А. Саморегулируемые организации в высшем профессиональном образовании: «прогноз погоды» / А. Белоцерковский // Высшее образование в России. – 2008. – № 12.

Горелова, 2013 – Горелова Г.В., Жертовская Е.В., Якименко М.В. Использование когнитивного подхода к исследованию процесса регионального воспроизведения исследования выполнено в рамках гранта РГНФ № -13-02-00114 «Пространственно-временная трансформация воспроизводственного процесса региона: когнитивный подход» // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2013. № 3 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-kognitivnogo-podkhoda-k-issledovaniyu-protsessa-regionalnogo-vosproizvodstva-issledovanie-vypolneno-v-ramkah-granta-rgnf> (дата обращения: 24.05.2024).

Горелова, 2014 – Горелова Г.В., Рябцев В.Н. Моделирование архитектуры и динамики geopolитических регионов современного мира: когнитивный подход (зона «Черноморье-Кавказ-Каспий»). – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2014. – 374 с.

Кудрин, 2005 – Кудрин Б. И. Самодостаточность общей и прикладной ценологии / Техногенная самоорганизация и математический аппарат ценологических исследований. Вып. 28. «Ценологические исследования». – М.: Центр системных исследований, 2005. – С. 7-60.

Долятовский, 2020 – Долятовский В.А. Оценки устойчивости и оптимизация характеристик экономических ценозов // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 5. – С. 67-74;

Кузьминов, 2017 – Кузьминов А.Н. Ценологический инструментарий управления региональной рыночной средой предприятий малого бизнеса. Ростов н/Д.: СКНЦВШ, 2017. 124 с.

Гашева, 2024 (2) – Гашева З. Д. Совершенствование механизма когнитивного анализа туристско-рекреационного комплекса региона (на примере Республики Адыгея) // Вестник Адыгейского государственного университета, серия «Экономика». 2024. Вып. 4 (350). С. 34–40.

Гашева, 2025 – Гашева, З.Д. Ценологический анализ региональных экономических систем (на примере сферы туризма) / Чефранов С.Г., Гашева З.Д., Амосов А.С. // 2025. Экономика. Информатика, 52(1): 19–30. DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-19-30.

Гашева, 2024 (3) – Гашева З.Д. Совершенствование системного подхода к модернизации туристско-рекреационного комплекса территории // Управленческий учет. – 2024. – № 8. – С. 192-198.

Зарубин, 2015 – Зарубин В.И., Чефранов С.Г. Факторы и регуляторы модернизации развития туристско-рекреационного комплекса региона. – Майкоп: изд-во «Магарин О.Г.», 2015. – 176 с. ISBN 978-5-91692-343-8.

Ильясова, 2015 – Ильясова М.К. Анализ стратегического потенциала туристско-рекреационного комплекса Крымского региона на основе построения когнитивной карты / М.К. Ильясова, А.М. Погребицкая // Международный научно-исследовательский журнал. - 2015. – № 8 (39). - URL: <https://research-journal.org/archive/8-39-2015-september/analiz-strategicheskogo-potenciala-turistsko-rekreacionnogo-kompleksa-krymskogo-regiona-na-osnove-postroeniya-kognitivnoj-karty>.

Гмурман, 2004 – Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика: Учебное пособие для вузов. – 10-е издание, стереотипное. – Москва: Высшая школа, 2004. – 479 с. – ISBN 5-06-004214-6.

Орлов, 2002 – Орлов А. И. Экспертные оценки. Учебное пособие. М.: ИВСТЭ, 2002.

References

Gasheva, 2024 – Gasheva Z.D. Statement and ways of solving the task of improving the socio-economic development of the Republic of Adygea at the present stage // Bulletin of the Adygea State University. Series: Economics. – 2024. – Issue 2 (340). – Pp. 32-41.

Borovskaya, 2021, et al. – Borovskaya M.A., Volchik V.V., Kleiner G.B., Lyabakh N.N., Matveeva L.G., Masych M.A., Nikitaeva A.Yu., Z.D. Gasheva, et al. – Development of an Ecosystem Approach in the Concepts and Terms of the New Economy: Monograph / Southern Federal University. – Rostov-on-Don; Taganrog: Publishing House of the Southern Federal University, 2021. – 319 p.

Nyurenberger, 2022, et al. – Nyurenberger, L. B., Novgorodov, P. A., Malgin, A. V., & Petrenko, N. E. (2022). The Russian Market of Tourist Services: Current State, Problems, and Regional Specifics. *Creative Economy*, 16(12), 5079-5100. <https://doi.org/10.18334/ce.16.12.116658>.

Simkin, 2009 – Simkin, D. G. Some Features of the Development of the Organizational and Economic Mechanism of Regional Management [Text] / Simkin D. G. // Bulletin of the Orenburg State University. - 2009. - N 8 (102), August. - Pp. 88-92. - Bibliogr.: p. 92 (17 titles). - ISSN 1814-6457.

Chukarina, 2019 – Chukarina M.V. Cluster Analysis of the Region's Socio-Economic Development Using the STATISTICA Package // Materials of the XI International Student Scientific Conference "Student Scientific Forum" URL: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018010154>.

Belotserkovsky, 2008 – Belotserkovsky, A. Self-Regulatory Organizations in Higher Professional Education: "Weather Forecast" / A. Belotserkovsky // Higher Education in Russia. – 2008. – No. 12.

Gorelova, 2013 – Gorelova G.V., Zhertsovskaya E.V., Yakimenko M.V. Using a Cognitive Approach to the Study of the Regional Reproduction Process. The study was carried out as part of the Russian Foundation for Basic Research grant No. 13-02-00114 "Spatial and Temporal Transformation of the Regional Reproduction Process: A Cognitive Approach" // Bulletin of Adygea State University. Series 5: Economics. 2013. No. 3 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-kognitivnogo-podkhoda-k-issledovaniyu-protsessa-regionalnogo-vospriyvoda-issledovanie-vypolneno-v-ramkah-granta-rgnf> (accessed: 05/24/2024).

Gorelova, 2014 – Gorelova G.V., Ryabtsev V.N. Modeling architecture and dynamics of geopolitical regions of the modern world: a cognitive approach (the Black Sea-Caucasus-Caspian region). – Rostov-on-Don: SFU Publishing House, 2014. – 374 p.

Kudrin, 2005 – Kudrin B. I. Sufficient General and Applied Cenology / Technogenic Self-Organization and Mathematical Apparatus of Cenological Research. Issue 28. "Cenological Research". – Moscow: Center for System Research, 2005. – Pp. 7-60.

Doliatovsky, 2020 – Doliatovsky V.A. Estimates of Sustainability and Optimization of Characteristics of Economic Cenoses // Fundamental Research. – 2020. – No. 5. – Pp. 67-74;

Kuzminov, 2017 – Kuzminov A.N. Tsenologicheskiy instrumentariy upravleniya regionalnoy marochnoy sredoy predpriyatii malogo biznesa. Rostov n/D.: SKNTsVSh, 2017. 124 p.

Gasheva, 2024 (2) – Gasheva Z. D. Improving the Mechanism of Cognitive Analysis of the Region's Tourist and Recreational Complex (on the Example of the Republic of Adygea) // Bulletin of Adygea State University, Series "Economics". 2024. Issue 4 (350). Pp. 34–40.

Gasheva, 2025 – Gasheva, Z.D. Cenological Analysis of Regional Economic Systems (on the Example of the Tourism Industry) / Chefranov S.G., Gasheva Z.D., Amosov A.S. // 2025. Economics. Informatics, 52(1): 19–30. DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-19-30.

Gasheva, 2024 (3) – Gasheva Z.D. Improving the Systemic Approach to Modernizing the Territory's Tourist and Recreational Complex // Managerial Accounting. – 2024. – No. 8. – Pp. 192-198.

Zarubin, 2015 – Zarubin V.I., Chefranov S.G. Factors and Regulators of Modernization of the Development of the Tourist and Recreational Complex of the Region. – Maikop: Magarin O.G. Publishing House, 2015. – 176 p. ISBN 978-5-91692-343-8.

Ilyasova, 2015 – Ilyasova M.K. Analysis of the Strategic Potential of the Tourist and Recreation Complex of the Crimean Region Based on the Construction of a Cognitive Map / M.K. Ilyasova, A.M. Pogrebitskaya // International Research Journal. - 2015. - No. 8 (39). - URL: <https://research-journal.org/archive/8-39-2015-september/analiz-strategicheskogo-potentsiala-turistsko-rekreacionnogo-kompleksa-krymskogo-regiona-na-osnove-postroeniya-kognitivnoj-karty>

Gmurman, 2004 – Gmurman V. E. Theory of Probability and Mathematical Statistics: Textbook for Universities. – 10th edition, stereotype. – Moscow: Higher School, 2004. – 479 p. – ISBN 5-06-004214-6.

Orlov, 2002 – Orlov A. I. Expert Assessments. Textbook. Moscow: IVSTE, 2002.

Analysis and Synthesis of the Organizational and Economic Mechanism for the Development of the Territory's Tourism and Recreation Services Market

Zarina D. Gasheva ^{a,*}

^a Maikop State Technological University, Maikop, Russian Federation

Abstract

It is shown that for a subsidized territory (on the example of the Republic of Adygea), the market of tourist and recreational services is a growth point and it ensures its socio-economic development. The conceptual framework used in the analysis and synthesis of the tools and organizational and economic mechanism for the development of the territory's market of tourist and recreational services has been clarified. The studied market is seen as a cyber-physical system. A research toolkit has been developed, including cognitive and price analysis. The organizational and economic mechanism of innovative development of the tourism services market in the conditions of subsidization has been improved. A scenario for modernizing the economy of a subsidized region using cenoses as development indicators is presented.

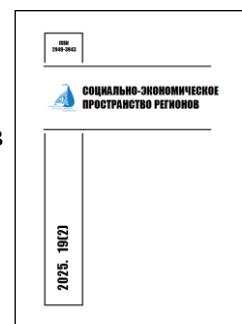
Keywords: territory's tourism and recreation services market, subsidized territory, clusters, territory's self-regulatory organizations, Unified Information Intellectual Space, socio-economic development, sustainable tourism development, organizational and economic mechanism, cognitive and price analysis.

* Corresponding author
E-mail addresses: zarina222@mail.ru (Z.D. Gasheva)



Издается в Российской Федерации с 2007 г.
Социально-экономическое пространство регионов
Все права защищены
ISSN: 2949-3943
2025. 19(3): 148-155

www.vestnik.sutr.ru



УДК 378.147

Трансформация учебного процесса в вузе: от традиционных лекций к интерактивным методам обучения поколения Z

Герасимов Николай Иванович^a, Герасимова Надежда Николаевна^{a,*}

^a Сургутский государственный университет, г. Сургут, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается проблема адаптации учебного процесса в высших учебных заведениях к особенностям восприятия информации поколением Z. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности обучения в условиях снижения интереса студентов к традиционным формам подачи материала, таким как лекции и конспектирование, что имеет критическое значение для формирования высококвалифицированного человеческого капитала и обеспечения конкурентоспособности региональной экономики. Целью работы является анализ и систематизация опыта внедрения интерактивных методов обучения на кафедре радиоэлектроники и электроэнергетики, а также оценка их влияния на усвоение учебного материала, внося вклад в адаптацию образовательного пространства к современным требованиям и подготовку кадров для высокотехнологичных отраслей.

В качестве методов исследования используются анализ экспертных оценок, обобщение педагогического опыта, наблюдение и анализ результатов обучения студентов. В частности, рассматриваются такие инструменты, как составление ментальных карт, решение кроссвордов, анализ кейсов и создание презентаций.

Полученные результаты свидетельствуют о повышении мотивации студентов, улучшении качества усвоения материала и развитии навыков самостоятельной работы, что является основой для формирования адаптивных и инновационно мыслящих специалистов. Результаты исследования указывают на существенное повышение мотивации студентов, улучшение качества освоения учебного материала и развитие компетенций самостоятельной работы. Данные аспекты выступают в качестве фундамента для формирования специалистов, обладающих адаптивностью и инновационным мышлением. В рамках проведенной работы предложена комплексная модель трансформации учебного процесса, основанная на принципах визуализации, интерактивности и активного вовлечения обучающихся. Данный подход демонстрирует потенциал для имплементации в различных дисциплинах и образовательных программах высших учебных заведений региона, способствуя унификации и повышению качества образовательного пространства.

В заключении подчеркивается важность дальнейшего совершенствования и внедрения инновационных педагогических методологий для подготовки квалифицированных и конкурентоспособных специалистов, что является ключевым фактором социально-экономического развития и наращивания инновационного потенциала территорий.

Ключевые слова: интерактивные методы обучения, поколение Z, ментальные карты, кейс-стади, высшее образование, перезагрузка учебных курсов, визуализация информации, региональное развитие.

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: gerasimova_nn@surgu.ru (Н.Н. Герасимова)

1. Введение

Современная система высшего образования сталкивается с вызовом адаптации к потребностям и особенностям восприятия информации новым поколением студентов, известным как поколение Z. Традиционные методы обучения, основанные на лекциях и конспектировании, оказываются все менее эффективными в условиях информационного перенасыщения и преобладания визуального контента (Козаренко, 2007; Лобашёв, 2021; Полякова, 2012).

Данная проблематика приобретает особую значимость в контексте регионального развития, поскольку качество подготовки специалистов напрямую определяет уровень человеческого капитала и конкурентоспособность экономики регионов. Эффективная трансформация учебного процесса в вузах становится не только педагогической, но и важнейшей социально-экономической задачей, способствующей адаптации регионального образовательного пространства к современным вызовам и формированию инновационной среды (Перечень поручений..., 2025; Постановление..., 2023; Фальков, 2023).

