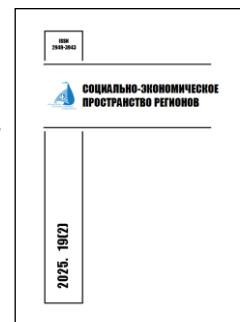




Издается в Российской Федерации с 2007 г.  
Социально-экономическое пространство регионов  
Все права защищены  
ISSN: 2949-3943  
2025. 19(4): 210-221

[www.vestnik.sutr.ru](http://www.vestnik.sutr.ru)



УДК 338.48

## Проблемы масштабирования бизнеса предприятий сферы туризма

Марина Абеловна Пашина<sup>a,\*</sup>, Роман Кириллович Волков<sup>a</sup>,  
Анна Леоновна Пашина<sup>a</sup>, Давид Ованесович Хачатурян<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Сочинский государственный университет, г. Сочи, Российская Федерация

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам масштабирования деятельности предприятий сферы туризма. Особенность отрасли туризма заключается в наличии большого числа малых предприятий. Масштабирование и рост предполагает, что у предприятия сферы туризма стабильный доход, накопленный запас финансовой прочности, стандартизованная и масштабируемая модель бизнеса, есть уникальное торговое предложение, которое может заинтересовать контрагентов или партнеров для тиражирования. Масштабирование компании на этапе начала реализации должно быть подвергнуто анализу и оценке на предмет возможности роста прибыли, наличия кадров, готовых осуществить проект масштабирования бизнеса, соответствия принимаемой модели масштабирования стратегическим целям компании. На следующем этапе важно выявить риски, определить степень влияния и глубину возможных потерь, провести стресс-тестирования предполагаемой модели масштабирования бизнеса. Поскольку малый бизнес характеризуется осложненным доступом к внешним источникам финансовых ресурсов, то для реализации принятой модели масштабирования бизнеса необходимо создавать фонды развития. Малый бизнес в туризме, не готовый к финансово, технологически и кадрово к масштабированию бизнеса может значительно увеличить риски потерь и оказаться в ситуации банкротства. Поэтому масштабирование бизнеса и укрупнение малых предприятий сферы туризма может оказаться экономически и финансово невыгодным на первых этапах. Масштабирование бизнеса – это работа компании на перспективное развитие и имеет долгосрочный эффект. Анализ деятельности компаний сферы туризма РФ выявил ряд существенных проблем, препятствующих масштабированию бизнеса, позволил определить направления развития и модели масштабирования бизнеса. Результаты исследования могут быть использованы в работе компаний сферы туризма для принятия решения по масштабированию бизнеса и тиражированию позитивных бизнес-практик.

**Ключевые слова:** туризм, малый бизнес в туризме, масштабирование бизнеса, динамика показателей туризма, виды масштабирования бизнеса в туризме, проблемы масштабирования малых предприятий.

### 1. Введение

Конкуренция является неотъемлемым условием рыночной экономики. В этих условиях для того, чтобы любому малому предприятию вырасти, преодолев натиск сопротивления среды очень сложно и требует разработки понятных алгоритмов масштабирования. Масштабирование бизнеса – это стратегия роста компании, которая сопровождается

\* Корреспондирующий автор  
Адрес электронной почты: [pashinama@mail.ru](mailto:pashinama@mail.ru) (М.А. Пашина)

опережающим затраты ростом доходов, расширением кадрового состава, развитием сети представительств и/или филиалов и многое другое. Однако масштабирование бизнеса в любой отрасли, в том числе в туризме, сопряжено с рядом проблем.

Цель исследования выявить проблемы масштабирования бизнеса предприятий сферы туризма и определить перспективные проблемы их развития.

В рамках исследования были поставлены следующие задачи:

- Провести анализ деятельности предприятий сферы туризма.
- Выявить динамику основных показателей предприятий туризма.
- Выявить проблемы масштабирования бизнеса предприятий сферы туризма.

На основе анализа данных предложить направления развития предприятий на основе различных моделей масштабирования.

Объектом исследования являются предприятия сферы туризма, представляющие совокупность физических и юридических лиц, предоставляющих платные услуги на рынке туризма и сферы гостеприимства.

Предметом исследования стали проблемы масштабирования бизнеса предприятий сферы туризма, динамика ключевых отраслевых показателей и перспективы развития отрасли.

## **2. Материалы и методы**

Для проведения исследования проблем масштабирования бизнеса предприятий сферы туризма использовались материалы исследований, представленные в экономической литературе, труды российских и зарубежных научных деятелей, материалы официальной статистики Росстат, данные из периодической печати и проверенных источников сети Интернет.

Методы, использованные в исследовании проблем масштабирования бизнеса предприятий сферы туризма: анализа и синтеза закономерностей развития бизнеса в туризме, логического анализа и выводов, методы сравнений и сопоставлений, статистические методы анализа динамики развития и структурирования туристического бизнеса.

## **3. Обсуждение проблемы**

В 2025 году туризм остается одной из быстроразвивающихся отраслей. В силу наличия большого числа малых предприятий в исследуемой отрасли государство разработало многочисленные программы поддержки, включая гранты, субсидии, льготное кредитование и многое другое. К концу 2024 года доходы малого бизнеса оценивались в размере более 1,1 трл. руб. и составили  $\frac{3}{4}$  всего рынка туризма РФ. Такая структура отрасли имеет как положительные стороны, к примеру, совершенная конкуренция, способствует справедливому установлению цен, происходит рыночное выравнивание спроса и предложения и т.д. Но в то же время наблюдаются такие проблемы как: сложность привлечения внешних инвестиций, особенно в крупные капитальные вложения, из-за специфики бизнеса и незначительной доли основных средств, а также проблемы роста и масштабирования бизнеса.

Сфера туризма представлена в основном предприятиями малого и микро- бизнеса, который «в стремлении нарастить обороты и масштабироваться, сталкивается со множеством проблем, которые повышают риски и могут привести не к развитию деятельности, а к банкротству» ([Пашина, 2022](#)).

