



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

## Социально-экономическое пространство регионов

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ. Издается с 2007 г.**  
**ISSN 2949-3943. 2025. 19(4)**

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Е. К. Воробей

главный редактор — д-р экон. наук, профессор кафедры инновационных технологий в экономике и управлении СГУ

А. М. Ветитнев

зам. главного редактора — д-р экон. наук, ведущий научный сотрудник НИИ (ситуационный центр) социально-экономическое развитие регионов СГУ

М. С. Оборин

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

М. Ю. Афанасьев

д-р экон. наук, профессор ЦЭМИ РАН

Т. Е. Гвардiani

д-р экон. наук, профессор СГУ

Е. Н. Клочко

д-р экон. наук, профессор КубГАУ имени

И.Т. Трубилина

В. 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, ректор СГУ

М. Ю. Шерешева

д-р экон. наук, профессор МГУ имени М.В. Ломоносова

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, 94

E-mail: [vestniksgu@inbox.ru](mailto:vestniksgu@inbox.ru)

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

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

А. Т. Быков (Российская Федерация)  
д.м.н., член-корр. РАМН, член-корр. РАН, Ассоциация курортных и туристических городов

Х. А. Константиниди (Российская Федерация)  
д.э.н., ФГБОУ ВО «МГУ им. М.В. Ломоносова», Национальное Рейтинговое Агентство, Российской 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. Шарафутдинов (Российская Федерация)  
к.э.н., ФГБОУ ВО «СГУ»

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 16.12.2025

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

Уч.-изд. л. 21,04. Усл. печ. л. 16,2.  
Тираж 500. Заказ № 103

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



The Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation

## **Sotsial'no-ekonomiceskoe prostranstvo regionov**

**Scientific periodical. First published in 2007**  
**ISSN 2949-3943. 2025. 19(4)**

### **Editorial Staff:**

E. K. VOROBEEV

Editor in Chief – Dr. (Economic), Professor, Department of Innovative Technologies in Economics and Management (SGU)

A. M. VETITNEV

Deputy Editor in Chief – Dr. (Economic), Leading Researcher, Research Institute (Situational Center) Socio-Economic Development of Regions (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, corresponding member of the RAMS, corresponding member of the RAS, Association of Resort and Tourist Cities

KH. A. KONSTANTINIDI (Russian Federation)

Doctor of Economics, 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:**

94, Plastunskaya Str., Sochi city, 354000

E-mail: [vestniksgu@inbox.ru](mailto:vestniksgu@inbox.ru)

Website: [www.vestnik.sutr.ru](http://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 16.12.2025

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 103.

Issued from 2007  
Publication frequency – once in 3 months

## **Содержание**

### **Статьи**

Нематериальные инструменты формирования лояльности кадров предприятий сферы услуг туризма и рекреации Н. В. Биттер .....	181
Исследование современного состояния народных художественных промыслов республики Адыгея Е.Н. Клочко .....	190
Региональные тенденции развития рынка консалтинговых услуг М.С. Оборин, К В. Ширинкин .....	199
Проблемы масштабирования бизнеса предприятий сферы туризма М.А. Пашина, Р.К. Волков, А.Л. Пашина, Д.О. Хачатурян .....	210
Искусственный интеллект как ядро конкурентоспособности гостиничных платформ Л.М. Романова, Е.Д. Деревянко .....	222
Роль автодорожной сети в обеспечении устойчивого функционирования сферы услуг в субъектах Сибирского федерального округа О.А. Чистякова, Ж.П. Шнорр, Е.Б. Денисенко .....	228

## **Contents**

### **Articles**

Intangible tools for building employee loyalty in the tourism and recreation sector N.V. Bitter .....	181
Study of the current state of folk arts and crafts of the Republic of Adygea E.N. Klochko.....	190
Regional trends in the development of the consulting services market M.S. Oborin, K.V. Shirinkin .....	199
Problems of business scaling of tourism enterprises M.A. Pashina, R K. Volkov, A.L. Pashina, D.O. Khachaturyan.....	210
Artificial intelligence as the core of the competitiveness of hotel platforms L.M. Romanova, E.D. Derevyanko .....	222
The role of the road network in ensuring the sustainable functioning of the service sector in the Siberian O.A. Chistyakova, Z.P. Shnorr, E.B. Denisenko .....	228



## Статьи

УДК 338.48

### Нематериальные инструменты формирования лояльности кадров предприятий сферы услуг туризма и рекреации

Наталья Викторовна Биттер <sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Алтайский государственный университет, г. Барнаул, Российская Федерация

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению роль нематериальных инструментов формирования лояльности сотрудников предприятий сферы услуг туризма и рекреации. Авторам отмечается, что на современном этапе развития туристской отрасли, возрастания интенсивности труда, сезонностью, возрастания эмоциональной нагрузки применение традиционных материальных и финансовых методов стимулирования недостаточно для удержания кадров в отрасли. Необходимо делать акцент именно на применении нематериальных методов стимулирования, выстраивания системы формирования лояльности, что способствует эмоциональной привязанности сотрудников к организации. В статье приведены ключевые методы выстраивания системы повышения лояльности сотрудников. Отмечено что формировать лояльность необходимо именно у новых сотрудников. Обосновывается, что эффективная система нематериальной мотивации способствует не только снижению текучести кадров, но и повышению качества обслуживания клиентов, что напрямую влияет на конкурентоспособность туристических компаний. Приводятся примеры успешного внедрения таких практик на предприятиях сферы услуг. Статья подчёркивает необходимость индивидуального подхода к персоналу и системного включения нематериальных инструментов в общую кадровую политику организации. Результаты исследования могут быть использованы руководителями и HR-специалистами туристических и рекреационных предприятий при разработке программ удержания и мотивации персонала.