Как отмечают эксперты в области образования (Фальков, 2023), назрела необходимость синтеза лучших практик советской системы образования и опыта последних десятилетий, что подразумевает пересмотр подходов к организации учебного процесса и внедрение инновационных методов обучения.

Проблема повышения эффективности обучения в вузе становится особенно актуальной в контексте подготовки специалистов для высокотехнологичных отраслей, таких как радиоэлектроника и электроэнергетика (Рыжаков, 2024), что имеет прямое отношение к стратегическим приоритетам социально-экономического развития регионов, нацеленных на формирование инновационной экономики и обеспечение кадрового суверенитета. Высокие темпы развития технологий требуют от выпускников не только глубоких теоретических знаний, но и развитых навыков самостоятельной работы, критического мышления и умения адаптироваться к быстро меняющимся условиям. В связи с этим, целью данной статьи является анализ и систематизация опыта внедрения интерактивных методов обучения, а также оценка их влияния на усвоение учебного материала студентами поколения Z (Бугаков, 2016; Бьюзен, 2014; Дронова, 2017; Козаренко, 2007; Пухов, 2026).

Научная новизна заключается в разработке и эмпирическом обосновании модели трансформации учебного процесса в высшем образовании, основанной на интерактивных методах обучения студентов поколения Z, с доказательством ее эффективности и социально-экономической значимости для формирования человеческого капитала региона.

2. Материалы и методы

В рамках данной работы использовались следующие материалы и методы:

1. Анализ экспертных оценок: изучение рекомендаций и материалов, предоставленных экспертами в рамках программы перезагрузки учебных курсов (Фальков, 2023).

2. Обобщение педагогического опыта: анализ опыта ведения дисциплины «Основы теории телетрафика» с использованием интерактивных методов обучения.

3. Наблюдение за учебной деятельностью студентов, их вовлеченностью в учебный процесс и реакцией на различные методы обучения (Грабарев, 2022).

4. Анализ результатов обучения: оценка успеваемости студентов, качества выполненных заданий и уровня усвоения учебного материала.

5. Таксономия Блума: использована для определения и классификации результатов обучения (Таксономия..., 2024).

6. Анализ поручений Президента РФ: изучение перечня поручений по итогам заседания Совета при Президенте по науке и образованию (Перечень поручений..., 2025).

В качестве инструментов обучения использовались:

- составление ментальных карт.
- решение кроссвордов по профильным терминам.
- анализ кейсов.
- создание презентаций.

3. Обсуждение

Традиционный подход к обучению в вузе, основанный на лекциях и конспектировании, не соответствует особенностям восприятия информации поколением Z. Такие студенты привыкли к визуальному контенту, интерактивности и быстрому

получению информации. В связи с этим, возникает необходимость пересмотра методов обучения и внедрения инновационных инструментов, которые бы учитывали эти особенности и повышали мотивацию студентов к усвоению учебного материала (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнение характеристик подходов к обучению

Характеристика	Традиционный подход («Как раньше»)	Инновационный подход («Как сейчас»)	Различия поколений
Форма подачи материала	Лекции, конспектирование	Ментальные карты, кейсы, презентации	Визуальное восприятие, интерактивность
Активность студента	Пассивное слушание	Активное участие, самостоятельная работа	Высокая потребность в вовлеченности
Мотивация	Средняя	Высокая	Быстрая потеря интереса
Навыки	Запоминание, воспроизведение	Анализ, синтез, критическое мышление	Адаптивность, креативность
Инструменты	Учебник, конспект	Интерактивные платформы, мультимедиа	Цифровые технологии

Источник: составлено авторами

В рамках дисциплины «Основы теории телетрафика» на кафедре радиоэлектроники и электроэнергетики был проведен эксперимент по внедрению интерактивных методов обучения. В рамках учебного процесса студентам было предложено освоение материала через составление ментальных карт, решение кроссвордов по профильной терминологии, анализ кейсов и создание презентаций. Применение данного подхода способствовало визуализации комплексной информации, активации когнитивных процессов обучающихся и развитию компетенций самостоятельной работы. Экспертные оценки и анализ результатов обучения подтверждают, что предложенные методики обеспечивают более глубокое и качественное усвоение учебного материала.

На Рисунках 1–3 представлены примеры ментальных карт, созданные студентами 4 курса.

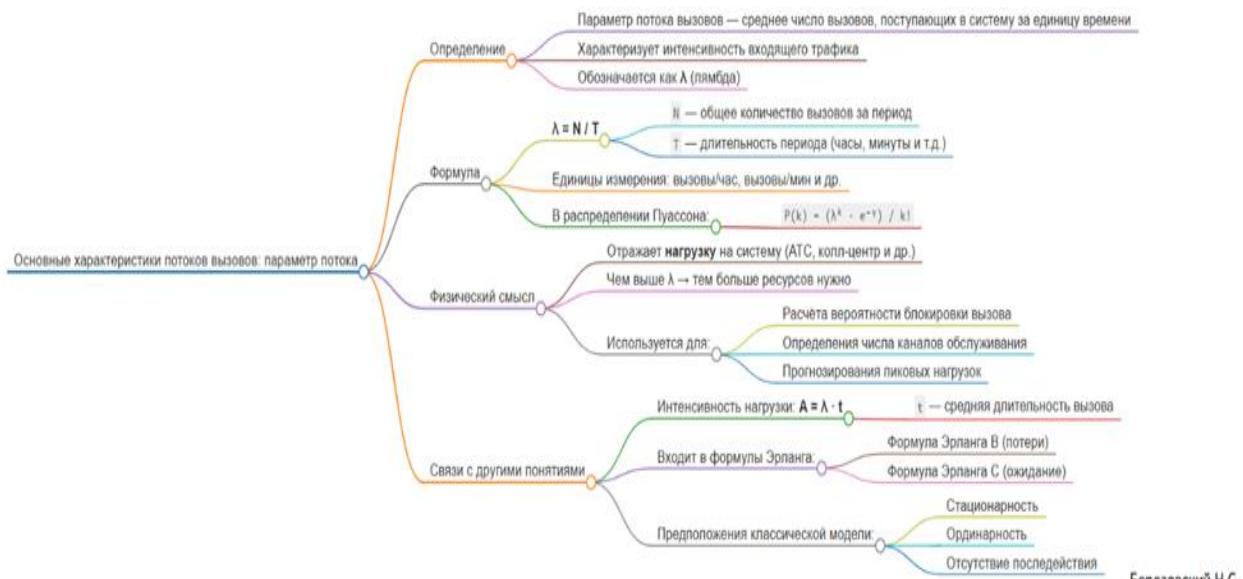


Рис. 1. Ментальная карта по теме «Основные характеристики потоков вызовов»
Источник: составлено авторами



Рис. 2. Ментальная карта по теме «Стационарность потока»
Источник: составлено авторами

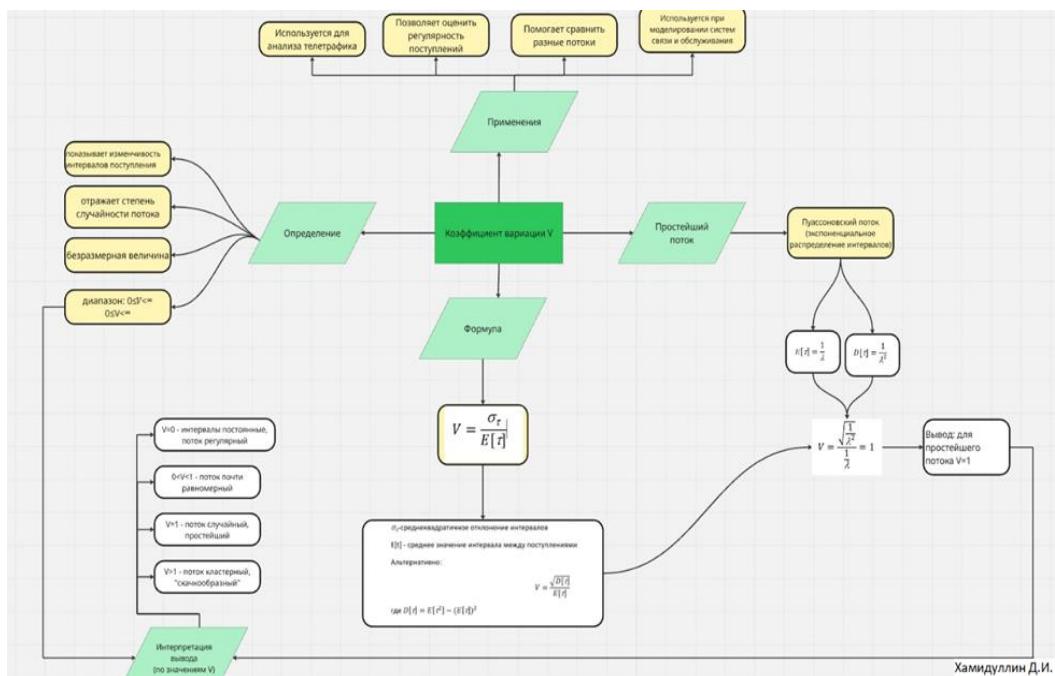


Рис. 3. Ментальная карта по теме «Коэффициент вариации»
Источник: составлено авторами

4. Результаты

Внедрение интерактивных методов обучения по дисциплине «Основы теории телетрафика» привело к следующим результатам:

1. Повышение мотивации студентов: традиционные лекции часто воспринимаются студентами поколения Z как монотонные и неинтересные. Внедрение ментальных карт, кроссвордов и кейс-стади кардинально изменило ситуацию (Самофалова, 2020; Тихонова, 2018; Яковлева, 2019; Mind map..., 2024).

– Наблюдения: во время занятий с использованием интерактивных методов наблюдалась повышенная активность студентов, более охотное участие в обсуждениях и готовность задавать вопросы. В начале семестра, когда использовались традиционные лекции, посещаемость составляла в среднем 70%. После внедрения интерактивных методов посещаемость возросла до 90%.

– Анкетирование: проведенное анонимное анкетирование студентов показало, что 85% респондентов отметили повышение интереса к предмету после внедрения интерактивных методов обучения. Многие студенты в своих ответах отмечали, что им стало «интереснее разбираться в сложных темах», «информация стала более понятной» и «появилось желание самостоятельно изучать предмет».

– Примеры: в ходе обсуждения кейс-стади по теме «Оптимизация трафика в сети мобильной связи», студенты активно предлагали свои решения, анализировали различные сценарии и аргументировали свою точку зрения. В процессе составления ментальных карт по различным темам студенты использовали различные цвета, символы и связи, чтобы визуально представить структуру материала и выделить ключевые понятия.

2. Улучшение качества усвоения материала: интерактивные методы обучения способствовали более глубокому пониманию сложных теоретических концепций и развитию навыков применения знаний на практике.

– Оценка успеваемости: средний балл за итоговую оценку к зачету по дисциплине «Основы теории телетрафика» после внедрения интерактивных методов обучения увеличился на 15% по сравнению с предыдущими годами, когда использовались только традиционные лекции. Количество студентов, получивших оценку «отлично», увеличилось на 20%.

– Анализ выполненных заданий: ментальные карты, созданные студентами, демонстрировали хорошее понимание структуры материала, умение выделять ключевые понятия и устанавливать связи между ними. Анализ решений кейс-стади показал, что студенты умеют применять теоретические знания для решения практических задач, анализировать различные факторы и принимать обоснованные решения.

– Примеры: студенты, при создании ментальных карт активно использовали не только текстовую информацию, но и добавляли изображения, графики и диаграммы, что способствовало лучшему запоминанию материала. При решении кроссвордов по профильным терминам студенты не просто угадывали ответы, а искали информацию в учебниках и дополнительных источниках, что способствовало более глубокому пониманию терминологии.

3. Развитие навыков самостоятельной работы: создание презентаций и анализ кейсов развили навыки поиска и анализа информации, критического мышления и представления результатов своей работы.

– Оценка презентаций: презентации, созданные студентами, отличались высоким качеством, хорошей структурой и наглядностью. Студенты использовали различные мультимедийные элементы (графики, диаграммы, видео) для представления информации.

– Самооценка студентов: в анкетах студенты отмечали, что работа над презентациями и кейсами помогла им развить навыки поиска и анализа информации, работы в команде и публичных выступлений. 75% студентов отметили, что стали более уверенно чувствовать себя при представлении результатов своей работы перед аудиторией.

– Примеры: в ходе анализа кейса по теме «Внедрение технологии 5G в городской среде», студенты самостоятельно изучали различные технические и экономические аспекты внедрения технологии, анализировали опыт других стран и предлагали свои решения с учетом особенностей городской инфраструктуры. При создании презентаций студенты активно использовали онлайн-инструменты для совместной работы.

5. Заключение

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о высокой эффективности интерактивных методов обучения для студентов поколения Z. Визуализация информации, интерактивность и активное вовлечение студентов в учебную деятельность позволяют повысить мотивацию, улучшить качество усвоения материала и развить необходимые профессиональные навыки.

Данный подход имеет не только педагогическую, но и значимую социально-экономическую ценность, поскольку способствует формированию высококвалифицированного человеческого капитала, способного эффективно функционировать в условиях динамично развивающейся региональной экономики.

Повышение качества подготовки выпускников, их адаптивности и инновационного мышления напрямую влияет на конкурентоспособность региона, привлечение инвестиций и обеспечение устойчивого развития его социально-экономического пространства.