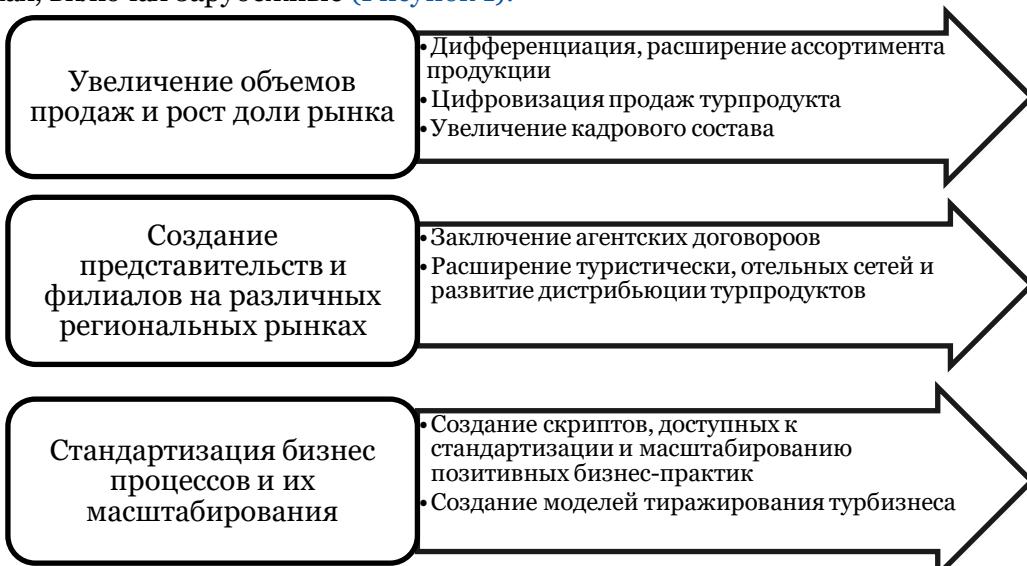
Переход малых предприятий на новый уровень путем простого роста или масштабирования бизнеса должен быть стратегическим решением, подразумевающим проработку плана и этапов реализации перехода. Как правило, масштабирование малого бизнеса сферы туризма осложняется рядом внутренних проблем и внешних ограничений ([Азоев Г.Л., 2023](#)). Поэтому необходимо определить готовность предприятий к расширению и тиражированию деятельности. Рост и масштабирование бизнеса необходимо начинать с анализа рынка, финансовой прочности и потенциала предприятия, возможности потерпеть в результате трансформаций ([Семин Д.В., 2025](#)). Далее выявить проблемы и перспективы развития в результате расширения бизнеса, оценить внутренние бизнес-процессы и их готовность к тиражированию, выбрать стратегию развития компании с учетом особенной сферы туризма. Удобным инструментом такого анализа является матрица SWOT, которая позволяет определить текущее состояние и перспективы компании. Масштабирование предприятий сферы туризма сталкивается со множеством системных проблем.

Основные из которых – это:

- Высокий удельный вес малых и микропредприятий в структуре всех предприятий, представляющих сферу туризма. В процессе конкурентной борьбы малые предприятия склонны к рискам, приводящим к значительным потерям, которые могут привести к потере финансовой прочности, банкротству;
- Отсутствие моделей масштабирования бизнеса, соответствующих специфике туристического бизнеса;
- Отсутствие национальных стандартов классификации в туристско-экскурсионной деятельности, гостиничной сфере, санаторно-курортной и других сферах, которые полноценно смогли бы отражать весь спектр и особенности средств размещения, туристических объектов;
- Недостаточное количество коллективных средств размещения, соответствующих по качеству и уровню обслуживания мировым стандартам;
- Слабо развитая инфраструктура, приводящая к тому, что в разных регионах развитие туризма происходит неравномерно. Если развита инфраструктура и есть точки притяжения, то вокруг них строятся объекты коллективных средств размещения, создаются предприятия сферы туризма, которые обеспечивают мультиплектический рост в смежных отраслях, приводят к росту активности предпринимательства в регионе;
- Высокая степень налоговой и финансовой нагрузки, низкая маржинальная доходность бизнеса. Это приводит к стремлению субъектов бизнеса сферы туризма к максимально возможному снижению затрат, что часто отражается на снижении качества турпродукта, услуг проживания и т.д.
- Большое влияние сезонности на результаты работы предприятий сферы туризма и гостеприимства. Это приводит к кассовым разрывам и потере финансовой устойчивости, если не созданы механизмы поддержания и укрепления финансовой прочности.
- Несовершенство законодательства, регулирующего туристскую деятельность, сферу гостеприимства, развлечений и смежные с туризмом отрасли;
- Административные барьеры и подчиненность различным ведомствам разных субъектов сферы туризма
- Дефицит линейного персонала, нехватка квалифицированных кадров по направлению подготовки «Туризм» и «Гостиничное дело», квалифицированного персонала
- Низкие зарплаты, сезонность занятости в исследуемой отрасли.

Для преодоления выявленных проблем и достижения сбалансированного и устойчивого развития предприятий сферы туризма и гостеприимства, необходимо разработать модели масштабирования малых предприятий, построения системы качественных преобразований предприятий отрасли.

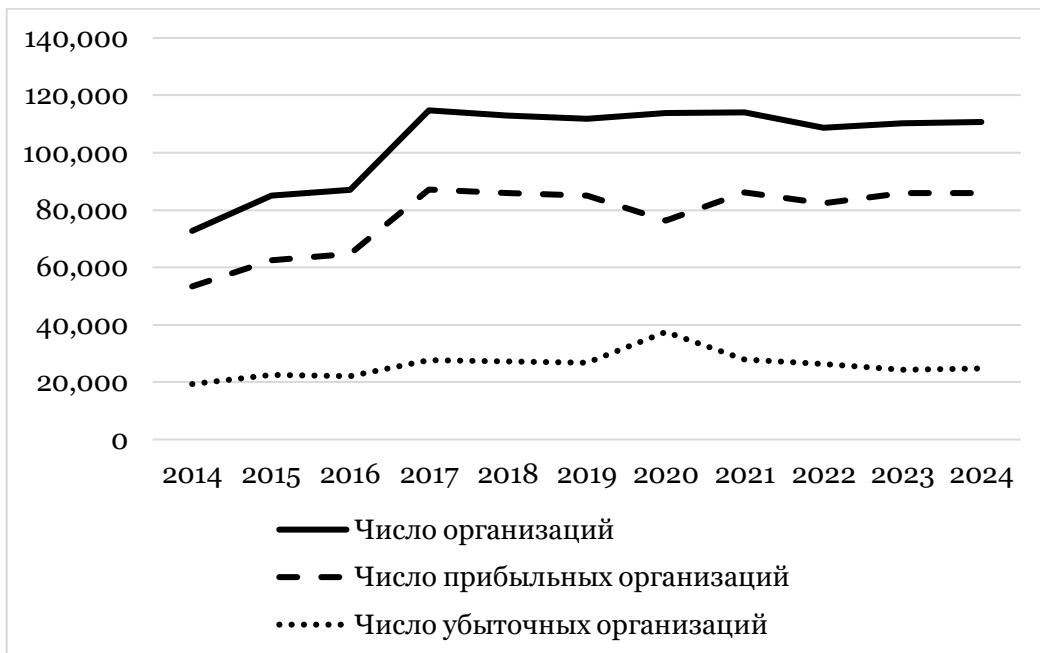
Масштабирование бизнеса может осуществляться путем увеличения объемов продаж и роста доли рынка; расширения присутствия на различных географически отдаленных рынках, включая зарубежные (Рисунок 1).