**Ключевые слова:** туризм, рекреация, кадры, лояльность, корпоративная культура.

#### 1. Введение

На современном этапе развития сферы услуг туризма и рекреации все большее внимание уделяется лояльности сотрудников, как как одной из важнейших составляющих успешного развития данной отрасли. В отрасли туризма и рекреации, где ключевым активом является человеческий фактор, особое значение приобретают нематериальные инструменты мотивации, способствующие укреплению лояльности персонала. Поскольку уровень заработной платы в этой сфере зачастую не является определяющим фактором удержания сотрудников, акцент смещается на создание благоприятной внутренней среды, признание заслуг и профессиональное развитие.

\*Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [valeolog@yandex.ru](mailto:valeolog@yandex.ru) (Н.В. Биттер)

Существуют различные точки зрения и, соответственно, различные модели лояльности. Кроме этого, во всем мире в последнее время отмечается активный переход к партнерскому взаимодействию с работниками. В связи с этим становятся важными, с точки зрения формирования лояльности, взаимные ожидания работника и организации, а также их реализация.

## **2. Материалы и методы**

В данной работе используются общенаучные методы логического и системного анализа и синтеза, а также специальные: географический, экономико-статистический, сравнительный, метод аналогии, эмпирическое и теоретическое познание и др.

## **3. Обсуждение проблемы**

Развитие туристской отрасли, рост требований потребителей к качеству услуг, предоставляемых туристскими предприятиями, требуют поиска методов, форм формирования лояльности сотрудников данных предприятий.

Важно иметь в виду, что корпоративная культура существует в каждой организации, независимо от того, ведется ли ее целенаправленное формирование или осознается ли ее наличие.

Основными механизмами формирования корпоративной культуры является воздействие на уровне ценностей и норм, разделяемых в организации. При этом создается необходимый эмоциональный настрой, который позволяет эффективной вводить новые ценности и нормы.

Ценности рассматриваются как «внутренний, эмоционально освоенный субъектом ориентир его деятельности, и поэтому воспринимается им как собственная духовная интенция, а не имперсональный, надличностный, отчужденный от него регулятор поведения» (Каган, 1997, Воробей, 2025).

Корпоративная культура – это сложная структура систем взаимосвязей и методов управления, которые фирма применяет в своей организации, прививая общие ценности, манеры и привычки всем сотрудникам организации, которые в дальнейшем мотивируют сотрудников (Вакуленко, 2015).

Корпоративная культура предприятий туризма и рекреации становится механизмом воздействия на персонал и включает в себя формальную и неформальную системы ценностей предприятия. Необходимо создать корпоративную программу, которая могла бы повысить лояльность персонала организации.

По словам Лебедевой Т.Е «корпоративная культура это главный элемент хорошего управления турфирмы и психического состояния её менеджеров» (Лебедева, 2019).

По нашему мнению, корпоративная культура туристского и рекреационного предприятия обеспечит ему успех, поможет стать более конкурентоспособным и эффективным. В индустрии туризма и рекреации, прежде всего, необходимо заботиться о своих сотрудниках – проводниках услуг. Для поддержания необходимого организации рабочего настроения необходимо постоянно проводить различные тренинги командообразования, постоянно обучать персонал, разрабатывать новые системы мотивации. Также при формировании корпоративной культуры стоит учитывать профессиональные компетенции сотрудников (Пирогова, 2018, Полевая, 2009).

Прежде чем перейти к рассмотрению к рассмотрению формирования корпоративных ценностей на этапе адаптации персонала необходимо определить, что такая адаптация персонала.

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия.

В самом общем виде адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» (Цысарь, 2002, Усенко, 2022).

На наш взгляд именно на этапе адаптации, нужно формировать корпоративные ценности и лояльность персонала и тем самым в дальнейшем это поможет более эффективно развить лояльность сотрудников.

Во многих компаниях корпоративные ценности как теория относительности: об их существовании знают все, а о том, что это такое, – лишь немногие. На наш взгляд, подобное положение вещей – одна из самых непростительных ошибок, которые может допустить руководитель.

Корпоративные ценности – это основные элементы корпоративной культуры, которые направляют деятельность компании. Они отличают ее от других, сплачивают сотрудников и во многом определяют развитие бизнеса (Цысарь, 2002).

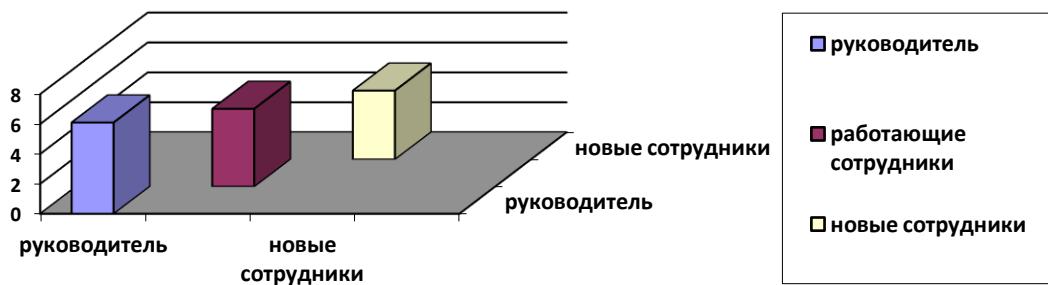
Уровень лояльности сотрудников предприятия является показателем удовлетворенности и качества отношений между работниками и администрацией, характеристика степени доверия подчиненных руководителям (Праздникова, 2020, Шариков, 2022, Frank, 2007, Hudson, 2010).

Таким образом, по мнению исследователей организационная лояльность сотрудников является установкой, характеризующей связь сотрудника с организацией и определяющей ее силу. Она включает в себя эмоциональный (чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации), когнитивный (разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д.) и поведенческий (готовность прикладывать усилия в интересах организации) компоненты (Нюренбергер, 2023, Оборин, 2023).