Предлагаемая модель трансформации образовательного процесса, основанная на применении интерактивных методик, обладает потенциалом для масштабирования в рамках различных дисциплин и направлений подготовки в вузах региона. Это, в свою очередь, способствует унификации образовательных практик и повышению общего качества образовательного пространства. Перспективные направления исследований

включают разработку и имплементацию новых инновационных дидактических инструментов, а также оценку их воздействия на долгосрочные образовательные результаты и профессиональную траекторию выпускников. Данные аспекты имеют стратегическое значение для укрепления кадрового и инновационного потенциала регионов и обеспечения их социально-экономической устойчивости.

Литература

- Бугаков, 2016** – Бугаков, П. Ю. Ментальные карты в образовании / П. Ю. Бугаков // Актуальные вопросы образования. – 2016. – № 1. – С. 122-125. – EDN ZWPBGP.
- Бьюзен, 2014** – Бьюзен Т. Научите себя думать. Минск, 2014.
- Грабарев, 2022** – Грабарев Сергей Павлович, Фролов Сергей Владимирович, Попов Сергей Сергеевич, Спирин Борис Леонидович, Токарева Ольга Владимировна, Дегтярев Сергей Викторович Исследование эффектов синергии при применении технологий мультимедиа в образовательном процессе // КиБ. 2022. № 2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-effektov-sinergii-pri-primenenii-tehnologiy-multimedia-v-obrazovatelnom-protsesse> (дата обращения: 01.11.2025).
- Дронова, 2017** – Дронова, Е. Н. Ментальные карты в учебном процессе: роль и основы разработки / Е. Н. Дронова // Проблемы современного образования. – 2017. – № 2. – С. 118-124. – EDN YOATWP.
- Козаренко, 2007** – Козаренко В.А. Учебник мнемотехники. М., 2007.
- Лобашёв, 2021** – Лобашёв Игорь Валерьевич, Лобашёв Валерий Данилович Визуализация информации в образовательном процессе // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2021. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualizatsiya-informatsii-v-obrazovatelnom-protsesse> (дата обращения: 02.11.2025).
- Перечень поручений..., 2025** – Перечень поручений по итогам заседания Совета при Президенте по науке и образованию. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/76618> (дата обращения: 20.10.2025).
- Полякова, 2012** – Полякова Евгения Вадимовна Применение способов и методов визуального мышления в современном образовании // Известия ЮФУ. Технические науки. 2012. № 10. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-sposobov-i-metodov-vizualnogo-myshleniya-v-sovremennom-obrazovanii> (дата обращения: 10.09.2025).
- Постановление..., 2023** – Постановление Правительства РФ от 9 августа 2023 г. № 1302 «О реализации pilotного проекта, направленного на изменение уровней профессионального образования». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407418801/> (дата обращения: 18.10.2025).
- Пухов, 2006** – Пухов Алексей Фёдорович Эффективное использование визуализации в процессе обучения // КИО. 2006. № 6. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-ispolzovanie-vizualizatsii-v-protsesse-obucheniya> (дата обращения: 02.09.2025).
- Рыжаков, 2024** – Рыжаков, В. В. Основные этапы, результаты и внутренние объекты инжинирингового проекта при реализации образовательного процесса кафедры радиоэлектроники и электроэнергетики / В. В. Рыжаков, Е. Г. Кондрашкина, Н. Н. Герасимова // Проблемы электроэнергетики и телекоммуникаций Севера России: Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции, Сургут, 18–19 апреля 2024 года. – Москва: Знание-М, 2024. – С. 348-355. – EDN YUSKDH.
- Самофалова, 2020** – Самофалова М. В., Суркова Н. В. Использование ментальных карт в процессе обучения // Гуманитарные и социальные науки. 2020. №3. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-mentalnyh-kart-v-protsesse-obucheniya> (дата обращения: 02.09.2025).
- Таксономия..., 2024** – Таксономия Блума: как ставить цели в образовании. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/63c117e89a794754801c3f1f?from=copy> (дата обращения: 18.10.2025).
- Тихонова, 2018** – Тихонова Ирина Владимировна, Иванов Игорь Иванович, Омарова Патимат Гасанкадиевна Реализация принципа визуализации в процессе обучения // Проблемы современного педагогического образования. 2018. №60-1. [Электронный

ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-printsipa-vizualizatsii-v-protsesse-obucheniya> (дата обращения: 02.11.2025).

Фальков, 2023 – Фальков В. Н. Новая модель высшего образования: нормативные подходы и сущностные элементы. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://usaaa.ru/news/2025/Falkov.pdf> (дата обращения: 20.10.2025).

Яковлева, 2019 – Яковлева, С. С. Использование ментальных карт в обучении студентов вуза / С. С. Яковлева // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2019. – № 4-1. – С. 134-137. – EDN NEDXCL.

Mind map..., 2024 – Mind map: что такое интеллект-карта и как её сделать. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/mindmap-chto-eto> (дата обращения: 10.09.2025).

References

- Bugakov, 2016** – Bugakov, P.Yu. Mind maps in education / P.Yu. Bugakov // Actual issues of education. – 2016. – No. 1. – P. 122-125. – EDN ZWPBGP. [in Russian]
- Buzen, 2014** – Buzen T. Teach Yourself to Think. Minsk, 2014. [in Russian]
- Grabarev, 2022** – Grabarev Sergey Pavlovich, Frolov Sergey Vladimirovich, Popov Sergey Sergeevich, Spirin Boris Leonidovich, Tokareva Olga Vladimirovna, Degtyarev Sergey Viktorovich Study of synergy effects in the application of multimedia technologies in the educational process // KIB. 2022. No. 2. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-effektov-sinergii-pri-primenenii-tehnologiy-multimedia-v-obrazovatelnom-protsesse> (accessed: 01.11.2025). [in Russian]
- Dronova, 2017** – Dronova, E.N. Mind maps in the educational process: the role and basics of development / E.N. Dronova // Problems of modern education. – 2017. – No. 2. – P. 118-124. – EDN YOATWP. [in Russian]
- Kozarenko, 2007** – Kozarenko V.A. Textbook of Mnemonics. M., 2007. [in Russian]
- Lobashov, 2021** – Lobashov Igor Valerievich, Lobashov Valery Danilovich Visualization of information in the educational process // Bulletin of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics. 2021. No. 4. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualizatsiya-informatsii-v-obrazovatelnom-protsesse> (accessed: 02.11.2025). [in Russian]
- List of Instructions..., 2025** – List of instructions following the meeting of the Council under the President for Science and Education. 2025. [Electronic resource]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/76618> (accessed: 20.10.2025). [in Russian]
- Polyakova, 2012** – Polyakova Evgenia Vadimovna Application of methods and techniques of visual thinking in modern education // Izvestiya SFedU. Engineering Sciences. 2012. No. 10. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenie-sposobov-i-metodov-vizualnogo-myshleniya-v-sovremennom-obrazovanii> (accessed: 10.09.2025). [in Russian]
- Resolution..., 2023** – Resolution of the Government of the Russian Federation dated August 9, 2023 No. 1302 "On the implementation of a pilot project aimed at changing the levels of professional education." [Electronic resource]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407418801/> (accessed: 18.10.2025). [in Russian]
- Pukhov, 2026** – Pukhov Alexey Fedorovich Effective use of visualization in the learning process // KIO. 2006. No. 6. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effekti-vnoe-ispolzovanie-vizualizatsii-v-protsesse-obucheniya> (accessed: 02.09.2025). [in Russian]
- Ryzhakov, 2024** – Ryzhakov, V.V. The main stages, results and internal objects of an engineering project in the implementation of the educational process of the Department of Radioelectronics and Electrical Engineering / V.V. Ryzhakov, E.G. Kondrashkina, N.N. Gerasimova // Problems of electric power engineering and telecommunications of the North of Russia: Collection of scientific papers of the V International scientific and practical conference, Surgut, April 18–19, 2024. – Moscow: Znanie-M, 2024. – P. 348-355. – EDN YUSKDH. [in Russian]
- Samofalova, 2020** – Samofalova M.V., Surkova N.V. Using mind maps in the learning process // Humanitarian and social sciences. 2020. No. 3. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-mentalnyh-kart-v-protsesse-obucheniya> (accessed: 02.09.2025). [in Russian]
- Taxonomy..., 2024** – Bloom's Taxonomy: How to set goals in education. 2024. [Electronic resource]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/63c117e89a794754801c3f1f?from=copy> (accessed: 18.10.2025). [in Russian]

Tikhonova, 2018 – Tikhonova Irina Vladimirovna, Ivanov Igor Ivanovich, Omarova Patimat Gasankadievna Implementation of the principle of visualization in the learning process // Problems of modern pedagogical education. 2018. No. 60-1. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-printsipa-vizualizatsii-v-protsesse-obucheniya> (accessed: 02.11.2025). [in Russian]

Falkov, 2023 – Falkov V.N. A new model of higher education: normative approaches and esse ntial elements. 2023. [Electronic resource]. URL: <https://usaaa.ru/news/2025/Falkov.pdf> (accessed: 20.10.2025). [in Russian]

Yakovleva, 2019 – Yakovleva, S.S. The use of mind maps in teaching university students // Scientific Review. Pedagogical Sciences. – 2019. – No. 4-1. – P. 134-137. – EDN NEDXCL. [in Russian]

Mind map..., 2024 – Mind map: what is an intelligence map and how to make it. 2024. [Electronic resource]. URL: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/mindmap-chto-eto> (accessed: 10.09.2025). [in Russian]

UDC 378.147

Transformation of the Educational Process in Higher Education: From Traditional Lectures to Interactive Teaching Methods for Generation Z

Nikolai I. Gerasimov ^a, Nadezhda N. Gerasimova ^{a,*}

^a Surgut State University, Surgut, Russian Federation

Abstract

The article examines the problem of adapting the educational process in higher education institutions to the peculiarities of information perception by Generation Z. The relevance of the study is determined by the need to increase the effectiveness of learning in conditions of declining student interest in traditional forms of material delivery, such as lectures and note-taking, which is critical for the formation of highly qualified human capital and ensuring the competitiveness of the regional economy. The aim of the work is to analyze and systematize the experience of implementing interactive teaching methods at the Department of Radioelectronics and Power Engineering, as well as to assess their influence on the assimilation of educational material, contributing to the adaptation of the regional educational space to modern requirements and the training of personnel for high-tech industries.

The research methods include expert evaluations, generalization of pedagogical experience, observation, and analysis of student learning outcomes. Specifically, tools such as mind mapping, solving crosswords, case analysis, and creating presentations are considered.

The obtained results indicate an increase in student motivation, an improvement in the quality of material assimilation, and the development of self-study skills, which forms the basis for training adaptive and innovatively thinking specialists. The research findings indicate a significant increase in student motivation, an improvement in the quality of material acquisition, and the development of independent learning competencies. These aspects serve as a foundation for cultivating adaptable and innovatively thinking specialists. Within the scope of this study, a comprehensive model for transforming the educational process has been proposed, grounded in the principles of visualization, interactivity, and active student engagement.

This approach demonstrates potential for implementation across various disciplines and educational programs within the region's higher education institutions, fostering standardization and enhancing the overall quality of the educational environment.

Keywords: interactive teaching methods, Generation Z, mind mapping, case studies, higher education, curriculum reboot, information visualization, regional development.

* Corresponding author
E-mail addresses: gerasimova_nn@surgu.ru (Gerasimova)



Издается в Российской Федерации с 2007 г.
Социально-экономическое пространство регионов
Все права защищены
ISSN: 2949-3943
2025. 19(3): 156-161

www.vestnik.sutr.ru



УДК 336

Направления повышения финансовой грамотности молодёжи

Инна Евгеньевна Лазарева^{a,*}

^a Донецкий национальный университет экономики и торговли, г. Донецк, ДНР, Российская Федерация

Аннотация

В статье определено, что повышение уровня финансовой грамотности молодежи представляет собой комплексную систему образовательных, просветительских и практико-ориентированных мероприятий, направленных на формирование у подрастающего поколения устойчивых навыков принятия рациональных финансовых решений. Подчеркивается, что владение основами управления личными финансами является неотъемлемым условием успешной адаптации молодых людей к современным социально-экономическим условиям, характеризующимся высокой динамичностью финансовых рынков, разнообразием банковских продуктов и растущими рисками, связанными с цифровизацией финансовой сферы.

Обосновано, что развитие финансовой грамотности способствует повышению финансовой устойчивости молодежи, формированию ответственности за собственное экономическое поведение и снижению вероятности возникновения негативных последствий, таких как избыточная задолженность, участие в сомнительных финансовых схемах или утрата сбережений. Особое внимание уделяется роли образовательных организаций, финансовых институтов и государственных структур в создании благоприятной среды, обеспечивающей доступность и качество финансового образования.

Выделены ключевые финансовые компетенции, которыми должно обладать молодое поколение для успешного функционирования в условиях современной экономики. К ним относятся умение планировать и контролировать личный бюджет, навыки сбережения и формирования финансовой подушки безопасности, понимание основ кредитования и процентных ставок, способность оценивать риски и возможности инвестирования, а также знание инструментов защиты от финансового мошенничества. Отмечается, что развитие указанных компетенций способствует формированию зрелой финансовой культуры молодежи, что является важным фактором социально-экономической стабильности общества в целом.

Ключевые слова: финансовая грамотность, управление личными финансами, финансовое образование, финансовое поведение, устойчивое развитие.

1. Введение

Современный мир трудно представить без финансовых и финансовых отношений. Они опосредуют функционирование различных сфер общественной жизни и активно реагируют на вызовы. Анализ и применение финансовой информации являются важными составляющими компонентами любого направления деятельности человека. Финансово

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: ie.lazareva@yandex.ru (И.Е. Лазарева)

образованные граждане способны брать на себя ответственность за управление личными финансами, быть деятельными на рынке финансовых услуг, формируя основу для устойчивого экономического развития.