**Рис. 1.** Направления масштабирования бизнеса и их элементы

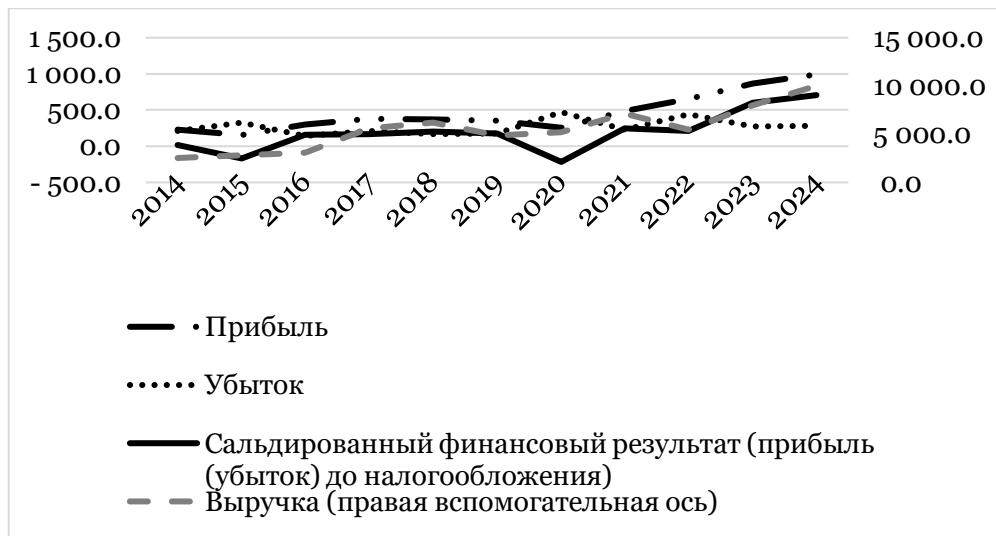
Рынок туризма в значительной степени зависит от влияния внешних факторов и политических изменений, которые изменяют его направления турпотоков, структуру спроса и объемы предложения. В настоящее время наблюдается рост активности предприятий, ориентированных на внутренний рынок, уход зарубежных туроператоров и агрегаторов открыл широкие возможности для российских представителей аналогичного бизнеса. Но на российском аналоги больших зарубежных туристических агрегаторов только набирают обороты и требуют дальнейшего развития.

На [Рисунке 2](#) представлена динамика числа организаций по собирательной категории – «туризм».



**Рис. 2.** Динамика числа организаций туризма

Как видно из [Рисунка 2](#), число предприятий незначительно сократилось относительно 2017 года, но при этом надо сказать, что рынок очищается от слабых компаний, которые либо ликвидируются, либо объединяются. После кризисного 2020 года, когда в результате локдауна COVID-19 туризм значительно пострадал, число убыточных предприятий сократилось и достигло уровня 2015 года. Что касается финансовых показателей предприятий туризма, то, как видно из [Рисунка 3](#), общий объем прибыли стабильно растет с 2020 года.



**Рис. 3.** Динамика основных показателей по собирательной группировке туризма

При этом убытки снижаются и достигли значения 282,5 млн. руб. к концу 2024 года, соответственно и сальдированный финансовый результат оказался и за 2023, и за 2024 годы на рекордно высоком уровне и достиг значения 706,6 млн. руб. Выручка в 2024 году также оказалась максимальной за исследуемый период и достигла значения более 10 млрд.руб.

В целом, если убрать влияние инфляции на значения финансовых результатов, можно сделать вывод о том, что сфера туризма и гостеприимства продемонстрировала позитивный рост. Это стало следствием изменения турпотоков, развитием внутреннего туризма и расширением его потенциала за счет реализации крупных инфраструктурных проектов, стимулирующих спрос на турпродукты и рост инвестиций в объекты размещения.

Несмотря на положительные результаты работы отрасли в 2020-2024 гг., что явилось следствием ухудшения геополитической ситуации и разворотом в сторону внутреннего туризма, отмечается неравномерное развитие и ввода в эксплуатацию объектов туризма (Рисунок 4).