#### 4. Результаты

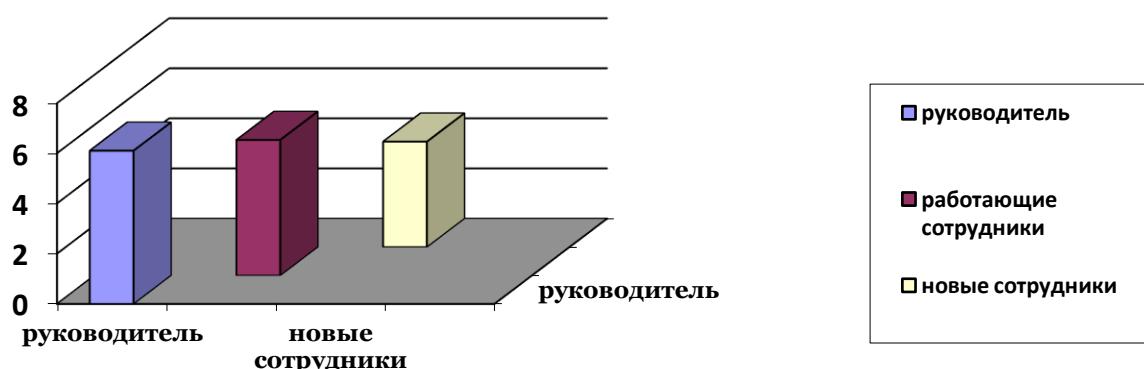
Экспериментальная работа проводилась на базе двух туристских агентств г. Барнаула Алтайского края. Диагностика особенностей формирования корпоративных ценностей и уровня лояльности персонала при помощи методики Дж. Мейера и Н. Ален «Organizational Commitment Scale (OCS)».

Перед применением разработанной нами системы лояльности мы провели оценку уровня лояльности персонала (Рисунок 1).



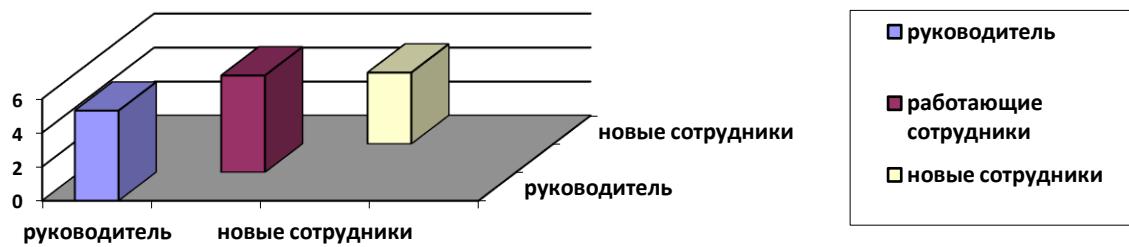
**Рис. 1.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю корпоративный имидж

Наглядно данные по показателю методики как аффективная составляющая лояльности представлены в диаграмме (Рисунок 2).



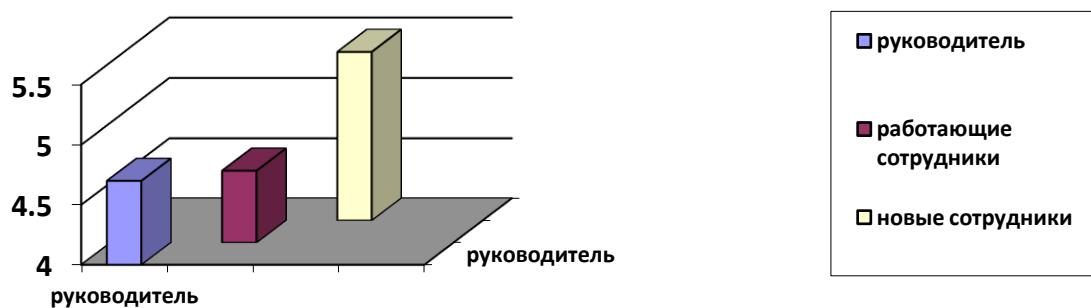
**Рис. 2.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю аффективная составляющая лояльности (приверженности)

Наглядно данные по показателю методики – текущая составляющая лояльности – представлены на [Рисунке 3](#).



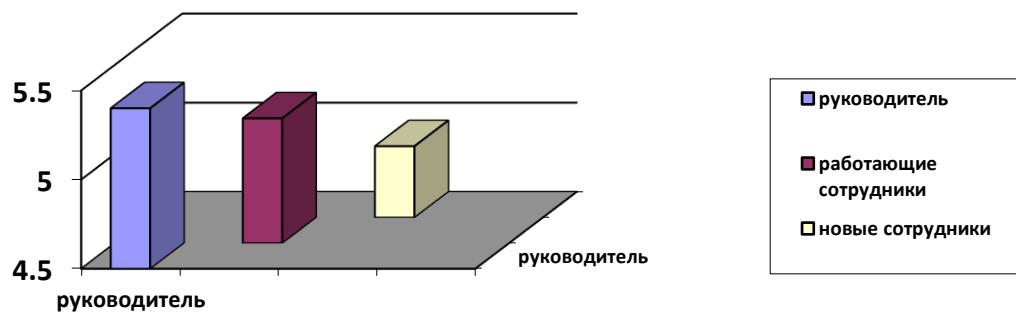
**Рис. 3.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю текущая составляющая лояльности (приверженности)

Наглядно данные по показателю методики – нормативная составляющая лояльности – представлены в диаграмме ([Рисунок 4](#)).