Актуальность тематики предопределяется вызовами, которые предстают перед молодежью ввиду многообразия финансовых инструментов и финансовых услуг, представленных на рынке.

2. Материалы и методы

Проблематика формирования путей повышения уровня финансовой грамотности и деловой активности молодежи находит свое отражение в трудах таких ученых-экономистов, как Бойко С.В., Бородина Ж.В., Медведева Н.В., Гришина О.А., Гришин А.И., Дмитриева О.Ю., Кадышев Е.Н., Горбунова П.Г., Патьянова А.О., Дончевская Л.В., Фролова О.В., Тесленко И.Б., Маслакова Д.О., Тюриков А.Г., Кунижева Д.А., Цакаев А.Х., Рассуханов У.А.А., Шеметкова О.Л. и др. Однако проблематика освещения путей повышения финансовой грамотности молодежи как приоритетная цель развития финансовой сферы недостаточно изучена и требует дальнейших исследований.

Целью статьи является формирование путей повышения финансовой грамотности молодежи.

3. Обсуждение проблемы

В процессе жизнедеятельности молодые люди постоянно принимают решения, связанные с управлением личными финансами. Это касается формирования доходов, финансирования повседневных потребностей, сбережений, инвестиций, управления рисками в условиях неопределенности и финансовой нестабильности.

Финансовая грамотность позволяет владеть ключевыми финансовыми понятиями и применять их при принятии финансовых решений, которые касаются формирования доходов, осуществления расходов и сбережений, подбора финансовых инструментов для инвестиций [Лазарева, 2025].

Финансово грамотные люди более защищены от финансовых рисков и чрезвычайных ситуаций. Они ответственно относятся к управлению личными финансами, имеют возможность увеличивать материальное благосостояние путем распределения накопленных денежных ресурсов и прогнозирования будущих расходов.

Нормативным основанием для повышения уровня финансовой грамотности является Стратегия повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года, в которой финансовая грамотность определена как одна из базовых компетенций, которой стоит обладать каждому человеку для успешной жизнедеятельности.

Личное финансовое благополучие прямо зависит от регулярного формирования у населения навыков управления личными финансами. Это может стать возможным в следствие введение совокупности образовательных программ для разных категорий населения, реализации программ, сосредоточенных на изучении основ финансовой грамотности, начиная с дошкольного возраста [Бойко, 2023].

4. Результаты

Трансляторы финансовых знаний и навыков могут использовать разные пути взаимодействия со слушателями. Следует отметить, что первичные финансовые навыки молодые люди получают главным образом от родителей и других родственников [Шеметкова, 2023]. Поэтому имеет большое значение базовое владение финансовыми навыками для дальнейшего успешного обучения детей и молодежи основам управления личными финансами в домашних условиях, в частности, правилам безопасных финансовых операций онлайн, способов защиты персональных данных и управления возможными рисками (Таблица 1).

Потребность совершенствования навыков финансовой грамотности в обществе возрастает:

- 64% россиян хотят научиться лучше распоряжаться своими финансами,
- 80% – чтобы их дети овладели основами финансовой грамотности в школе [Бородина, Медведева, 2025].

Низкий уровень финансовой грамотности делает молодежь уязвимой для финансового мошенничества.

Таблица 1. Пути повышения финансовой грамотности молодежи

Целевая аудитория	Трансляторы финансовых знаний	Каналы коммуникаций со слушателями
Дети дошкольного возраста	Учреждения дошкольного образования, родители, родственники, медиа	Образовательные мероприятия
Дети школьного возраста	Школы, родители, родственники, СМИ	Образовательные мероприятия и тренинги, онлайн-курсы
Студенты образовательных организаций среднего профессионального образования	Организации профессионального образования, медиа	Образовательные мероприятия и тренинги, онлайн-курсы, волонтерские проекты, использование образовательного контента по конкретным запросам, в частности, через мессенджер и короткие видео в соцсетях
Студенты образовательных организаций высшего образования	Организации высшего и дополнительного образования, молодежные общественные организации, работодатели, лидеры мнений, медиа	

Источник: составлено автором на основе [Дмитриева и др., 2025; Тюриков, Кунижева, 2024]

Статистические данные свидетельствуют о том, что платежное мошенничество в последние годы набирает обороты (Таблица 2). Сумма убытков банков и клиентов от противоправных действий с платежными картами за 2024 год выросла на 74,36% [Дончевская, Фролова, 2024]. Больше половины суммы убытков (53%) произошло путем разглашения данных платежных карт, одноразовых паролей для подтверждения операций, данных для входа в интернет-банки) [Гришина, Гришин, 2024].

Таблица 2. Проблемы, связанные с безопасностью в сети Интернет

Проблема	Взрослое население, %	Молодежь, %
Получение мошеннических сообщений	43,5	35,2
Получение сообщений от друзей / знакомых с просьбой перечислить / одолжить средства через их взломанный аккаунт	19,7	14,3
Перенаправление на поддельные веб сайты с запросом личной информации	18,2	19,8
Понесли финансовые потери в результате краж, получения мошеннических сообщений или перенаправления на поддельные веб сайты	11,1	10,9
Социальная сеть или электронная почта были взломаны	6,6	14,8
Потеря физического устройства (смартфона, ноутбука и т. д.) с последующим использованием данных на нем третьими лицами	5,5	15,4
Интернет кража личных данных	3,5	6,5

Источник: составлено автором на основе [Цакаев, Рассуханов, 2024; Тесленко, Маслакова, 2024]

Финансовая грамотность позволяет повысить финансовую устойчивость молодежи и предотвращает проявлениям негативных финансовых последствий.

В частности, базовые компетенции формирования доходов позволяют владеть инструментарием планирования доходов и расходов, используя прикладные и мобильные приложения, способствующие принятию эффективных решений относительно личных финансов (Рисунок 1).

Умение экономить позволит владеть финансовым резервом, которым можно воспользоваться в непредсказуемых ситуациях.



Рис. 1. Основные финансовые компетенции, которыми необходимо обладать молодому поколению

Источник: составлено автором

Навыки инвестирования позволяют делать сознательный выбор среди различных вариантов инвестирования, оценивать риски и возможную выгоду, диверсифицировать инвестиции. Способность рассчитывать страховые выгоды, учитывая соотношение страховых выплат и цены услуг, поможет использовать выгодные страховые продукты.

5. Заключение

Таким образом, финансовая грамотность представляет собой одну из ключевых компетенций, которая необходима молодежи для успешной жизнедеятельности, так как в течение жизни необходимым является постоянное решение вопросов, связанных с личными финансами. Эти решения могут касаться финансирования повседневных нужд, накопления сбережений и осуществления инвестиций. Повышение уровня финансовой грамотности включает в себя систему образовательных и просветительских мероприятий: тренинги, онлайн-курсы, волонтерские проекты, использование образовательного контента по конкретным запросам, в частности, через мессенджеры и короткие видео в социальных сетях, целью которых является формирование навыков управления личными финансами в повседневной жизни.

Финансовая грамотность опосредует в себе знания и навыки, которые обеспечивают эффективное управление личными финансовыми ресурсами и позволяет молодежи: углубить финансовые знания, приобрести новые компетенции, чувствовать уверенность в себе; формировать финансовые цели; принимать сознательные решения и эффективно использовать финансовые инструменты; осмотрительно действовать на рынке финансовых услуг; избегать рисков финансового мошенничества.

Литература

Бойко, 2023 – Бойко С.В. Финансовая грамотность и доступность цифровых финансовых услуг: барьеры и пути решения // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 4. С. 164.

Бородина, Медведева, 2025 – Бородина Ж.В., Медведева Н.В. О финансовой грамотности как способе обеспечения безопасности в кредитно-финансовой сфере // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 5. С. 3412.

Гришина, Гришин, 2024 – Гришина О.А., Гришин А.И. Финансовая грамотность и финансовая культура: новый концептуальный подход к определению и пониманию // Финансы и кредит. 2024. Т. 30. № 7 (847). С. 1497.

Дмитриева и др., 2025 – Дмитриева О.Ю., Кадышев Е.Н., Горбунова П.Г., Патьянова А.О. Финансовое просвещение как инструмент повышения уровня финансовой грамотности и формирования финансовой культуры российских граждан // Финансы и кредит. 2025. Т. 31. № 2. С. 35.

Дончевская, Фролова, 2024 – Дончевская Л.В., Фролова О.В. Повышение финансовой грамотности и формирование финансовой культуры в России: научно-технический аспект // Экономические и социальные проблемы России. 2024. № 2 (58). С. 152.

Лазарева, 2025 – Лазарева И.Е. Доступ населения к финансовым услугам как составляющая финансовой инклюзивности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 3 (156). С. 136.

Тесленко, Маслакова, 2024 – Тесленко И.Б., Маслакова Д.О. Финансовые инструменты как основа развития финансовой грамотности: сущность, виды, классификация // Финансы и кредит. 2024. Т. 30. № 3 (843). С. 611.

Тюриков, Кунижева, 2024 – Тюриков А.Г., Кунижева Д.А. Оценка финансово грамотного поведения: от повышения финансовой грамотности к формированию финансовой культуры // Общество и экономика. 2024. № 9. С. 32.

Цакаев, Рассуханов, 2024 – Цакаев А.Х., Рассуханов У.А.А. Финансовая грамотность и финансовая культура в контексте финансовой безопасности России // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 7. С. 1823.

Шеметкова, 2023 – Шеметкова О.Л. Вектор развития: от финансовой грамотности к финансовой культуре // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2023. № 1. С. 21.

References

Boiko, 2023 – Boiko, S.V. (2023). Finansovaya gramotnost' i dostupnost' tsifrovym finansovym uslug: bar'ery i puti resheniya [Financial literacy and accessibility of digital financial services: barriers and solutions]. Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy. 4: 164. [in Russian]

Borodina, Medvedeva, 2025 – Borodina, Zh.V., Medvedeva, N.V. (2025). O finansovoi gramotnosti kak sposobe obespecheniya bezopasnosti v kreditno-finansovoi sfere [Financial literacy as a means of ensuring security in the credit and financial sector]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 15(5): 3412. [in Russian]

Grishina, Grishin, 2024 – Grishina, O.A., Grishin, A.I. (2024). Finansovaya gramotnost' i finansovaya kul'tura: novyi kontseptual'nyi podkhod k opredeleniyu i ponimaniyu [Financial literacy and financial culture: a new conceptual approach to definition and understanding]. Finans i kredit. 30(7): 1497. [in Russian]

Dmitrieva i dr, 2025 – Dmitrieva, O.Yu., Kadyshev, E.N., Gorbunova, P.G., Pat'yanova, A.O. (2025). Finansovoe prosveshchenie kak instrument povysheniya urovnya finansovoi gramotnosti i formirovaniya finansovoi kul'tury rossiiskikh grazhdan [Financial education as a tool for improving financial literacy and forming financial culture of Russian citizens]. Finansy i kredit. 31(2): 35. [in Russian]

Donchevskaya, Frolova, 2024 – Donchevskaya, L.V., Frolova, O.V. (2024). Povyshenie finansovoi gramotnosti i formirovanie finansovoi kul'tury v Rossii: nauchno-tehnicheskii aspekt [Increasing financial literacy and forming financial culture in Russia: scientific and technical aspect]. Ekonomicheskie i sotsial'nye problemy Rossii. 2(58): 152. [in Russian]

Lazareva, 2025 – Lazareva, I.E. (2025). Dostup naseleniya k finansovym uslugam kak sostavlyayushchaya finansovoi inklyuzivnosti [Public access to financial services as a component of financial inclusivity]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. 4(3 (156)): 136. [in Russian]

Teslenko, Maslakova, 2024 – Teslenko, I.B., Maslakova, D.O. (2024). Finansovye instrumenty kak osnova razvitiya finansovoi gramotnosti: sushchnost', vidy, klassifikatsiya [Financial instruments as the basis for the development of financial literacy: essence, types, classification]. Finansy i kredit. 30(3): 611. [in Russian]

Tyurikov, Kunizheva, 2024 – Tyurikov, A.G., Kunizheva, D.A. (2024). Otsenka finansovo gramotnogo povedeniya: ot povysheniya finansovoi gramotnosti k formirovaniyu finansovoi

kul'tury [Assessment of financially literate behavior: from financial literacy improvement to financial culture formation]. *Obshchestvo i ekonomika*. 9: 32. [in Russian]

Tsakaev, Rassukhanov, 2024 – Tsakaev, A.Kh., Rassukhanov, U.A.A. (2024). Finansovaya gramotnost' i finansovaya kul'tura v kontekste finansovoi bezopasnosti Rossii [Financial literacy and financial culture in the context of Russia's financial security]. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. 7(7): 1823. [in Russian]

Shemetkova, 2024 – Shemetkova, O.L. (2024). Vektor razvitiya: ot finansovoi gramotnosti k finansovoi kul'ture [Vector of development: from financial literacy to financial culture]. *Bukhgalterskii uchet i nalogoooblozhenie v byudzhetnykh organizatsiyakh*. 1: 21. [in Russian].

UDC 366

Areas for improving financial literacy among young people

Inna E. Lazareva^a *

Donetsk National University of Economy and Trade,-Donetsk, DNR, Russian Federation

Abstract

The article determines that improving the level of financial literacy among young people represents a comprehensive system of educational, informational, and practice-oriented activities aimed at developing sustainable skills for making rational financial decisions. It is emphasized that mastering the basics of personal finance management is an essential condition for the successful adaptation of young people to modern socio-economic circumstances, which are characterized by rapidly changing financial markets, a wide variety of banking products, and increasing risks associated with the digitalization of the financial sector.