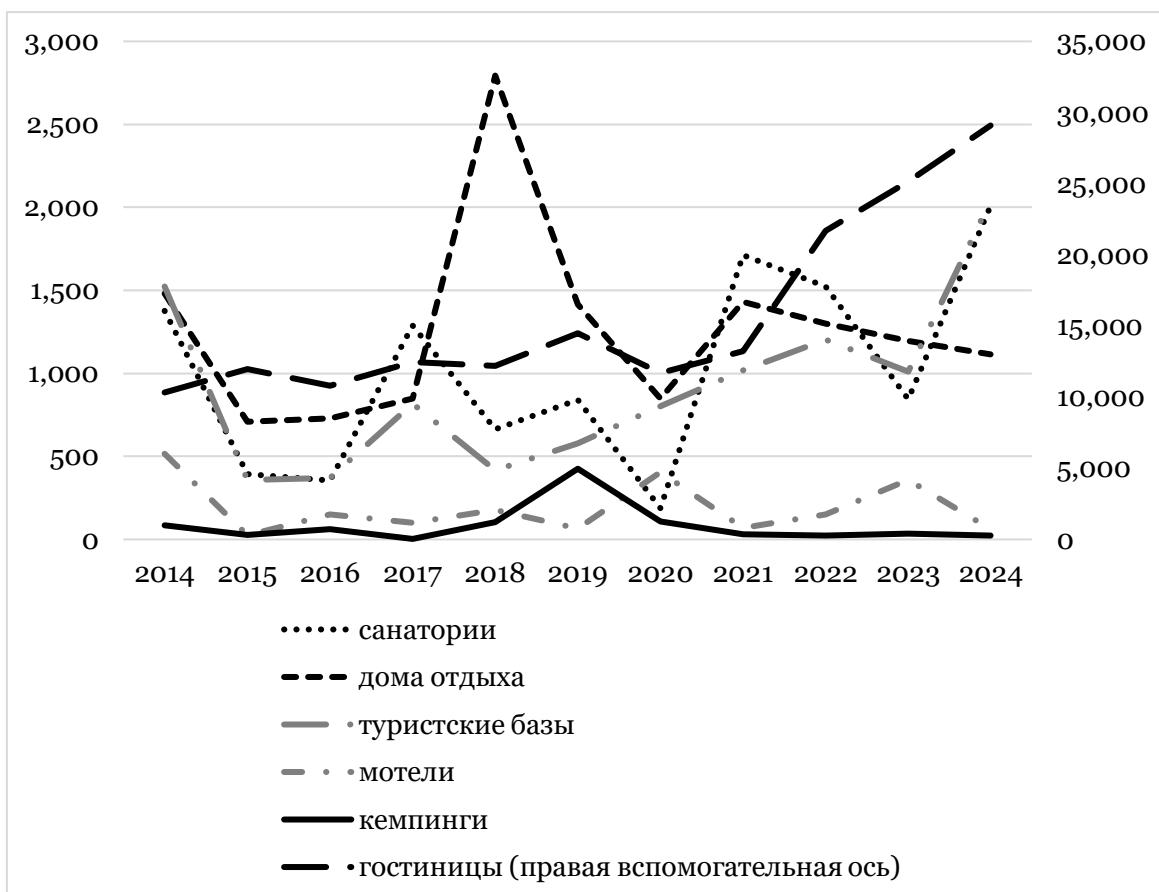
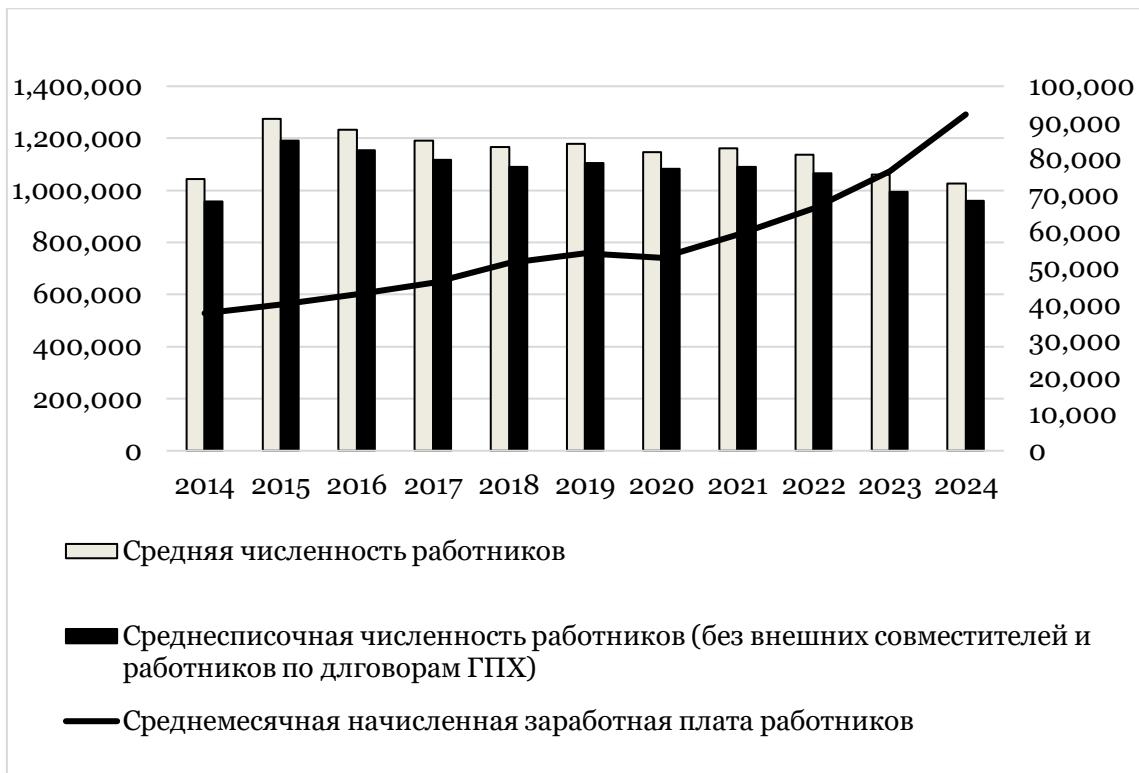


Рис. 4. Ввод в действие объектов туризма 2014-2024 гг.

Неоспоримо то, что наибольшая востребованность в гостиницах, поэтому эти объекты более всего вводились и вводятся в эксплуатацию. Но также обращает на себя внимание рост ввода в действие санаториев и туристических баз, что демонстрирует дифференциацию спроса.

Одна из самых ресурсоемких в туризме - санаторно-курортная деятельность направление получает новые стимулы для развития, благодаря внедрению таких моделей масштабирования как медицинский туризм, горизонтальное масштабирование путем создания цепей и программ лояльности, использования программы кэшбэка при оплате картами Мир и СБП. Востребованность данного направления имеет возрастающий тренд в связи с внедрением инклюзивных программ лечения и дополнительных мер государственной поддержки.