**Рис. 4.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю нормативная составляющая лояльности (приверженности).

Наглядно данные по показателю методики как общая составляющая лояльности представлены на [Рисунке 5](#).



**Рис. 5.** Результаты исследования лояльности персонала в турагентстве по показателю общая составляющая лояльности (приверженности)

На основании исследования лояльности сотрудников турагентств можно сделать следующие выводы:

1. Приверженность руководителя турагентства выражена аффективной составляющей приверженности, таким образом можно говорить о высокой степени идентификации руководителей с организацией, вовлеченности и эмоциональной привязанности к организации.

2. Аффективный показатель не намного превышает показатель текущей составляющей и является очень высоким, что также говорит о высоком уровне идентификации, вовлеченности и лояльности персонала по отношению к своей организации.

3. Лояльность (приверженность) вновь прибывших сотрудников выражается нормативной составляющей, а это значит, что у них есть обязательства перед организацией. Нормативная составляющая развивается преимущественно посредством ранней социализации и интериоризации ценностей.

Ввиду того, что показатель текущей составляющей у менеджеров самый высокий, поведение по отношению к турагентству будет менее целеустремленным и заботящимся о благе организации, нежели у руководителя.

Таким образом, в общей сумме отсутствует результат, выраженный в числовом варианте менее 4, что означает, что нет отрицательных позиций сотрудников в отношении своей организации.

Далее нами были разработаны мероприятия по формированию лояльности сотрудников и корпоративных ценностей (лояльности организации) на этапе адаптации персонала. В связи с этим сотрудникам необходимо было принимать активное участие в восприятии, изучении, понимании, ощущении, а также в передаче и воспитании корпоративных ценностей посредством следующих мероприятий:

1) круглый стол с элементами семинара «Корпоративные ценности и управленческие компетенции» для менеджеров направлений;

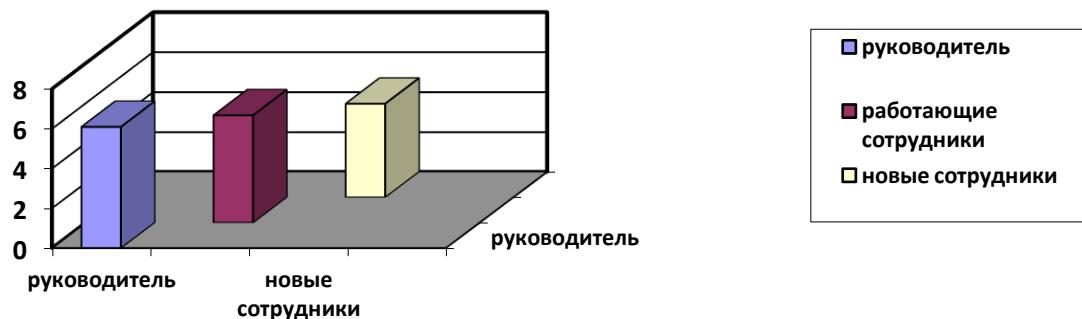
2) изучение внутреннего документа «Корпоративный кодекс сотрудника туристского агентства (разработан на предприятии);

3) проведение собраний на тему «Корпоративные ценности» с сотрудниками компании.

4) ежедневное следование корпоративным ценностям в работе и коррекция поведения коллег по компании.

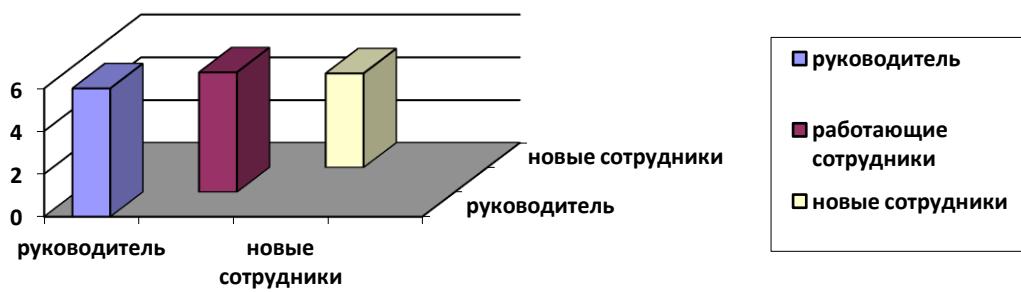
В результате проведения экспериментальной работы мы получили следующие результаты, представленные ниже.

Наглядно данные после проведения экспериментальной работы по показателю методики как корпоративный имидж представлены в диаграмме на [Рисунке 6](#).



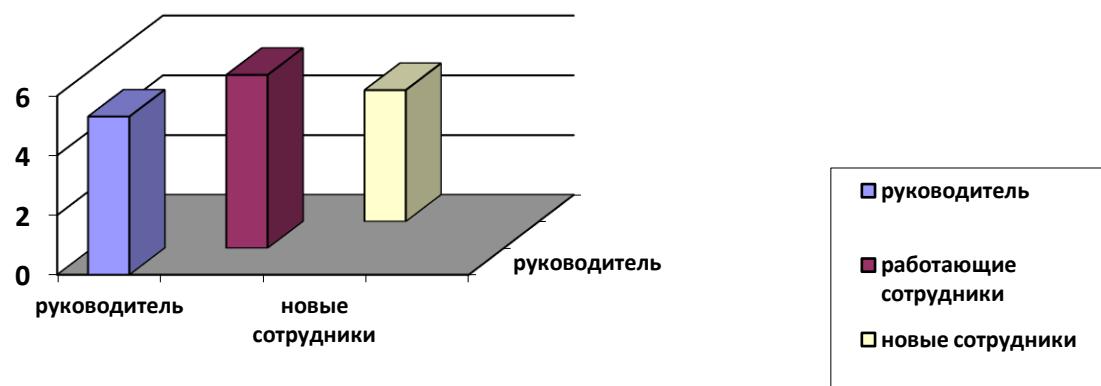
**Рис. 6.** Результаты исследования после проведения экспериментальной работы лояльности персонала в турагентстве по показателю корпоративный имидж

Наглядно данные после проведения экспериментальной работы по показателю методики как аффективная составляющая лояльности представлены в диаграмме ([Рисунок 7](#)).