It is substantiated that the development of financial literacy contributes to strengthening the financial stability of young people, fostering responsibility for their own economic behavior, and reducing the likelihood of negative consequences such as excessive debt, involvement in dubious financial schemes, or loss of savings. Special attention is given to the role of educational institutions, financial organizations, and government bodies in creating a supportive environment that ensures accessibility and quality of financial education.

Key financial competencies that the younger generation needs in order to function effectively in today's economy are identified. These include the ability to plan and control a personal budget, skills in saving and building a financial safety cushion, understanding the basics of lending and interest rates, the ability to assess investment risks and opportunities, as well as knowledge of tools for protection against financial fraud. It is noted that the development of these competencies contributes to shaping a mature financial culture among young people, which serves as an important factor in the socio-economic stability of society as a whole.

Keywords: financial literacy, personal finance management, financial education, financial behavior, sustainable development.

* Corresponding author

E-mail addresses: ie.lazareva@yandex.ru (I.E. Lazareva)



Издается в Российской Федерации с 2007 г.
Социально-экономическое пространство регионов
Все права защищены
ISSN: 2949-3943
2025. 19(3): 162-166

www.vestnik.sutr.ru



УДК 33

Налоговый учёт в условиях цифровизации: правовые и экономические аспекты

Маклер Александр Германович^{a,*}

АНО ДПО «Независимый исследовательский центр «КАПИТАЛ»

Аннотация. В статье рассматривается понятие налогового учёта, его принципы и значение в системе налогообложения. Анализируются основные аспекты и механизмы налогового учёта, его роль в обеспечении эффективного функционирования налоговой системы и контроля за соблюдением налогового законодательства.

Особое внимание уделяется правовым аспектам налогового учёта, включая нормы Налогового кодекса Российской Федерации и другие нормативно-правовые акты, регулирующие порядок постановки на учёт в налоговых органах организаций и физических лиц.

Исследование направлено на изучение развития предпринимательства, правовых инструментов регулирования хозяйственных обществ (в частности, обществ с ограниченной ответственностью) и анализ трансформации налогового администрирования в условиях цифровизации. Рассматриваются актуальные вопросы правового регулирования обязанности по постановке на учёт в налоговых органах, в том числе в электронном формате.

Ключевые слова: налоговый учёт; система налогообложения, налоговый контроль; налоговые обязательства; цифровизация; электронное взаимодействие; информационная открытость; онлайн-сервисы; цифровой документооборот; электронная подпись; электронные государственные сервисы; автоматизированные информационные системы.

1. Введение

Налоговый учёт — это система сбора, регистрации, обобщения и анализа информации о хозяйственных операциях налогоплательщиков в целях определения налоговой базы (Оливер, 2022), исчисления налогов и сборов, а также контроля за их уплатой (Слюсаренко, 2019).

Внедрение цифровых технологий в сферу налогообложения привело к модернизации ключевых институтов налогового права (Лютова, 2022). Это требует анализа изменений в правовом регулировании, системе электронного документооборота и цифровой идентификации участников налоговых отношений (Оливер, 2022).

Научная новизна статьи заключается в анализе изменений, которые произошли в системе налогового учёта в связи с внедрением цифровых технологий.

Одной из основных обязанностей налогоплательщиков в Российской Федерации является постановка на учёт в налоговых органах. Данная процедура регламентируется статьёй 83 Налогового кодекса РФ.

* Корреспондирующий автор
Адреса электронной почты: SmartMakler@yandex.ru (А.Г. Маклер)

2. Материалы и методы

Цифровизация процесса постановки на учёт началась с предоставления соответствующих услуг в электронном виде. В соответствии с пунктом 2 статьи 84 Налогового кодекса РФ, заявление физического лица о постановке на учёт может быть направлено в электронной форме с использованием телекоммуникационных каналов связи ([Конференция, 2023](#)).

Основополагающие принципы электронного учета включают юридическую доступность, информационную открытость, прозрачность и конкурентоспособность (Рощина, 2019). В 2020 г. функционал сервиса «Личный кабинет налогоплательщика» был расширен, что позволило получать идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) в электронном виде. Это сократило необходимость в его документальном представлении, уменьшило сроки регистрации и снизило административные барьеры ([Ломовцева, 2020](#)).

Однако процесс цифровизации налогового учета еще не завершен ([Юрцев, 2024](#)). Важно различать автоматизацию и цифровизацию как отдельные этапы. Автоматизация направлена на создание системы, выполняющей определенные функции без участия человека, тогда как цифровизация предполагает перевод всех процессов в электронный формат ([Кафиятуллина](#)).

Особое внимание уделяется мобильному приложению «Мой налог», которое упрощает регистрацию и учет самозанятых. Процедура регистрации самозанятых осуществляется в соответствии с Федеральным законом № 422-ФЗ от 27 ноября 2018 г.

Таким образом, процесс цифровизации налогового учета находится на ранней стадии своего развития. Это требует дальнейшего совершенствования нормативно-правовой базы, обеспечения информационной безопасности и защиты прав налогоплательщиков ([Маклер, 2025](#)).

2. Обсуждение

Налоговый учёт играет важную роль в системе налогообложения, обеспечивая:

- своевременное и полное поступление налоговых доходов в бюджет, что является основой финансовой стабильности государства;
- контроль за соблюдением налогового законодательства, что позволяет выявлять и предотвращать налоговые правонарушения;
- выявление и предотвращение налоговых правонарушений, включая случаи уклонения от уплаты налогов и незаконного использования налоговых льгот;
- повышение прозрачности и открытости налоговой системы, что способствует укреплению доверия налогоплательщиков к государственным институтам;
- создание условий для эффективного налогового администрирования, что включает в себя мониторинг и анализ налоговых поступлений, а также взаимодействие с налогоплательщиками.

4. Результаты

Дальнейшее развитие налогового учёта должно быть направлено на совершенствование его механизмов, повышение точности и эффективности расчётов, а также на обеспечение прозрачности и открытости налоговой системы для налогоплательщиков. Это предполагает дальнейшее совершенствование нормативно-правовой базы, развитие информационных технологий и повышение налоговой грамотности налогоплательщиков.

Цифровая трансформация налогового администрирования существенно влияет на институты налогового права, изменяя их содержание, формы реализации и правовое регулирование. Особое внимание уделяется изменениям в процедурах постановки на учет физических лиц и организаций, которые являются ключевыми элементами налогового администрирования. В условиях активного внедрения цифровых технологий и развития автоматизированных информационных систем необходимо переосмыслить правовую природу электронного взаимодействия, а также разработать новые механизмы обеспечения его правовой определенности, эффективности и безопасности.

Цифровая трансформация процесса постановки на учет обусловлена развитием электронных государственных сервисов, информационных технологий и автоматизированных информационных систем. Налогоплательщики могут подать заявление на постановку на учет через официальный сайт Федеральной налоговой службы

(ФНС России), портал «Госуслуги» или с использованием мобильных приложений. Пункт 2 статьи 84 НК РФ предусматривает возможность подачи заявления в электронном виде, что позволяет налоговым органам оперативно регистрировать налогоплательщиков и в ряде случаев выдавать свидетельства о постановке на учет в течение пяти дней.

Одним из ключевых результатов цифровой трансформации (Маклер, 2025) стало введение электронного свидетельства о постановке на учет (ИНН). В 2020 г. в сервисе «Личный кабинет налогоплательщика для физических лиц» появилась возможность получения ИНН в электронном формате. На сегодняшний день предоставление ИНН в бумажном виде редко требуется для получения государственных услуг, что свидетельствует о высокой степени интеграции цифровых сервисов в налоговую систему.

5. Заключение

Цифровизация процесса постановки на учет для организаций пока не завершена. Несмотря на наличие специализированных программных продуктов для автоматизации подготовки документов и подачи заявлений, полностью бесконтактное взаимодействие между представителями организаций и налоговыми органами пока не реализовано. Это связано с необходимостью физического присутствия при подаче документов с печатью и подписью, а также с обеспечением юридической силы электронных документов и безопасности данных. Проблема заключается в четком правовом регулировании электронного взаимодействия, включая вопросы юридической силы электронных документов, использования электронной подписи, обеспечения безопасности данных и защиты прав налогоплательщиков.

Литература

[Оливер, 2022](#) – Оливер, Ф. Н. Специальные налоговые режимы как инструмент оптимизации налоговой нагрузки / Ф. Н. Оливер // МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ ГОДА 2022 : сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 25 марта 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 45-50. – EDN ENWCHA.

[Слюсаренко, 2019](#) – Слюсаренко, А. А. Понятие налогового учета / А. А. Слюсаренко // WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS : сборник статей XXXVIII Международной научно-практической конференции : в 2 ч., Пенза, 25 декабря 2019 года. Часть 2. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С. 48-51. – EDN EBYFVU.

[Лютова, 2022](#) – Лютова, О. И. Обязанность постановки на учет в налоговых органах в условиях цифровизации / О. И. Лютова // Актуальные проблемы российского права. – 2022. – Т. 17, № 9(142). – С. 42-48. – DOI 10.17803/1994-1471.2022.142.9.042-048. – EDN SURNCI.

[Оливер, 2022](#) – Оливер, Ф. Н. Специальные налоговые режимы как инструмент оптимизации налоговой нагрузки / Ф. Н. Оливер // МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ ГОДА 2022 : сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 25 марта 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 45-50. – EDN ENWCHA.

[Конференция, 2023](#) – Налоговая система в условиях современных трансформаций : материалы XXIII-й Всероссийской (с международным участием) научно-практической интернет-конференции, Донецк, 23 ноября 2023 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2023. – 294 с. – EDN FRIDNC.

[Роцина, 2019](#) – Роцина, Ю. В. Налоговый и бухгалтерский учет: отличительные черты / Ю. В. Роцина, М. Р. Нагаева // Современная экономика: теория и практика : сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 59-61. – EDN YXMWXB.

[Ломовцева, 2020](#) – Ломовцева, Л. А. Отличительные черты бухгалтерского и налогового учёта финансовых результатов / Л. А. Ломовцева // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития : Сборник научных трудов / Под общей редакцией М.Н. Стефаненко. – Симферополь : Индивидуальный предприниматель Хотеева Л.В., 2020. – С. 215-221. – EDN BHGPGC.

Юрцев, 2024 – Юрцев, А. Н. Цифровая трансформация налоговой системы / А. Н. Юрцев // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 108-7. – С. 63-66. – DOI 10.18411/trnio-04-2024-377. – EDN TBTPXN.

Кафиятуллина, 2022 – Кафиятуллина, Ю. Н. Принципы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях. Часть I / Ю. Н. Кафиятуллина, Д. А. Курочкин, Д. В. Сердечный // Вестник университета. – 2022. – № 6. – С. 74-82. – DOI 10.26425/1816-4277-2022-6-74-82. – EDN ALTWAO.

Маклер, 2025 – Маклер, А. Г. Особенности развития коммерческих организаций / А. Г. Маклер // Виттевские чтения - 2025 : Материалы XXV Международного конгресса молодой науки, Москва, 29 апреля 2025 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2025. – С. 960-969. – EDN HYUKUT.

Маклер, 2025 – Маклер, А. Г. Обзор ряда проблем реализации цифровых технологий / А. Г. Маклер // Цифровая трансформация социальных и экономических систем - DIGITAL2025 : Материалы IV международной научно-практической конференции, Москва, 31 января 2025 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2025. – С. 990-997. – EDN CQIVTS.

References

Oliver, 2022 – Oliver, F. N. Special`ny`e nalogovy`e rezhimy` kak instrument optimizacii nalogovoj nagruzki / F. N. Oliver // MOLODOJ UChYoNY`J GODA 2022 : sbornik statej Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel`skogo konkursa, Penza, 25 marta 2022 goda. – Penza: Nauka i Prosveshhenie (IP Gulyaev G.Yu.), 2022. – S. 45-50. – EDN ENWCHA.

Slyusarenko, 2019 – Slyusarenko, A. A. Ponyatie nalogovogo ucheta / A. A. Slyusarenko // WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS : sbornik statej XXXVIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii : v 2 ch., Penza, 25 dekabrya 2019 goda. Tom Chast` 2. – Penza: Nauka i Prosveshhenie (IP Gulyaev G.Yu.), 2019. – S. 48-51. – EDN EBYFVU.

Lyutova, 2022 – Lyutova, O. I. Obyazannost` postanovki na uchet v nalogovy`x organax v usloviyax cifrovizacii / O. I. Lyutova // Aktual`ny`e problemy` rossijskogo prava. – 2022. – T. 17, № 9(142). – S. 42-48. – DOI 10.17803/1994-1471.2022.142.9.042-048. – EDN SURNCI.

Oliver, 2022 – Oliver, F. N. Special`ny`e nalogovy`e rezhimy` kak instrument optimizacii nalogovoj nagruzki / F. N. Oliver // MOLODOJ UChYoNY`J GODA 2022 : sbornik statej Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel`skogo konkursa, Penza, 25 marta 2022 goda. – Penza: Nauka i Prosveshhenie (IP Gulyaev G.Yu.), 2022. – S. 45-50. – EDN ENWCHA.

Konferenciya, 2023 – Nalogovaya sistema v usloviyakh sovremenny`x transformacij : materialy` XXIII-j Vserossijskoj (s mezhdunarodny`m uchastiem) nauchno-prakticheskoy internet-konferencii, Doneczk, 23 noyabrya 2023 goda. – Doneczk: FGBOU VO «DonNUE`T imeni Mixaila Tugan-Baranovskogo», 2023. – 294 s. – EDN FRIDNC.