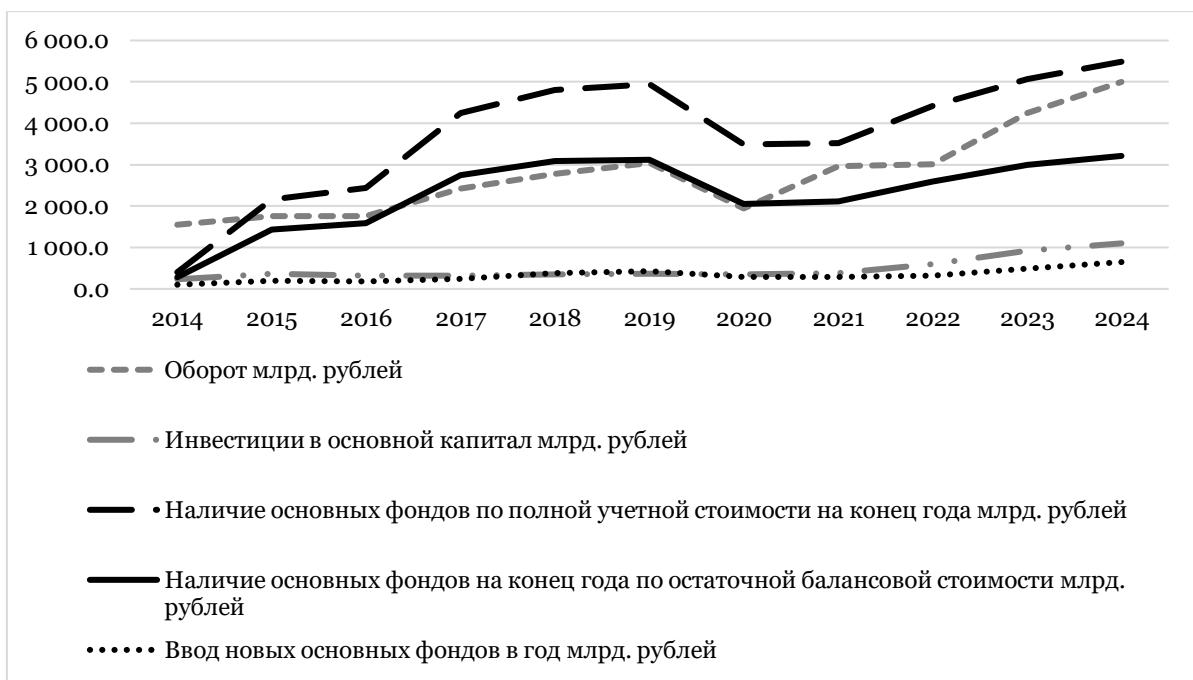
Масштабирование в сфере туризма связано с проблемами отсутствия прописанных стандартов обслуживания, которые отличаются в зависимости от вида и направления туристической деятельности.



**Рис. 5.** Динамика численности работников и средней зарплаты

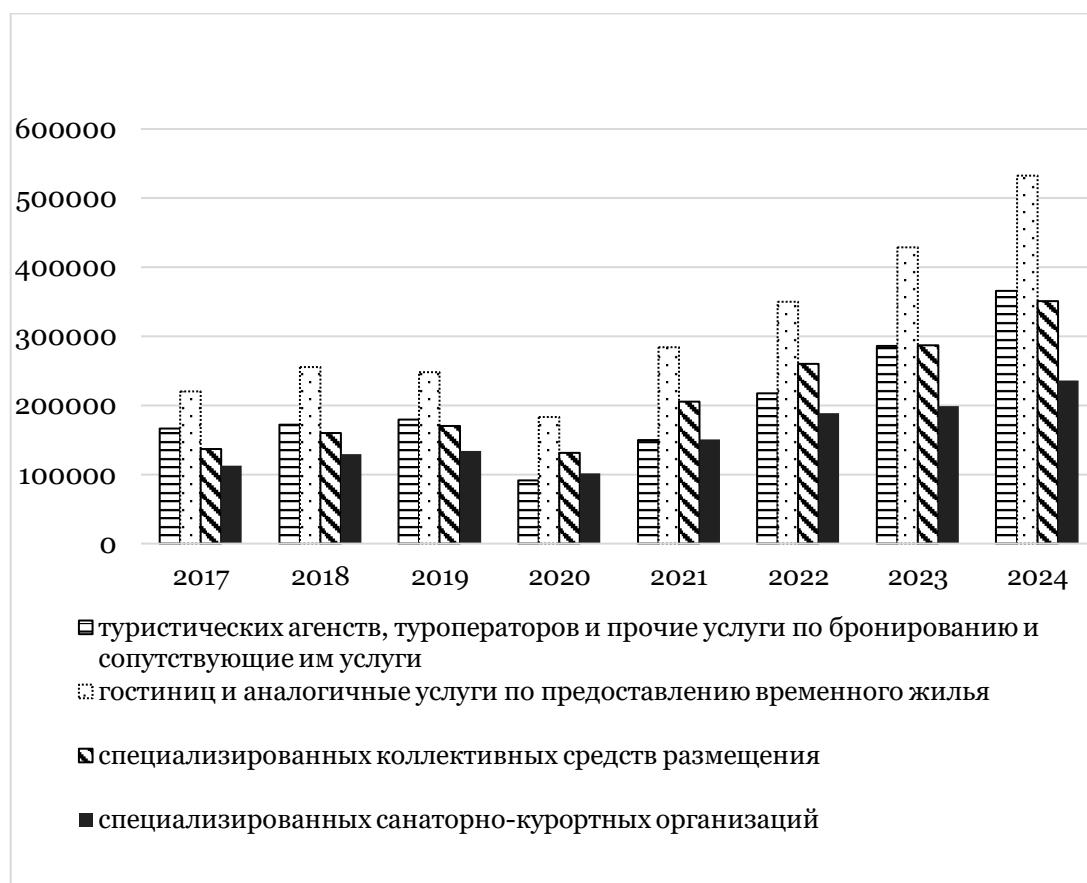
Как видно из [Рисунка 5](#), численность снижается, но при этом растут зарплаты. Данное обстоятельство является следствием роста производительности труда в отрасли и умением использовать ресурсосбережение в деятельности малых предприятий, которые составляют 75% среди представителей отрасли туризма.

Действующие меры господдержки обеспечили рост притока инвестиций ([Рисунок 6](#)) в сферу туризма и особенно важно – в основной капитал, вводятся новые мощности. Следовательно, обновляется действующий номерной фонд, подтягиваются вводимые объекты под современные стандарты качества, набирается персонал, улучшаются показатели по снижению безработицы, реализуется мультилиплицирующий эффект в смежных отраслях.