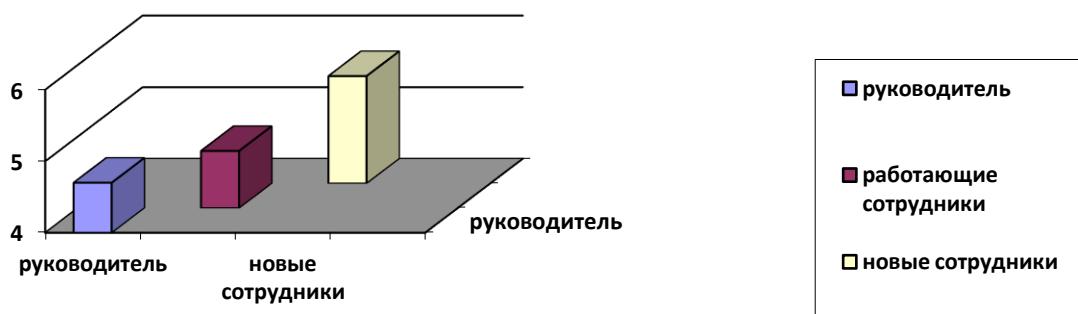
**Рис. 7.** Результаты исследования после проведения экспериментальной работы лояльности персонала в турагентстве по показателю аффективная составляющая лояльности (приверженности)

Наглядно данные после проведения экспериментальной работы по показателю методики текущая составляющая лояльности представлены на [Рисунке 8](#).



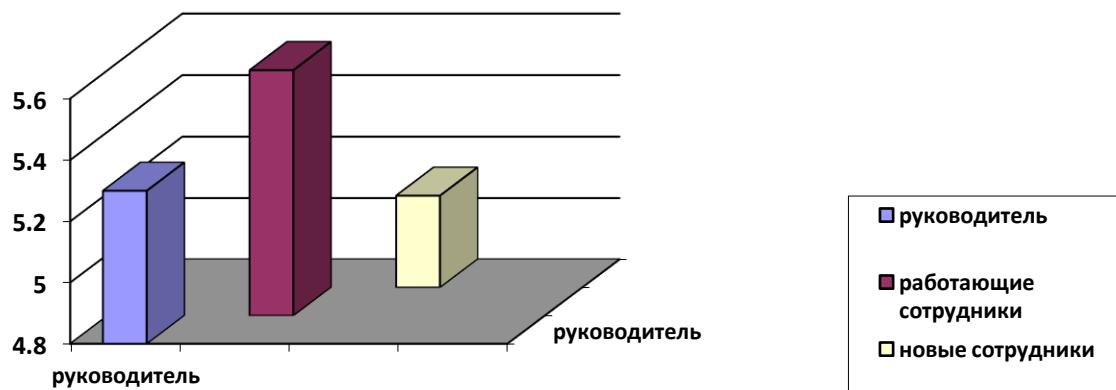
**Рис. 8.** Результаты исследования после проведения экспериментальной работы лояльности персонала в турагентстве по показателю текущая составляющая лояльности (приверженности)

Наглядно данные после проведения экспериментальной работы по показателю методики нормативная составляющая лояльности представлены в диаграмме ([Рисунок 9](#)).



**Рис. 9.** Результаты исследования лояльности персонала после проведения экспериментальной работы в турагентстве по показателю нормативная составляющая лояльности (приверженности)

Данные по показателю методики как общая составляющая лояльности представлены в [на Рисунке 10](#).



**Рис 10.** Результаты исследования лояльности персонала после проведения экспериментальной работы в турагентстве по показателю общая составляющая лояльности (приверженности)

На основании таблицы результатов исследования лояльности сотрудников турагентств после проведения экспериментальной работы можно сделать следующие выводы:

1. Показатели аффективной составляющей приверженности руководителя турагентства после проведения экспериментальной работы в общем виде не претерпели изменений, т.к. адаптационные мероприятия большей частью касались вновь прибывших сотрудников. Высокие показатели аффективной составляющей лояльности руководителя говорят о высокой степени его идентификации с организацией, вовлеченности и эмоциональной привязанности к организации. Руководитель в большей степени, чем окружающие сотрудники разделяет ее цели и ценности, стремится сделать все возможное во имя процветания турагентства и действует на его благо. При этом, текущая и нормативная составляющие также не претерпели изменений и выражаются в меньших значениях чем аффективная составляющая.

2. Общие значения аффективной и текущей составляющей методики, относящиеся к диагностике лояльности сотрудников, давно работающих в турагентстве после проведения экспериментальной работы повысились. Так, как в мероприятиях по формированию корпоративных ценностей кроме вновь прибывших сотрудников принимали участие давно работающие сотрудники турагентства.

3. Нормативный и текущий показатель лояльности (приверженности) вновь прибывших сотрудников повысились, но в целом по сравнению с показателями руководителя и старых сотрудников они ниже. Это не удивительно, так как в первую очередь на новом месте работы начинает формироваться нормативная приверженность и повышается со временем работы в организации. Она может также развиваться на основе опыта, получаемого внутри организации. Показатель аффективной составляющей не значительно, но повысился, но в целом, такие параметры как идентификация и вовлеченность, которые включает в себя эта составляющая приверженности низки.

## 5. Заключение

В результате выполненного исследования мы пришли к следующим выводам.