Roshhina, 2019 – Roshhina, Yu. V. Nalogovy`j i buxgalterskij uchet: otlichitel`ny`e cherty` / Yu. V. Roshhina, M. R. Nagaeva // Sovremennaya e`konomika: teoriya i praktika : sbornik nauchny`x statej. – Penza : Obshhestvo s ogranicennoj otvetstvennost`yu Globus, 2019. – S. 59-61. – EDN YXMWXB.

Lomovceva, 2020 – Lomovceva, L. A. Otlichitel`ny`e cherty` buxgalterskogo i nalogovogo uchyota finansovy`x rezul`tativ / L. A. Lomovceva // Sovremenny`j menedzhment i upravlenie: tendencii i perspektivy` razvitiya : Sbornik nauchny`x trudov / Pod obshhej redakcijej M.N. Stefanenko. – Simferopol` : Individual`ny`j predprinimatel` Xoteeva L.V., 2020. – S. 215-221. – EDN BHGPGC.

Yurcev, 2024 – Yurcev, A. N. Cifrovaya transformaciya nalogovoj sistemy` / A. N. Yurcev // Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya. – 2024. – № 108-7. – S. 63-66. – DOI 10.18411/trnio-04-2024-377. – EDN TBTPXN.

Kafiyatullina, 2022 – Kafiyatullina, Yu. N. Principy` cifrovoj transformacii biznesa v sovremenny`x usloviyakh. Chast` I / Yu. N. Kafiyatullina, D. A. Kurochkin, D. V. Serdechny`j // Vestnik universiteta. – 2022. – № 6. – S. 74-82. – DOI 10.26425/1816-4277-2022-6-74-82. – EDN ALTWAO.

Makler, 2025 – Makler, A. G. Osobennosti razvitiya kommercheskix organizacij / A. G. Makler // Vittevskie chteniya - 2025 : Materialy` XXV Mezhdunarodnogo kongressa molodoj nauki, Moskva, 29 aprelya 2025 goda. – Moskva: Moskovskij universitet im. S.Yu. Vitte, 2025. – S. 960-969. – EDN HYUKUT.

Makler, 2025 – Makler, A. G. Obzor ryada problem realizacii cifrovych texnologij / A. G. Makler // Cifrovaya transformaciya social`nyx i ekonomicheskix sistem - DIGITAL2025 : Materialy IV mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Moskva, 31 yanvarya 2025 goda. – Moskva: Moskovskij universitet im. S.Yu.Vitte, 2025.

UDC 33

Tax Accounting in the Context of Digitalization: Legal and Economic Aspects

Alexander G. Makler ^a, *

ANO DPO "Independent Research Center "CAPITAL".

Abstract

The article discusses the concept of tax accounting, its principles and significance in the taxation system. The main aspects and mechanisms of tax accounting, its role in ensuring the effective functioning of the tax system and monitoring compliance with tax legislation are analyzed.

Special attention is paid to the legal aspects of tax accounting, including the norms of the Tax Code of the Russian Federation and other regulatory legal acts regulating the procedure for registration with the tax authorities of organizations and individuals.

The research is aimed at studying the development of entrepreneurship, legal instruments for regulating business entities (in particular, limited liability companies) and analyzing the transformation of tax administration in the context of digitalization. The current issues of legal regulation of the obligation to register with tax authorities, including in electronic format, are considered.

The purpose of the study is a comprehensive analysis of the legal and economic aspects of entrepreneurship development, including the study of the mechanisms of legal regulation of business entities, as well as the study of changes in the tax administration system caused by the processes of digitalization.

Keywords: tax accounting; taxation system, tax control; tax obligations; digitalization; electronic interaction; information openness; online services; digital document management; electronic signature; electronic government services; automated information systems.

* Corresponding author
E-mail addresses: SmartMakler@yandex.ru (A.G. Makler)



Издается в Российской Федерации с 2007 г.
Социально-экономическое пространство регионов
Все права защищены
ISSN: 2949-3943
2025. 19(3): 167-176

www.vestnik.sutr.ru



УДК 338.48

Оценка состояния и трендов развития рынка услуг туризма и гостеприимства в условиях платформенной экономики

Надежда Константиновна Сердюкова ^{a,*}, Геворг Геворгович Араратян ^a, Дмитрий Анатольевич Сердюков ^a

^a Сочинский государственный университет, г. Сочи, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются основные тренды и направления развития гостиничного рынка в условиях цифровизации и платформизации экономики и бизнеса. Проводится оценка динамики спроса и предложения на российском гостиничном рынке за последние пять лет, выявлены тенденции и тренды развития, сделан вывод о высокой инвестиционной привлекательности гостиничных проектов в текущих условиях. В качестве кейса цифровизации и платформизации российского гостиничного рынка приведена новая система классификации средств размещения, введенная с 2025 г., которая представляет собой полностью цифровую процедуру самооценки гостиниц и других средств размещения путем загрузки данных в Единый государственный реестр. Выделены основные тренды и направления трансформации бизнес-моделей и бизнес-процессов гостиничного бизнеса, архитектуры операционной модели. Сделан вывод о повышении эффективности управления ресурсами гостиничного предприятия, включая инвестиции гостиничные проекты в условиях цифровизации бизнеса.

Ключевые слова: индустрия туризма и гостеприимства, гостиничные услуги, туристские услуги, коллективные средства размещения, платформенная экономика, тренды гостиничного рынка.

1. Введение

Рынок туризма и гостеприимства в России динамично развивается и одновременно переживает процесс глубокой инфраструктурной, организационно-экономической и технологической трансформации. Многие трансформационные процессы обусловлены, с одной стороны, бурным развитием цифровизации, технологий искусственного интеллекта, платформенной экономики, нового технологического инструментария индустрии туризма и гостеприимства, а с другой стороны – формированием новых моделей и паттернов потребительского поведения, усилением повестки устойчивости развития бизнеса, потребления, экономики.

В этой связи представляется важным, что при проектировании и стратегировании в сфере туризма и гостеприимства, а также при планировании инвестиций необходимо учитывать действие трансформационных факторов и процессов для повышения эффективности управленческих решений всех уровней и достижения Национальных целей развития Российской Федерации на период до 2035 года (Национальные цели, 2024), а также целей Национальных и федеральных проектов (Национальные проекты, 2025).

Стоит отметить, что цифровой технологический базис и зрелая цифровая экономика упоминаются в концептуальных стратегических и нормативно-правовых документах

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: serdyukovank@sutr.ru (Н.К. Сердюкова)

Российской Федерации в качестве необходимого условия достижения стратегических целей и конкретных результатов развития.

Например, достижение национальной цели развития «проведение цифровой трансформации государственного управления, экономики и социальной сферы» предполагает развитие единых отраслевых цифровых платформ, единой цифровой платформы госуправления, моделей управления данными на основе обработки Big Data, машинного обучения и искусственного интеллекта ([Национальные цели, 2024](#)).

Динамичное развитие индустрии туризма и гостеприимства, сопровождающееся ростом рынка туристских, гостиничных и сопутствующих услуг, способствует достижению национальных целей развития «сохранение населения, укрепление здоровья, повышение благополучия людей и поддержка семьи», «создание комфортной и безопасной среды для жизни», «построение устойчивой и динамичной экономики», а также является следствием реализации Нацпроекта «туризм и индустрия гостеприимства» (2020-2021 гг.) и нового Нацпроекта «Туризм и гостеприимства», включая все входящие в него федеральные проекты и инициативы ([Национальные цели, 2024](#); [Национальные проекты, 2025](#)).

Число туристских поездок по России выросло по итогам 2024 г. по сравнению с 2021 г. на 37% и составило 90 млн. В классифицированных средствах размещения более 872 тыс. номеров, число иностранных туристов составило в 2024 г. 9,7 млн. Сегодня Правительство России видит в числе важнейших целей развития отрасли повысить долю туризма в ВВП с 2,9% до 5% к 2030 г. и увеличить экспорт туристических услуг в три раза. Текущие показатели туризма в 2025 г. весьма оптимистичны: по предварительным оценкам Минэкономразвития России летний турпоток в России может составить 48 млн. туристических поездок по стране, что на 8% больше, чем в 2024 г. ([Национальные проекты, 2025](#); [Решетников, 2025](#)).

В научной литературе различные аспекты формирования и функционирования платформенной экономики изучаются с 2019-2020 гг., включая роль глобальных и национальных платформ в стимулировании цифровой экономики в целом, соотношение понятий «цифровая платформа» и «цифровая экосистема» ([Брынцев, 2021](#); [Данилин, Мамедьяров, 2020](#); [Сердюков, Сердюкова, 2023](#); [Hein, Schreieck and othes, 2020](#)). Отмечает определяющая роль цифровых инструментов в процессе оптимизации бизнес-процессов в индустрии гостеприимства ([Zhukova, 2024](#)).

Кроме того, ключевая роль формирования цифровых платформ определяется в целом ряде нормативно-правовых документов и концепций развития социально-экономической сферы Российской Федерации ([Концепция, 2021](#)). Так, в 2025 г. осуществлена масштабная трансформация системы классификации средств размещения в Российской Федерации на основе перехода к двухуровневой системе. Первый уровень – самооценка средств размещения предполагает самостоятельное размещение информации о средстве размещения на единой государственной цифровой платформе Росаккредитации с последующей проверкой и модерацией сведений в цифровом формате. Это переход к следующему уровню цифровой зрелости гостиничного бизнеса в России.

С 01.09.2025 агрегаторы, маркетплейсы и ОТА имеют право размещать информацию только об услугах гостиниц и других коллективных средств размещения (далее – КСР), которые внесены в Реестр Росаккредитации на веб-сайте <https://fsa.gov.ru/>. Таким образом, практически осуществлен переход на новый уровень цифровой интеграции бизнеса коллективных средств размещения, цифровых платформ и цифровой государственной платформы Росаккредитации. Информация на платформах агрегаторов синхронизируется и обновляется на основе данных Реестра классифицированных средств размещения каждые 2-8 часов, что обеспечивает высокую бесшовную доступность и разнообразие безопасных и качественных услуг размещения в России. Следующий этап – подключение к процедуре самооценке гостевых домов. Закон, регулирующий в экспериментальном порядке деятельность гостевых домов, был подписан Президентом России 7 июня 2025 г. Эксперимент проводится с 1 сентября 2025 г. по 31 декабря 2027 г. на территории Республики Алтай и Алтайского края, Дагестана, Крыма, Краснодарского, Приморского, Ставропольского краев, Архангельской, Владимирской, Ивановской, Иркутской, Калининградской, Ленинградской, Ростовской, Херсонской областей, Кемеровской области – Кузбасса, а также города Севастополя и федеральной территории «Сириус». Для участия в эксперименте субъекты должны принять соответствующие региональные законы, определяющие особенности эксперимента на территории региона. На сегодняшний день

такие законы уже приняты в Республике Крым и Ставропольском крае ([Гостиницы, 2025; Гостевые дома, 2025](#)).

Поэтому оценка состояния и трендов развития рынка услуг туризма и гостеприимства в условиях роста и развития цифровых платформ, платформенного бизнеса и платформенной занятости имеет важное значение с точки зрения определения перспективных направлений инвестирования, формирования конкурентоспособных бизнес-моделей, эффективного использования ресурсного потенциала рынка услуг туризма и гостеприимства.

Научная новизна исследования заключается в исследовании рынков услуг туризма и гостеприимства в контексте глобальных и национальных трансформационных процессов с целью определения объективных трендов развития, непосредственно влияющих на эффективность предпринимательской деятельности в индустрии, инвестиционную привлекательность регионов, дестинаций и отдельных инвестиционных проектов, а также на конкурентоспособность предприятий индустрии туризма и гостеприимства. Платформизация экономики и бизнеса рассматривается в этой связи как важнейший процесс трансформации рынка услуг.

В настоящей статье рассмотрены основные характеристики и динамика глобального и национального рынка гостиничных услуг, рынка услуг Краснодарского края и рынка Сочи как крупнейшей туристской дестинации России за период с 2019 по 2024 гг.

Предложенные подходы могут быть использованы при проектировании и стратегировании в сфере туризма и гостеприимства на различных уровнях управления.

2. Материалы и методы

Для написания статьи использованы информационные материалы федеральных и региональных органов власти, размещенные на официальных сайтах, статистическая отчетность Росстата, включая данные ЕМИСС, статьи в периодических изданиях и публикации официальных лиц и экспертов в онлайн-изданиях, включая зарубежные источники. При проведении исследования использованы методы статистического и сравнительного анализа, графической интерпретации данных, экспертных оценок, контент-анализа.

Для оценки текущего состояния рынка услуг сферы туризм и гостеприимства использованы следующие виды статистических показателей:

1. Показатели деятельности коллективных средств размещения в натуральном, стоимостном и относительном выражении за период с 2019 по 2024 гг. ([ЕМИСС, 2025](#)).

2. Аналитические данные экспертных организаций по гостиничному рынку за 2024 г. (Анализ рынка, 2024).

3. Данные Краснодарстата за 2024 г. ([Краснодарский край в цифрах, 2024](#)).

3. Обсуждение

Анализ текущей ситуации и процессов цифровизации и платформизации бизнес-процессов на рынке услуг туризма и гостеприимства показывает, что сегодня цифровые платформы, с одной стороны, являются бизнес-средой функционирования цифрового туристского рынка, а с другой – результатом их деятельности является формирования эффективного маркетингового, коммуникационного и интеграционного инструментария, массивов больших данных, необходимых для персонализации услуг и повышения их доступности для потребителя, снижения транзакционных издержек для представителей малого и микро-бизнеса. Появляются абсолютно новые гибридные форматы сервиса, интегрирование туристские и гостиничные продукты с бесшовными технологиями формирования, продвижения и реализации услуг.