**Рис. 6.** Динамика оборота и инвестиций в основной капитал

Далее на [Рисунке 7](#) представлен объем платных услуг населению предприятий сферы туризма. В гостиничном бизнесе около половины предприятий – это предприятия малого бизнеса с ограниченными ресурсами, также высока доля малых предприятий среди турагентств, которые и вовсе могут работать на арендованном имуществе, не основных средств и обладать низкой кредитоспособностью. Поскольку Краснодарский край и, в частности, Черноморское побережье обладает значительным туристическим потенциалом, то наличие здесь предприятий туристического бизнеса логическая необходимость. Но в силу того, что драйвером туризма является малый и средний бизнес, возрастают риски, накладываются проблемы осуществления деятельности малыми предприятиями. Возникает необходимость поиска новых моделей развития и масштабирования бизнеса. Кроме того, из-за высоких рисков у малых предприятий вероятность потерь, банкротств и иных проблем значительно выше, чем у крупных и даже средних предприятий. Поэтому тиражирование позитивного опыта и внедрение эффективных бизнес-моделей является жизненно необходимым условием для туристических предприятий. На [Рисунке 7](#) представлена динамика платных услуг населению предприятиями сферы услуг. Как видно значительное место с 2017 года до 2024 года занимают гостиницы. После провального 2020 года по всем объектам наблюдается рост



**Рис. 7.** Объем платных услуг населению предприятиям сферы туризма, млн. руб.

Серьезной поддержкой для туризма, представленного в основном малым бизнесом, являются значительные меры господдержки, налоговых льгот и финансовых программ. В РФ работает цифровая платформа МСП, где есть раздел «Поддержка предпринимателей в сфере туризма», что упрощает доступ к официальной информации, государственным сервисам и программам. Все предпринимаемые государством и его Правительством меры будут результативными, если сам малый бизнес будет также искать и внедрять модели развития, внутренней оптимизации, горизонтального и вертикального масштабирования, совершенствования системы управления, кадрового менеджмента, ресурсосбережения, повышения производительности труда, использования цифровизации и искусственного интеллекта в процессы маркетинга и другое.

#### 4. Результаты

Можно сделать следующие выводы:

Масштабирование предприятий сферы туризма требует выявления влияния ряда специфических и системных проблем, которые преодолеваются путем их нейтрализации на пути к расширению и тиражированию деятельности;

Масштабирование предприятий сферы туризма может осуществляться на основе горизонтальных и вертикальных моделей тиражирования. Ограничениями в этом процессе могут считаться нормативно-законодательные и административные барьеры, а также внутренние факторы, тормозящие расширение и тиражирование.

Каждое предприятие сферы туризма по-своему уникально, поэтому может иметь или создавать свою модель масштабирования, сочетающую в себя элементы горизонтальной и вертикальной интеграции для тиражирования деятельности.

В результате масштабирования бизнеса предприятия туризма претерпевают качественные изменения, которые приводят:

- к изменению структуры,
- расширению географии деятельности,
- использованию новых технологий взаимодействия с клиентами и контрагентами,
- в перспективе – к повышению операционной эффективности.

Модели роста и масштабирования бизнеса в туризме различны. Они могут иметь встроенную горизонтальную

Масштабирование бизнеса подразумевает качественные изменения в его структуре за счет диверсификации продукции, внедрения новых технологий или повышение операционной эффективности. Масштабирование туристических компаний чаще всего осуществляется путем внедрения моделей франчайзинга для быстрого расширения сети либо использования цифровых платформ для максимального внедрения на рынок без значительных инфраструктурных затрат.

Основные характеристики масштабирования бизнеса в туризме:

Значительно опережающий рост прибыли по отношению к затратам

Формализуемость бизнес-процессов, готовность бизнеса адаптировать позитивные практики и формализованные бизнес-процессы на различных географических рынках для разных сегментов потребителей;

Эффект масштаба и возможность снижения затрат при увеличении объемов продаж;

Цифровизация, автоматизация, стандартизация и унификация бизнес-процессов с целью тиражирования позитивных практик;

Передача на сторону стандартизованных функций управления;

Внедрение показателей эффективности в туризме, основанных на Unit-экономике, то есть масштабирование на основе расчетов доходности каждой операции от каждого клиента за период его удержания лояльным по отношению к фирме. Считается, что отношение LTV (Lifetime Value) клиента должно превышать стоимость его привлечения - SAC (Customer Acquisition Cost) в 3 и более раз, то есть  $LTV:SAC \geq 3:1$ , тогда получается, что клиент приносит в 3 раза больше дохода, чем компания расходует средств на его привлечение и у нее остаются свободные средства для накопления и роста.

При принятии решения о масштабировании бизнеса менеджмент должен взвесить все преимущества и риски тиражирования. Любые изменения в организационной структуре компании и менеджменте, тем более относящейся к малому бизнесу сферы туризма, могут привести к тяжелым последствиям, несогласованности взаимодействия, финансовым потерям, снижению качества и потере конкурентных преимуществ.

Анализ успешных практик масштабирования бизнеса позволил определить наиболее приемлемые для предприятий отрасли туризма РФ, которая характеризуется наличием большого числа малых предприятий не готовых нести потери и имеющие осложненный доступ к внешним источникам финансовых ресурсов. Как любое начало проекта, масштабирование на начальных этапах может привести к росту затрат и потере финансовой устойчивости. Поэтому решение должно быть стратегически продуманным, финансово рассчитанным, технологически осуществимым и кадрово обеспеченным.

В [Таблице 1](#) представлены возможные и приоритетные модели масштабирования бизнеса предприятий сферы туризма и гостеприимства.