– Лояльность персонала находится в непосредственной зависимости от его удовлетворенности работой, которая в свою очередь зависит от удовлетворения потребностей и реализации ожиданий персонала, связанных с работой.

– Для отслеживания изменений уровня лояльности и оценки результатов осуществления внутреннего маркетинга лояльность персонала должна периодически оцениваться, например, с помощью методики *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

## Литература

**Вакуленко и др., 2015** - Вакуленко Р.Я., Егоров Е.Е., Проскуликова Л.Н. Исследование эффективности деятельности предприятия // Вестник Мининского университета. 2015. № 4 (12). С. 3.

**Воробей, 2025** - Воробей Е.К., Агафонов А.С. Создание и совершенствование кадрового ресурса в компаниях сферы услуг // Современные прикладные исследования. Материалы девятой Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. В 2-х томах. Новочеркасск, 2025. С. 51-53.

**Каган, 1997** - Каган М.С. Философская теория ценности М., СПб.: ТОО ТК «Петрополис», 1997. 267 с.

**Лебедева и др., 2019** – Лебедева Т.Е., Виноградова С.А. Особенности формирования корпоративной культуры туристской организации // Московский экономический журнал. 2019. №8. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-korporativnoy-kultury-turistskoy-organizatsii> (дата обращения: 01.12.2025).

**Нюренбергер и др., 2023** - Нюренбергер Л.Б., Петренко Н.Е. Специфика профессиональных коммуникаций в сфере туристских услуг // Региональные проблемы развития Дальнего Востока России и Арктики. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти камчатского ученого Р.С. Моисеева. Петропавловск-Камчатский, 2023. С. 137-140.

**Оборин, 2023** - Оборин М.С. Технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 1 (69). С. 33-41.

**Оборин, 2023** - Оборин М.С. Особенности реализации компетентностного подхода в сфере туризма // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2023. Т. 9. № 1. С. 123-134.

**Пирогова, 2018** – Пирогова О.В. Состояние подготовки кадров для сферы туризма в Российской Федерации // *Интерактивная наука*. №6 (28). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-podgotovki-kadrov-dlya-sfery-turizma-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 01.12.2025).

**Полевая, 2009** – Полевая М.В. Формирование профессиональных компетенций в процессе подготовки кадров индустрии туризма // *Научный вестник МГИИТ*. 2009. 2. С. 78-82.

**Праздникова, 2020** - Праздникова Н.Н., Прудникова Н.Г. Программа лояльности клиентов как инструмент сервисного обслуживания в электронной торговле // *Наука и туризм: стратегии взаимодействия*. 2020. № 12. С. 62-70.

**Усенко, 2022** - Усенко, Я. Г. Повышение лояльности клиентов в туризме с применением CRM-системы // *Креативная экономика*. 2022. Т. 16, № 9. С. 3501-3514. DOI 10.18334/ce.16.9.116200

**Цысарь, 2002** - Цысарь, А. В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления. // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2002. №5. С. 25-28

**Шариков, 2020** - Шариков В. И., Косарева Н. В. Содержание и особенности внедрения программ лояльности для клиентов туристских организаций // *Вестник РМАТ*. 2020. №2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-osobennosti-vnедreniya-programm-loyalnosti-dlya-klientov-turistskih-organizatsiy> (дата обращения: 01.12.2025).

**Frank, 2007** - Frank M. Go. Globalization and Emerging Tourism Education Issues/ Global Tourism/ William F. Theobald. 3rd ed.- Elsevier Inc. 2007. 592 p.

**Hudson, 2010** - Hudson S. Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective. - SAGE Publications Ltd. 2008. 467 p.

## References

**Vakulenko et al., 2015** - Vakulenko R.Ya., Egorov E.E., Proskulikova L.N. Research of the Enterprise Performance // *Vestnik Mininskogo universiteta*. 2015. No. 4 (12). P. 3. [in Russian]

**Vorobey, 2025** - Vorobey E.K., Agafonov A.S. Creation and improvement of the human resource in the service companies // *Modern applied research. Materials of the ninth All-Russian (national) scientific and practical conference*. In 2 volumes. Novocherkassk, 2025. Pp. 51-53. [in Russian]

**Kagan, 1997** - Kagan M.S. Philosophical Theory of Value. Moscow, St. Petersburg: Petropolis, 1997. 267 p. [in Russian]

**Lebedeva et al., 2019** - Lebedeva T.E., Vinogradova S.A. Features of the Formation of the Corporate Culture of a Tourist Organization // *Moscow Economic Journal*. 2019. No. 8. [Electronic resource] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-korporativnoy-kultury-turistskoy-organizatsii> (date of access: 01.12.2025). [in Russian]

**Nyurenberger et al., 2023** - Nyurenberger L.B., Petrenko N.E. The specifics of professional communications in the field of tourism services // *Regional problems of development of the Russian Far East and the Arctic. Materials of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the memory of the Kamchatka scientist R.S. Moiseev*. Petropavlovsk-Kamchatsky, 2023. Pp. 137-140.

**Oborin, 2023** - Oborin M.S. Human Resource Management Technologies in the Context of Digitalization // *Bulletin of Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences*. 2023. No. 1 (69). Pp. 33-41.

**Oborin, 2023** - Oborin M.S. Features of Implementing a Competence-Based Approach in the Field of Tourism // *Scientific Result. Technologies of Business and Service*. 2023. Vol. 9. No. 1. Pp. 123-134.

**Pirogova, 2018** – Pirogova O.V. The state of training of personnel for the tourism sector in the Russian Federation // *Interactive science*. No. 6(28). [Electronic resource] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-podgotovki-kadrov-dlya-sfery-turizma-v-rossiyskoy-federatsii> (date of access: 01.12.2025).