Одной из причин бурного роста цифровых платформ в сферу туризма и гостеприимства, а также активной имплементации цифровой интеграции в систему государственного регулирования сферы туризма является динамичное развитие данной сферы, продолжающееся весь постковидный период.

В [Таблицах 1–3](#) и на [Рисунке 1](#) представлены показатели динамики предложения и спроса на рынке гостиничных услуг Российской Федерации в целом за период с 2019 по 2024 гг.

Сфера туризма и гостеприимства одна из первых в стране восстановилась и продемонстрировала стабильно высокие темпы роста в постковидный период. По оценкам

экспертов, новые проекты в сфере курортно-гостиничной инфраструктуры являются инвестиционно привлекательными на российском рынке.

Таблица 1. Количество и номерной фонд гостиниц и других КСР Российской Федерации в 2019-2024 гг. (ЕМИСС, 2025)

Показатель	Ед. изм.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Число КСР	ед.	37 901	38 528	40 856	41 357	44 393	46 235
классифицированные	ед.	28 302	27 328	28 979	29 547	31 488	32 339
неклассифицированные	ед.	9 599	11 200	11 877	11 810	12 905	13 896
Число номеров в КСР	ед.	1 039 551	1 035 661	1 092 657	1 128 042	1 197 845	1 237 604
классифицированные	ед.	992 601	977 409	1 027 010	1 058 709	1 117 414	1 150 996
неклассифицированные	ед.	46 950	58 252	65 647	69 333	80 431	86 608
Число мест в КСР	ед.	2 726 760	2 746 015	2 927 505	3 054 897	3 323 544	3 489 156
классифицированные	ед.	2 495 687	2 472 969	2 634 447	2 760 124	2 997 869	3 138 472
неклассифицированные	ед.	231 073	273 046	293 058	294 773	325 675	350 684
Средняя площадь одного номера в КСР	кв. м.	22,4	22,5	22,9	22,8	23	23

Показатели количества КСР, номерного фонда и числа мест в КСР демонстрируют стабильный рост (Таблица 2): среднегодовой темп прироста количества гостиниц и других КСР в России за рассматриваемый период составляет 4,1%, номерного фонда – 3,5%, числа мест – 5,1%. Всего за пять лет число КСР в России по сравнению с доковидным и до санкционным 2019 г. выросло на 22%, номерной фонд на 19,1%, число мест на 28%, площадь номерного фонда КСР увеличилась на 19,1%, средняя площадь номера выросла на 2,7%.

На конец 2024 г. в России 46 235 гостиниц и других средств размещения, среди которых 69,9% являются классифицированными.

Таблица 2. Динамика количества и номерного фонда гостиниц и других КСР Российской Федерации в 2019-2024 гг., в процентах (составлено авторами)

Показатель	Темп прироста 2023/ 2024	Темп прироста 2019/ 2024	Среднегодовой темп прироста CAGR 2019-2024
Число КСР	4,10	22,00	4,10
классифицированные	2,70	14,30	2,70
неклассифицированные	7,70	44,80	7,70
Число номеров в КСР	3,30	19,10	3,50
классифицированные	3,00	16,00	3,00
неклассифицированные	7,70	84,50	13,00
Число мест в КСР	5,00	28,00	5,10
классифицированные	4,70	25,80	4,70
неклассифицированные	7,70	51,80	8,70
Площадь номерного фонда КСР	3,00	19,10	3,60
Средняя площадь одного номера в КСР	0,00	2,70	0,50

Что касается спроса на услуги средств размещения в России, то ковидное падение общего числа размещенных лиц в 2020 г. на 38% по сравнению с 2019 г. было восстановлено уже в 2021 г., затем наблюдалась ежегодная положительная динамика числа размещенных лиц со значением CAGR 2019-2024 = 4,10%. Общий темп прироста числа размещенных лиц в 2024 г. по сравнению с 2019 г. составил 22,0% (Рисунок 1).

Основной поток гостей КСР России составляют россияне: 85,7% в 2019 г. и 94,4% в 2024 г. Ковидное падение числа иностранных гостей преодолено к 2024 г. более, чем в 2 раза, но пока отстает от доковидных показателей также более, чем вдвое (Рисунок 1).

Что касается операционных и финансово-экономических показателей деятельности КСР, то по данным Росстата также наблюдается активная положительная динамика с 2020 г. (Таблица 3).

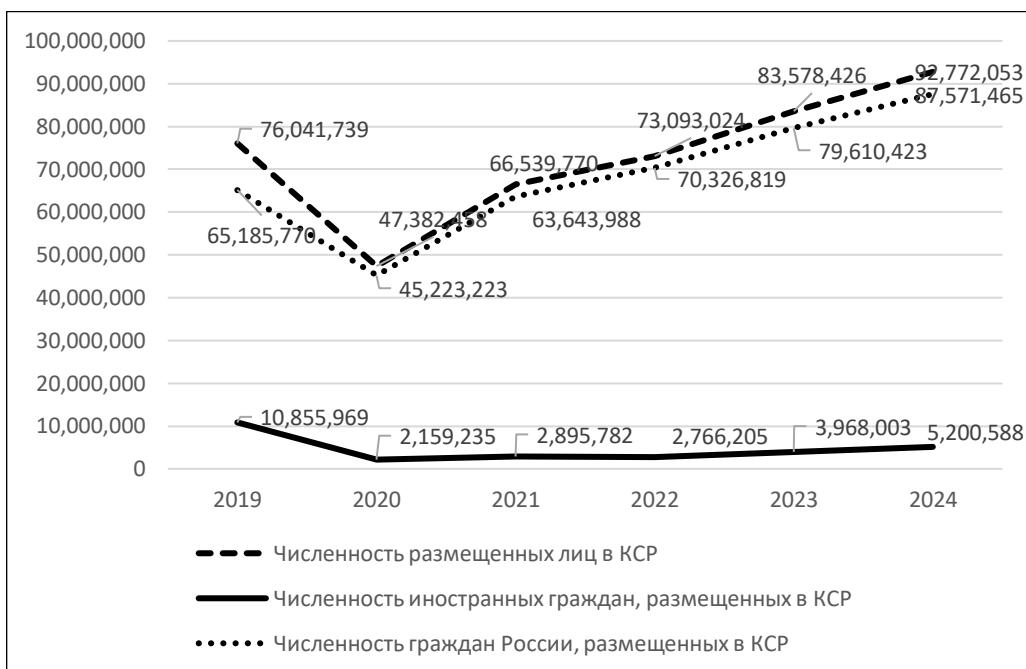


Рис. 1. Динамика спроса на услуги гостиниц и других КСР Российской Федерации в 2019-2024 гг. (составлено авторами по данным ЕМИСС, 2025)

Доходы гостиниц и других средств размещения выросли за период с 2019 по 2024 гг. почти в два раза и составили в 2024 г. более одного триллиона рублей. Среднегодовая загрузка номеров в КСР России составляет 77,6% с учетом числа гостей, размещающихся в номере. Среднестатистический гость проводит в российском отеле 4,2 ночи, платит за номер 2998 руб. в сутки. При этом годовой RevPAR в российских гостиницах составляет 1,016 млн. руб., а показатель ADR в день составляет 2784 рубля (рост к 2019 г. на 69%).

Краснодарский край остается российской дестинацией номер один и ключевым гостиничным рынком. Кубань занимает ведущие позиции как по числу КСР, так и по объему номерного фонда. В топ-20 крупнейших по выручке гостиничных предприятий России входят девять предприятий Краснодарского края, восемь из которых расположены в Сочи и Сириусе. Это требует особых подходов к стратегии развития туризма зрелой дестинации Сочи на новом этапе (Анализ рынка, 2024; Шарафутдинов, Онищенко, 2024).

Таблица 3. Динамика доходов и операционных показателей деятельности гостиниц и других КСР Российской Федерации в 2019-2024 гг., в процентах (ЕМИСС, 2025)

Показатель	Ед. изм.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Число ночевок в КСР	млн. ед.	283,19	191,18	275,6	318,53	357,98	390,19
Среднее количество ночей в КСР	ночей на 1 гостя	3,7	4	4,1	4,4	4,3	4,2
Загрузка номеров в КСР	%	78,20%	53,60%	73,50%	82,40%	87,80%	92,90%
Загрузка номеров в КСР с учетом коэффициента заполняемости	%	49,70%	44,70%	61,40%	68,80%	73,30%	77,60%
Загрузка койко-мест в КСР	%	31,10%	21,20%	28,70%	31,60%	32,70%	34,10%
Доходы КСР	млрд. руб.	599,630	376,5	599,30	714,35	899,83	1 169,78

Средний чек в КСР	руб. чел. в день	2 117	1 969	2 175	2 243	2 514	2 998
Средняя доходность 1 номера в КСР	руб.	604 100	385 202	583 542	674 734	805 278	1 016 318
Средняя доходность 1 номера в день	руб.	1 655	1 055	1 599	1 849	2 206	2 784

Данные проведенного анализа и экспертные оценки показывают, что гостиничный рынок России динамично развивается. Туризм вошел в тройку самых быстрорастущих отраслей экономики, поделив второе место с ИТ ([Стратсессия, 2025](#)). Поэтому наблюдается высокая инвестиционная активность в индустрии гостеприимства, особенно на рынке курортной и гостиничной недвижимости. Инвесторы, вкладывая значительные средства в новые проекты, тщательно контролируют показатели эффективности работы средств размещения, внедряют новые форматы управления активами. Под влиянием цифровизации и платформизации экономики формируются новые бизнес-модели в гостиничном бизнесе, происходит оптимизация бизнес-процессов отельной индустрии ([Zhukova, 2024](#)).

Среди актуальных трендов трансформации бизнес-процессов и бизнес-моделей в гостиничном бизнесе стоит выделить:

- прямые продажи и омниканальную стратегию;
- платформенную модель бизнеса;
- фреймворк управляемых услуг (например, услуги прачечной или клининга в гостиничном House Keeping);
- модели подписки и лояльности, переход от систем лояльности к лояльности 2.0;
- модели гибридной гостиничной сети;
- аренда и гибридные форматы размещения;
- интегрированная операционная модель;
- управление ресурсами и оптимизация затрат, lean-модели и устойчивой гостеприимство;
- управление опытом гостя и формирование карты гостевого опыта (СJM).

В [Таблице 4](#) представлены актуальные направления трансформации бизнес-моделей бизнес-процессов гостиничной индустрии и примеры их реализации.

Таблица 4. Характеристика актуальных направлений трансформации бизнес-моделей и бизнес-процессов гостиничной индустрии (составлено авторами)

Направление/тренд	Характеристика/кейсы реализации
Прямые продажи и омниканальная стратегия	✓ Собственный сайт и мобильное приложение для бронирования ✓ Прямая интеграция с платежными системами и лояльностью ✓ Контроль бренда, маржинальности и данных гостей
Платформенная модель	✓ Размещение на онлайн-турагентах и на платформах ОТА Диверсификация каналов продаж и охват глобальной аудитории ✓ Использование рейтингов, отзывов и динамического ценообразования
Фреймворк управляемых услуг (Managed Service)	✓ Предоставление полного цикла услуг через партнерские технологии: управление занятостью, уборкой, питанием ✓ Эффективная координация через платформы для фулфилмента услуг
Аренда и гибридные гостиничные сети	✓ Управление сетью объектов ✓ Централизованный заказ услуг, тарифов и снабжения ✓ Долгосрочная аренда, апартаменты, резидентные блоки, совместное потребление
Управления ресурсами и оптимизация затрат	✓ Энергоэффективность ✓ Персонал и операционные ресурсы ✓ Уборка и обслуживание номеров ✓ Продукты питания и напитки

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Инвентаризация и снабжение ✓ Технологическая инфраструктура
Ценообразование и менеджмент каналов	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Динамическое ценообразование ✓ Стратегия каналов ✓ Лояльность и персонализация ✓ Персонализация предложения
Технологические тренды и практики внедрения	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Непрерывная цифровизация процессов ✓ Облачная архитектура ✓ Искусственный интеллект и машинное обучение ✓ Роботизация и автоматизация сервисов ✓ Аналитика и управление данными ✓ Мобильные решения для гостей и персонала, защита ПД
KPI и управление качеством	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Финансовые KPI ✓ Операционные KPI ✓ IT / данные

Что касается архитектуры операционной модели современного гостиничного бизнеса, что здесь наблюдаются следующие актуальные инструменты и стратегии:

- центральная система управления (PMS/Property Management System): бронирование, учет номеров, гости, счета, отчетность;
- резервации и цена-оптимизация (CRS/ Revenue Management System): динамическое ценообразование, управляемые правилами скидки и каналы продаж;
- Channel Manager: синхронизация доступности и цен в каналах продаж (OTA, метапоисковики, собственные каналы);
- гостевой опыт и CRM: сегментация гостей, персонализация предложений, автоматизация коммуникаций (послесервис, приветственные предложения);
- домашняя инфраструктура и IoT: системы умного номера, управление освещением, климатом, безопасностью;
- аналитика и данные: BI/аналитика для операционных решений, маркетинга, сервиса;
- управление закупками и цепочками поставок: единый каталог, автоматизация закупок, кооперация со множеством поставщиков;
- модели подписки и лояльности: предложения для гостей с фиксированной стоимостью за доступ к набору услуг, бонусы и персонализация на основе поведения гостей.

Кроме перечисленных трендов и направлений трансформации бизнес-моделей и бизнес-процессов гостиничного бизнеса можно отметить развитие модели Lifestyle-отелей, гостиничного/курортного девелопмента, осмысление процедуры классификации с присвоением «звезд» как драйвера продаж и выручки, новые подходы к развитию SPA&Wellness в отелях, гибкие пространства и модульность при проектировании гостиниц, меню-инжиниринг, проектирование безбыточных форматов «Все включено», роботы и автономная доставка, бесконтактные и беспилотные технологии в отелях, использование нейросетей, интеграция отелей с транспортом и т.д.

5. Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что гостиничный бизнес, рожденный как сфера, где гостеприимство и эмоции трансформируются в доходы, продолжает свое активное развитие уже в цифровую эпоху на новом технологическом уровне. Причем технологические инструменты, цифровизация позволяют не только трансформировать бизнес-процессы, гостиничные пространства, опыт гостя, но и существенно влияют на возможности оптимизации деятельности, оценки ее эффективности, ускоряют реакцию отельеров на быстро изменяющуюся внешнюю среду. Инвесторы получают возможность действовать осознанно и моделировать бизнес с максимальной эффективностью и отдачей вложенных ресурсов.

Как говорил великий отельер Джон У. Марриотт: «Великие компании создаются людьми, которые не перестают думать о том, как улучшить свой бизнес». А новые технологии позволяют создавать эффективные форматы и бизнес-модели гостиничного бизнеса в цифровой и платформенной экономике, а также быстро их оптимизировать в условиях изменчивой бизнес-среды.

Литература

- Анализ рынка, 2024** – Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2024 г. / АЦ «Центр экономики рынков». Москва. 2025. 32 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://research-center.ru/analiz-ryntka-gostinichnyh-uslug-rossii-v-2024-godu/> (дата обращения: 28.08.2025).
- Брынцев, 2021** – Брынцев А.Н. Экономика платформенных решений – новый этап развития страны // Проблемы рыночной экономики. 2021. № 3. С. 98-107.
- Гостевые дома, 2025** – Правительство утвердило Положения о классификации гостевых домов / Туризм. Приоритетные направления // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_utverdilo_polozheniya_oklassifikacii_gostev_yh_domov.html (дата обращения: 02.09.2025).
- Гостиницы, 2025** – Большинство гостиниц и отелей в стране включены в реестр Росаккредитации и легально продолжают работу / Туризм. Приоритетные направления // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/news/bolshinstvo_gostinic_i_oteley_v_strane_vklyucheny_v_reestr_rosakkreditacii_i_legalno_prodol_zhayut_rabotu.html (дата обращения: 02.09.2025).
- Данилин, Мамедьяров, 2020** – Данилин И.В., Мамедьяров З.А. Роль глобальных платформ в стимулировании цифровой трансформации: компетенционный и инновационный аспекты // Вестник МГИМО Университета. 2020. Т. 13. № 3. С. 267-282.
- ЕМИСС, 2025** – ЕМИСС. Государственная статистика. Официальные статистические показатели [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicators> (дата обращения: 28.08.2025).
- Концепция, 2021** – Концепция госрегулирования цифровых платформ и экосистем. // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/konsepciya_gos_regulirovaniya_cifrovyyh_platform_i_ekosistem/ (дата обращения: 28.08.2025).
- Краснодарский край в цифрах, 2024** – Краснодарский край в цифрах. 2024: Краткий стат. сб. / Краснодарстат. Краснодар. 2025. 141 с. [Электронный ресурс]. URL: https://23.rosstat.gov.ru/cal_publich_kk (дата обращения: 28.08.2025).
- Морозов, 2021** – Морозов М.М., Морозов М.А. Цифровые экосистемы как инструмент трансформации сервисной экономики // Вестник Академии знаний. 2021. № 45 (4). С. 221-227.
- Национальные проекты, 2025** – Национальные проекты России // Официальный веб-сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/> (дата обращения: 28.08.2025).
- Национальные цели, 2024** – Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" // Официальное опубликование правовых актов [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 28.08.2025).
- Решетников, 2025** – Максим Решетников: летний турпоток в России может составить 48 миллионов туристических поездок по стране, что на 8% больше, чем в 2024 году/ Туризм. Приоритетные направления // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/news/m_aksim_reshetnikov_letniy_turpotok_v_rossii_mozhet_sostavit_48_millionov_turisticheskikh_poezdok_po_strane_chto_na_8_bolshe_chem_v_2024_godu.html (дата обращения: 28.08.2025).
- Сердюков, Сердюкова, 2023** – Сердюков С.Д., Сердюкова Н.К. Развитие цифровых экосистем и платформ в туризме и сфере услуг // Креативная экономика. 2023. Том 17. № 8. DOI: 10.18334/se.17.8.118525
- Сердюкова, 2021** – Сердюкова Н.К. Диверсификация туристского и гостиничного продукта в постковидной реальности // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2021. № 3 (11). С. 25-34.
- Сердюкова, Сердюков и др., 2022** – Сердюкова Н.К., Сердюков Д.А., Баль Н.В. Анализ трендов развития туризма и гостеприимства в условиях новой реальности // Естественно-гуманитарные исследования (ЕГИ). №40 (2). 20.04.2022. – С. 254 – 262.
- Стратсессия, 2025** – Михаил Мишустин провел стратегическую сессию о развитии туризма. // Официальный сайт Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/news/56451> (дата обращения: 08.10.2025).

Туризм, 2025 – Туризм. Приоритетные направления / Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.gov.ru/material/directions/turizm/> (дата обращения: 02.09.2025).

Шарафутдинов, Онищенко, 2024 – Шарафутдинов В.Н., Онищенко Е.В. Ключевые стратегические новации в проектных решениях новой стратегии развития Сочи на период до 2035 г. // Социально-экономическое пространство регионов. 2024. 18(3). С. 194-206.

Hein, Schreieck and othes, 2020 – Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T. et al. Digital platform ecosystems. Electron Markets. 2020. №30, pp. 87–98.

Philipp, Thees and othes, 2022 – Philipp, Ju., Thees, H., Olbrich, N., Pechlaner H. (2022). Towards an Ecosystem of Hospitality: The Dynamic Future of Destinations. Sustainability 14(2):821. DOI: 10.3390/su14020821.

Zhukova, 2024 - Zhukova M.A. Improvement of Hospitality Management based on Business Process Optimization // Социально-экономическое пространство регионов. 2023. 17(2). С. 139-146.

References

Analiz rynka, 2024 – Analiz rynka goschinichnyh uslug v Rossii v 2024 g. / AC «Centr ekonomiki rynkov». Moskva. 2025. 32 s. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://research-center.ru/analiz-rynka-goschinichnyh-uslug-rossii-v-2024-godu/> (data obrashcheniya: 28.08.2025).

Bryncev, 2021 – Bryncev A.N. Ekonomika platformennyh reshenij – novyj etap razvitiya strany // Problemy rynochnoj ekonomiki. 2021. № 3. S. 98-107.

Gostevye doma, 2025 – Pravitel'stvo utverdilo Polozheniya o klassifikacii gostevyh domov / Turizm. Prioritetnye napravleniya // Oficial'nyj sajt Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Rossii skoj Federacii [Elektronnyj resurs]. URL: https://economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_utverdilo_polozheniya_oklassifikacii_gostevyh_domov.html (data obrashcheniya: 02.09.2025).

Gostinicy, 2025 – Bol'shinstvo gostinic i otelej v strane vklyucheny v reestr Rosakkreditacii i legal'no prodolzhayut rabotu / Turizm. Prioritetnye napravleniya // Oficial'nyj sajt Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Rossii skoj Federacii [Elektronnyj resurs]. URL: https://economy.gov.ru/material/news/bolshinstvo_gostinic_i_oteley_v_strane_vklyucheny_v_reestr_rosakkreditacii_i_legalno_prodolzhayut_rabotu.html (data obrashcheniya: 02.09.2025).

Danilin, Mamed'yarov, 2020 – Danilin I.V., Mamed'yarov Z.A. Rol' global'nyh platform v stimulirovaniij cifrovoj transformacii: kompetencionnyj i innovacionnyj aspekty // Vestnik MGIMO Universiteta. 2020. T. 13. № 3. S. 267-282.

EMISS, 2025 – EMISS. Gosudarstvennaya statistika. Oficial'nye statisticheskie pokazateli [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicators> (data obrashcheniya: 28.08.2025).

Koncepciya, 2021 – Koncepciya gosregulirovaniya cifrovyh platform i ekosistem. // Oficial'nyj sajt Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Rossii skoj Federacii [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/koncepciya_gos_regulirovaniya_cifrovyh_platform_i_ekosistem/ (data obrashcheniya: 28.08.2025).

Krasnodarskij kraj v cifrah, 2024 – Krasnodarskij kraj v cifrah. 2024: Kratkij stat. sb. / Krasnodarstat. Krasnodar. 2025. 141 s. [Elektronnyj resurs]. URL: https://23.rosstat.gov.ru/cal_publich_kk (data obrashcheniya: 28.08.2025).

Morozov, 2021 – Morozov M.M., Morozov M.A. Cifrovye ekosistemy kak instrument transformacii servisnoj ekonomiki // Vestnik Akademii znanij. 2021. № 45 (4). S. 221-227.

Nacional'nye proekty, 2025 – Nacional'nye proekty Rossii // Oficial'nyj veb-sajt [Elektronnyj resurs]. URL: <https://nacional'nyeproekty.rf/new-projects/> (data obrashcheniya: 28.08.2025).

Nacional'nye celi, 2024 – Ukaz Prezidenta Rossii skoj Federacii ot 07.05.2024 № 309 "O nacional'nyh celyah razvitiya Rossii skoj Federacii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda" // Oficial'noe opublikovanie pravovyh aktov [Elektronnyj resurs]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (data obrashcheniya: 28.08.2025).

Reshetnikov, 2025 – Maksim Reshetnikov: letniy turpotok v Rossii mozhet sostavit' 48 millionov turisticheskikh poezdok po strane, chto na 8% bol'she, chem v 2024 godu/ Turizm. Prioritetnye napravleniya // Oficial'nyj sajt Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Rossii skoj Federacii [Elektronnyj resurs]. URL: https://economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_letniy_turpotok_v_rossii_mozhet_sostavit_48_millionov_turisticheskikh_pozdok_po_stane_chto_na_8_bolshe_chem_v_2024_godu.html (data obrashcheniya: 28.08.2025).

Serdyukov, Serdyukova, 2023 – Serdyukov S.D., Serdyukova N.K. Razvitiye cifrovyyh ekosistem i platform v turizme i sfere uslug // Kreativnaya ekonomika. 2023. Tom 17. № 8. DOI: 10.18334/ce.17.8.118525

Serdyukova, 2021 – Serdyukova N.K. Diversifikaciya turistskogo i gostinichnogo produkta v postkovidnoj real'nosti // Professorskij zhurnal. Seriya: Rekreaciya i turizm. 2021. № 3 (11). S. 25-34.

Serdyukova, Serdyukov i dr., 2022 – Serdyukova N.K., Serdyukov D.A., Bal' N.V. Analiz trendov razvitiya turizma i gostepriimstva v usloviyah novoj real'nosti // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya (EGI). №40 (2). 20.04.2022. – S. 254 – 262.

Stratsessiya, 2025 – Mihail Mishustin provel strategicheskuyu sessiyu o razvitiu turizma. // Oficial'nyj sajt Pravitel'stva Rossijskoj Federacii [Elektronnyj resurs] URL: <http://government.ru/news/56451/> (data obrashcheniya: 08.10.2025).

Turizm, 2025 – Turizm. Prioritetnye napravleniya / Oficial'nyj sajt Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii [Elektronnyj resurs]. URL: <https://economy.gov.ru/material/directions/turizm/> (data obrashcheniya: 02.09.2025).

SHarafutdinov, Onishchenko, 2024 – SHarafutdinov V.N., Onishchenko E.V. Klyuchevye strategicheskie novacii v proektnyh resheniyah novoj strategii razvitiya Sochi na period do 2035 g. // Social'no-ekonomicheskoe prostranstvo regionov. 2024. 18(3). S. 194-206.

Hein, Schreieck and othes, 2020 – Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T. et al. Digital platform ecosystems. Electron Markets. 2020. №30, pp. 87–98.

Philipp, Thees and othes, 2022 – Philipp, Ju., Thees, H., Olbrich, N., Pechlaner H. (2022). Towards an Ecosystem of Hospitality: The Dynamic Future of Destinations. Sustainability 14(2):821. DOI: 10.3390/su14020821.

Zhukova, 2024 - Zhukova M.A. Improvement of Hospitality Management based on Business Process Optimization // Social'no-ekonomicheskoe prostranstvo regionov. 2023. 17(2). S. 139-146.

UDC 338.48

Assessing the State and Development trends of the Tourism and Hospitality Services Market in the Context of a Platform Economy

Nadezhda K. Serdyukova ^a*, Gevorg G. Araratyan ^a, Dmitriy A. Serdyukov ^a

^a Sochi State University, Sochi, Russian Federation

Abstract

This article examines the key trends and development directions of the hotel market in the context of digitalization and platformization of the economy and business. It assesses the dynamics of supply and demand in the Russian hotel market over the past five years, identifies development trends, and concludes that hotel projects are highly attractive for investment in the current environment. A new accommodation classification system, introduced in 2025, is presented as a case study in the digitalization and platformization of the Russian hotel market. This system represents a fully digital procedure for self-assessment of hotels and other accommodation facilities by uploading data to the Unified State Register. Key trends and directions for the transformation of business models, business processes, and operating model architecture are highlighted. A conclusion is drawn regarding the need to improve the efficiency of hotel enterprise resource management, including investments in hotel projects, in the context of business digitalization.

Keywords: tourism and hospitality industry, hotel services, tourist services, shared accommodation facilities, platform economy, hotel market trends.

* Corresponding author

E-mail addresses: serdyukovank@stru.ru (N.K. Serdyukova)