**Таблица 1.** Модели масштабирования бизнеса в туризме

Модель масштабирования бизнеса в туризме	Суть	Основа успеха
Горизонтальное масштабирование + франчайзинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание стандартизированной модели осуществления туристической деятельности или деятельности сферы гостеприимства</li> <li>2. Формирование уникального торгового предложения для масштабирования</li> <li>3. Упаковка франшизы и ее тиражирование</li> </ol>	Стандартизация всех технологических процессов и продаж Узнаваемость бренда
Вертикальная интеграция + Цифровое масштабирование + платформизация	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание собственной интегрированной в деятельность логистической сети</li> <li>2. Стандартизация, формализация и оцифровка всех бизнес процессов</li> <li>3. Масштабирование через создание платформы и предоставление облачных услуг по продвижению бизнеса</li> </ol>	Ориентация на клиента Долгосрочные инвестиции в высокотехнологичный и уникальный продукт
Горизонтальная интеграция + вертикальная интеграция + Цифровое масштабирование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание уникальной бизнес-модели по предоставлению услуг</li> <li>2. Объединение в единую всей цепочки ценности создания турпродукта</li> <li>3. Горизонтальное расширение</li> <li>4. Стандартизация и оцифровка бизнес-процессов</li> <li>5. Платформизация и предоставление облачных услуг по автоматизации бизнеса и продвижению туристических услуг</li> </ol>	Фокус на UNIT экономику Партнерская сеть и быстрый запуск новых подразделений Удобство в продвижении туруслуг

В предложенной таблице неполный перечень возможных моделей масштабирования бизнеса в туризме. Уникальность каждого предприятия, его бизнес-модели определяет возможность формирования уникального торгового предложения, масштабирования позитивного опыта, готовность контрагентов и партнеров сосуществовать, развиваться, расширяться, масштабироваться в пространстве и во времени совместно. Рост горизонтально и вертикально интегрированных в цепочке ценностей турпродукта бизнес-единиц может привести к их выделению и самостоятельному масштабированию. Поэтому для долгосрочного существования масштабируемых предприятий необходима проработка стратегий развития и связей жесткости сети.

## 5. Заключение

Масштабирование бизнеса предприятий сферы туризма сталкивается со множеством проблем, связанных не только с системными особенностями, но и наличием множества малых предприятий, для которых рост, масштабирование и переход на новую ступень могут оказаться болезненными.

В условиях жесткой конкуренции среди малых предприятий сферы туризма, перед руководством всегда встает задача обеспечения конкурентах преимуществ и выработки стратегии долгосрочного развития. Масштабирование бизнеса, как одно из направлений стратегической трансформации предприятия, позволяет просчитать и определить наиболее перспективную в текущих условиях модель развития.

Особенности предприятия, его кадрового, финансового и технологического потенциала позволяют выявить и осуществить выбор интеграционной системы

масштабирования бизнеса, выработать уникальное торговое предложение, формализовать, оцифровать бизнес-процессы для их тиражирования. Задача менеджмента определить готовность предприятия сферы туризма к масштабированию, просчитать преимущества, риски, подготовить к осуществлению перехода на новую модель бизнеса и контролировать эффективность работы на каждом этапе.

Расчетливый прорыв предприятия возможен на основе:

- стандартизации и цифровизации всех технологических процессов;
- внедрения инноваций и формирование уникального торгового предложения;
- управляемой горизонтальной экспансии;
- вертикальной интеграции и создании цепочки ценностей;
- моделирования стратегии масштабирования бизнеса.

Успешное масштабирование бизнеса предприятий сферы туризма в современных условиях – это не просто экстенсивный рост предприятия, а стратегическое его изменение на основе использования всего позитивного опыта.

## Литература

**Азоев Г.Л., 2023.** – Азоев Г.Л. Маркетинговая поддержка масштабирования бизнеса инновационного стартапа / Г. Л. Азоев, Е. В. Сумарокова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 152-166.

**Азоев Г.Л. Сумарокова Е.В., 2023.** – Азоев Г.Л. Сумарокова Е.В. Инструменты оценки и стратегии роста рыночной доли масштабируемого инновационного стартапа // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17, № 3. С. 151–159.

**Бездудная А. Г., 2018.** – Бездудная А. Г. К вопросу о направлениях развития индустрии туризма как фактора формирования синергетического эффекта / А. Г. Бездудная, М. А. Пашина // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 4(68). – С. 254-257.

**Грищенко Е. В., 2025.** – Грищенко Е. В. Факторы успешного масштабирования бизнеса на конкурентных рынках / Е. В. Грищенко // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 10(183). – С. 810-815.

**Жолобов А.М., 2025.** – Жолобов А.М. Экономическое состояние туризма на 2025 год, возможные тенденции // Экономика и парадигма нового времени. 2025. №2 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskoe-sostoyanie-turizma-na-2025-god-vozmozhnye-tendentsii> (дата обращения: 11.11.2025).

**Клименко О.И., 2025.** – Клименко О.И. Актуализация условий масштабирования управлеченческих бизнес-процессов в экономической практике / О. И. Клименко, А. В. Кравченко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 21-30.

**Кушнер Л.Р., 2024.** – Кушнер Л.Р. Автоматизация и оптимизация бизнес-процессов: ключ к масштабированию бизнеса / Л. Р. Кушнер // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 11. – С. 84-91.

**Никонов О.К., 2022.** – Никонов О.К. Бизнес-модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. № 12 (4-1). С. 350–357.

**Пашина М.А., 2022.** – Пашина М.А. Развитие механизма конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере туризма / М. А. Пашина. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 87 с.

**Сафин Р.И., 2021.** – Сафин Р.И. Основные риски масштабирования бизнеса: сущность и особенности минимизации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 12-8 (80). С. 160–162.

**Семин Д.В., 2025.** – Семин Д.В. Модернизация механизма управления организацией в условиях масштабирования бизнес-модели способом франчайзинга / Д. В. Семин, Е. Б. Хоменко // Экономика строительства. – 2025. – № 7. – С. 259-260.

**Толмачева Т.А., 2025.** – Толмачева Т.А. Этапы и стратегии международного масштабирования бизнеса на уровне организации / Т. А. Толмачева, М. Г. Русецкий // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2025. – № 2(40). – С. 172-183.

**Туризм, 2025.** – Туризм. Отдельные показатели деятельности организаций турииндустрии // Федеральная служба государственной статистики – Текст электронный: с

экрана - URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 11.11.2025).

**Ховрин Н.А., 2025.** – Ховрин Н.А. Оптимизация распределения бизнес-процессов при масштабировании деятельности компаний / Н. А. Ховрин // Human Progress. – 2025. – Т. 11, № 5.

**Хоффман Р., Йе К., Гейтс Б., 2019.** – Хоффман Р., Йе К., Гейтс Б. Блиц-масштабирование. Как создать крупный бизнес со скоростью света. М.: Альпина Паблишер, 2019. 400 с.

## References

- Azoev G.L., 2023.** – Azoev G.L. Marketingovaya podderzhka masshtabirovaniya biznesa innovaczionnogo startapa / G. L. Azoev, E. V. Sumarokova // Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: E`konomika i menedzhment. – 2023. – Т. 17, № 4. – S. 152-166.
- Azoev G.L. Sumarokova E.V., 2023.** – Azoev G.L. Sumarokova E.V. Instrumenty` oczenki i strategii rosta ry`nochnoj doli masshtabiruemogo innovaczionnogo startapa // Vestnik YuUrGU. Seriya «E`konomika i menedzhment». 2023. T. 17, № 3. S. 151–159.
- Bezdudnaya A. G., 2018.** – Bezdudnaya A. G. K voprosu o napravleniyakh razvitiya industrii turizma kak faktora formirovaniya sinergeticheskogo e`ffekta / A. G. Bezdudnaya, M. A. Pashina // Problemy` sovremennoj e`konomiki. – 2018. – № 4(68). – S. 254-257.
- Grishchenko E. V., 2025.** – Grishchenko E. V. Faktory` uspeshnogo masshtabirovaniya biznesa na konkurentny`kh ry`nkakh / E. V. Grishchenko // E`konomika i predprinimatel`stvo. – 2025. – № 10(183). – S. 810-815.
- Zholobov A.M., 2025.** – Zholobov A.M. E`konomicheskoe sostoyanie turizma na 2025 god, vozmozhny`e tendencii // E`konomika i paradigma novogo vremeni. 2025. №2 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskoe-sostoyanie-turizma-na-2025-god-vozmozhnye-tendentsii> (data obrashheniya: 11.11.2025).
- Klimenko O.I., 2025.** – Klimenko O.I. Aktualizaciya uslovij masshtabirovaniya upravlencheskikh biznes-processov v e`konomicheskoy praktike / O. I. Klimenko, A. V. Kravchenko // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, e`konomiki i prava. – 2025. – № 1(110). – S. 21-30.
- Kushner L.R., 2024.** – Kushner L.R. Avtomatizaciya i optimizaciya biznes-processov: klyuch k masshtabirovaniyu biznesa / L. R. Kushner // E`konomicheskie issledovaniya i razrabotki. – 2024. – № 11. – S. 84-91.
- Nikonov O.K., 2022.** – Nikonov O.K. Biznes-modeli masshtabirovaniya kak strategiya razvitiya inostranny`kh i rossijskikh kompanij // E`konomika: vchera, segodnya, zavtra. 2022. № 12 (4-1). S. 350–357.
- Pashina M.A., 2022.** – Pashina M.A. Razvitie mekhanizma konkurentosposobnosti predprinimatel`skikh struktur v sfere turizma / M. A. Pashina. – Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij gosudarstvenny`j e`konomicheskij universitet, 2022. – 87 s.
- Safin R.I., 2021.** – Safin R.I. Osnovny`e riski masshtabirovaniya biznesa: sushhnost` i osobennosti minimizacii // Aktual`ny`e nauchny`e issledovaniya v sovremennom mire. 2021. № 12-8 (80). S. 160–162.
- Semin D.V., 2025.** – Semin D.V. Modernizaciya mekhanizma upravleniya organizacziej v usloviyakh masshtabirovaniya biznes-modeli sposobom franchajzinga / D. V. Semin, E. B. Khomenko // E`konomika stroitel`stva. – 2025. – № 7. – S. 259-260.
- Tolmacheva T.A., 2025.** – Tolmacheva T.A. E`tapy` i strategii mezhdunarodnogo masshtabirovaniya biznesa na urovne organizacii / T. A. Tolmacheva, M. G. Ruseczkij // Zhurnal U. E`konomika. Upravlenie. Finansy` . – 2025. – № 2(40). – S. 172-183.
- Turizm, 2025.** – Turizm. Otdel`ny`e pokazateli deyatel`nosti organizacij turindustrii// Federal`naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki – Tekst e`lektronny`j: s e`krana - URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (data obrashheniya: 11.11.2025).
- Khovrin N.A., 2025.** – Khovrin N.A. Optimizaciya raspredeleniya biznes-processov pri masshtabirovaniyu deyatel`nosti kompanij / N. A. Khovrin // Human Progress. – 2025. – Т. 11, № 5.
- Khoffman R., Je K., Gejts B., 2019.** – Khoffman R., Je K., Gejts B. Blicz-masshtabirovanie. Kak sozdat` krupny`j biznes so skorost`yu sveta. M.: Al`pina Publisher, 2019. 400 s.

## Problems of business scaling of tourism enterprises

Marina A. Pashina<sup>a</sup> \*, Roman K. Volkov<sup>a</sup>, Anna L. Pashina<sup>a</sup>,  
David O. Khachaturyan<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Sochi State University, Russian Federation

### Abstract

The article is devoted to the problems of scaling the activities of enterprises in the tourism industry. The peculiarity of the tourism industry is the presence of many small enterprises. Scaling and growth imply that a tourism enterprise has a stable income, accumulated financial strength, a standardized and scalable business model, and a unique sales offer that can interest contractors or partners for replication. At the initial stage of implementation, the company's scaling should be analyzed and evaluated to determine the potential for profit growth, the availability of personnel capable of implementing the business scaling project, and the alignment of the scaling model with the company's strategic goals. In the next step, it is crucial to identify risks, assess the impact and potential losses, and conduct stress tests on the proposed business scaling model. Since small businesses have limited access to external financial resources, it is necessary to create development funds to implement the adopted business scaling model. Small businesses in the tourism industry that are not financially, technologically, or humanly prepared for business scaling may face significant risks and potential bankruptcy. Therefore, scaling up small businesses in the tourism industry may not be economically or financially viable in the early stages. Business scaling is a long-term strategy that focuses on the company's future growth and development. The analysis of the activities of Russian tourism companies revealed a few significant problems that hinder business scaling and allowed us to identify areas of development and business scaling models. The results of the study can be used by tourism companies to make decisions on business scaling and the replication of positive business practices.

**Keywords:** tourism, small business in tourism, business scaling, dynamics of tourism indicators, types of business scaling in tourism, problems of scaling small enterprises

---

\* Corresponding author  
E-mail addresses: [pashinama@mail.ru](mailto:pashinama@mail.ru) (M.A. Pashina)