**Polevaya, 2009** – Polevaya M.V. Formation of professional competencies in the process of training personnel for the tourism industry // *Scientific Bulletin of the Moscow State University of Railway Engineering*. 2009. 2. Pp. 78-82.

**Prazdnikova, 2020** - Prazdnikova N.N., Prudnikova N.G. Customer loyalty program as a tool for service in e-commerce // *Science and tourism: interaction strategies*. 2020. No. 12. Pp. 62-70.

**Usenko, 2020** - Usenko, Y. G. Enhancing customer loyalty in tourism with a CRM system. *Creative Economy*, 1(20226(9), 3501-3514. <https://doi.org/10.18334/ce.16.9.116200>

**Tsyzsar, 2002** - Tsyzsar, A. V. Customer Loyalty: Basic Definitions, Measurement Methods, and Management Techniques. // *Marketing and Marketing Research*. 2002. No. 5. Pp. 25-28

**Sharikov, 2020** - Sharikov V. I., Kosareva N. V. Content and Features of Implementing Loyalty Programs for Customers of Tourist Organizations // *Bulletin of the Russian International Affairs Academy*. 2020. No. 2. [Electronic resource] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-osobennosti-vnedreniya-programm-loyalnosti-dlya-klientov-turistskikh-organizatsiy> (date of access: 01.12.2025).

**Frank, 2007** - Frank M. Go. Globalization and Emerging Tourism Education Issues/ Global Tourism/ William F. Theobald. 3rd ed.- Elsevier Inc. 2007. 592 p.

**Hudson, 2010** - Hudson S. Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective. - SAGE Publications Ltd. 2008. 467 p.

UDC 338.48

## Intangible tools for building employee loyalty in the tourism and recreation sector

Natalia V. Bitter <sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> Altai State University, Barnaul, Russian Federation

### Abstract

The article discusses the role of intangible tools in building employee loyalty in the tourism and recreation industry. The authors argue that in today's competitive and seasonal environment, traditional material and financial incentives may not be sufficient to retain employees in the industry. Instead, a focus on intangible incentives and building a loyalty system is crucial to foster emotional attachment and retention. The article presents key strategies for enhancing employee loyalty. The article discusses the role of intangible tools in building employee loyalty in the tourism and recreation industry. The authors argue that in today's competitive and seasonal environment, traditional material and financial incentives may not be sufficient to retain employees in the industry. Instead, a focus on intangible incentives and building a loyalty system is crucial to foster emotional attachment and retention. The article presents key strategies for enhancing employee loyalty. It is argued that an effective system of non-monetary motivation not only reduces staff turnover, but also improves the quality of customer service, which directly affects the competitiveness of tourism companies. The article provides examples of successful implementation of such practices in service-sector enterprises. The article emphasizes the need for an individual approach to personnel and the systematic inclusion of intangible tools in the overall personnel policy of the organization. The results of the study can be used by managers and HR specialists of tourism and recreational enterprises in the development of programs for retaining and motivating personnel.

**Keywords:** tourism, recreation, personnel, loyalty, and corporate culture.

---

\* Corresponding author

E-mail addresses: [valeolog@yandex.ru](mailto:valeolog@yandex.ru) (N.V. Bitter)



Издаётся в Российской Федерации с 2007 г.  
Социально-экономическое пространство регионов  
Все права защищены  
ISSN: 2949-3943  
2025. 19(4): 190-198

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



УДК 33

## Исследование современного состояния народных художественных промыслов республики Адыгея

Елена Николаевна Клочко <sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар, Российская Федерация

**Аннотация.** В представленной статье приведены результаты анализа исследования народных художественных промыслов республики Адыгея. Определено с помощью соцопроса, что население заинтересовано в сохранении и развитии народных промыслов республики. Выявлен перечень наиболее распространенных промыслов в исследуемых районах республики Адыгея, к лидерам по степени узнаваемости которых относятся золотная вышивка, узорное плетение, резьба по дереву и камню.

Исследование показало, что респонденты не знают разницу между мастерами промыслов и ремесленниками (художниками), которые работают в художественной стилистике промысла. Это привело к тому, что лидерами по степени узнаваемости среди мастеров народных промыслов являются Асият Еутых и Замудин Гучев. Первая является художником, работающим в стилистике промысла, активно продвигающим свои изделия, что обеспечивает ее высокую узнаваемость и популярность среди населения.

Выявлено, что золотная вышивка ассоциируется у респондентов с республикой Адыгеей и является, по их мнению, визитной карточкой региона. Определено, что за период января по май 2025 года в системе Яндекс было сделано 2923 поисковых запроса о народных промыслах республики, причем первое место занимают такие промыслы как кузнечное дело и изготовление народных костюмов, золотая вышивка находится на четвертом месте.

Выявлено, что в республике нет мастеров народных промыслов, т.к. специалистов занимающихся изготовлением изделий в народных традициях правильнее называть ремесленниками. Определено, что мастера в республике не занимают активную позицию в силу того, что они или пенсионеры, которые в свободное время занимаются созданием промысловых изделий, или люди среднего возраста, работающие в домах культуры и создающие изделия дома во время отдыха от основной работы.

**Ключевые слова:** народные художественные промыслы, регион, традиционная народная культура, этнос, государственные институты, гражданское общество, мастера народных промыслов.

### 1. Введение

В современном обществе вопросы сохранения и развития народных художественных промыслов являются актуальными, позволяя сохранять культурную идентичность этносов [1, 2], о чем свидетельствуют публикации, посвященные народным промыслам адыгов [3-7]. Народные промыслы включены в перечень креативных индустрий, что в ближайшем будущем привлечет дополнительное внимание к их развитию.

\* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [magadan.79@mail.ru](mailto:magadan.79@mail.ru) (Е.Н. Клочко)

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью сохранения и развития народных промыслов, важную роль в этом процессе играет востребованность промыслов со стороны населения, заинтересованность в их сохранении как материальных носителей культуры народов.

## **2. Материалы и методы**

В данной статье приведены результаты анализа проведенного автором анкетирования населения республики Адыгея и результаты контент-анализа пространства сети Интернет по вопросам народных промыслов республики. В статье использовались методы анализа и синтеза, анкетирования, контент-анализа.

## **3. Обсуждение**

Нами была выбрана форма онлайн-опроса, что позволило опрашиваемым отвечать на вопросы анкеты в удобное для них время и место. Анкетирование проводилось в феврале 2025 года среди населения г. Майкопа, Кошхабльского, Тахтамукайского, Майкопского, Шовгеновского районов республики Адыгея. В опросе приняли участие 516 человек, но в связи с тем, что на некоторые вопросы анкеты часть респондентов не ответила, то нами для анализа были выбраны наиболее полные анкеты в количестве 494 штук.

393 респондента (79,9 %), принявших участие в опросе являются женщинами и только 99 респондентов (20,1 %) – мужчины. По возрастному признаку респонденты распределились следующим образом: 18-25 лет – 110 человек (22,3 %), 26-35 лет – 76 человек (15,4 %), 36-45 лет – 135 человек (27,4 %), 46-55 лет – 94 человека (19,1 %), старше 56 лет – 78 человек (15,8 %).

59 респондентов (11,9 %) показали, что в той местности, в которой они проживают не развито никакое ремесло или они не знают о нем. 437 респондентов, в местах проживания которых сохранились народные промыслы, указали, что наиболее распространенными промыслами в исследуемых районах республики Адыгея являются золотная вышивка – 239 респондентов (50,9 %), узорное плетение – 118 респондентов (25,1 %), резьба по дереву и камню – 100 респондентов (21,3 %), ювелирное искусство – 78 респондентов (16,6 %), кузнечное ремесло – 61 респондент (13 %), гончарное ремесло – 59 респондентов (12,6 %), ткачество – 59 респондентов (12,6 %), плетение циновок – 56 респондентов (11,9 %), изготовление седел – 46 респондентов (9,8 %), оружейное производство – 40 респондентов (8,5 %), вязание – 29 респондентов (6,2 %), медно-чеканное дело – 26 респондентов (5,5 %), художественная обработка металла – 25 респондентов (5,3 %), тиснение и аппликация – 19 респондентов (4 %), бурочное производство – 18 респондентов (3,8 %).

На вопрос о том каких мастеров народных промыслов знают респонденты ответили всего лишь 315 человек, остальные респонденты или пропустили этот вопрос или ответили, что никого не знают ([Таблица 1](#)).

**Таблица 1.** Ответы респондентов на вопрос о знании мастеров народных промыслов

ФИО ремесленника	Количество упоминаний респондентами	ФИО ремесленника	Количество упоминаний респондентами
Асиет Еутых	105	Руслан Костоков	3
Замудин Гучев	16	Софиет Сет (Панеж)	2
Юрий Сташ	7	Светлана Уджуху	2
Нурбий Тешев	6	Арсен Хашхожев	2
Вячеслав Уджуху	5	Зарема Тлинова	2
Ахмед Тлишев	5	Зарема Сташ	2
Лариса Гумова	5	Зарема Хутим	1
Рузанна Паранук	5	Фатима Деды	1
Айдамир Потоков	5	Бэлла Гунай	1
Бэлла Боджокова	4	Сергей Соколов	1
Аслан Негуч	3	Елизавета Бородочева	1
Гошевиц Абредж	3	Заудин Гучетль	1
Рамазан Хуажев	3	Зурет Джаримок	1

Лидером по степени узнаваемости является мастер Асиет Еутых – 105 респондентов упомянули или только ее или вместе с другими мастерами народных промыслов. На втором месте с большим отрывом находится Замудин Гучев – 16 упоминаний от респондентов. Все остальные мастера не так известны среди населения республики: их узнают от 7 до 1 респондента.

Экспертное интервью с представителем академического сообщества республики, занимающего изучением культуры адыгов позволило выяснить, что Асиет Еутых нельзя отнести к мастерам народного промысла. *«Ася Еутых является художником, который работает в стилистике народных промыслов республики. Ее изделия носят ярко выраженную индивидуальность, что отличает их от изделий мастеров народных промыслов. Если положить рядом жостовские изделия, то Вы не сможете определить какой мастер их сделал, а если положить рядом кизлярские ножи и нож Аси, то он будет «выбиваться» из общего канона промысла»* (эксперт, женщина, 46 лет) (Ключко Е.Н., 2025).

Получается, что респонденты не знают разницу между мастерами промыслов и ремесленниками (художниками), которые работают в художественной стилистике промысла, что привело к подобной путанице. Тем не менее было принято решение оставить Асиет Еутых в данных нашего исследования как персону, которая способствует популяризации народных промыслов республики.

Отмеченные респондентами мастера народных промыслов республики были сгруппированы нами в зависимости от народного промысла, которым они занимаются (Таблица 2).

Таблица 2. Группировка мастеров народных промыслов республики в зависимости от народного промысла

Народный промысел	ФИО ремесленника
Резьба по дереву	Вячеслав Уджуху Ахмед Тлишев Нурбий Тешев Руслан Костоков Рамазан Хуажев Сергей Соколов
Золотная вышивка	Зарема Хутим София Сет (Панеж) Зарема Тлинова Лариса Гумова Бэлла Боджкова Зурет Джаримок Зарема Сташ
Изготовление народных костюмов	Юрий Сташ Рузанна Паранук
Плетение циновок, изготовление музыкальных инструментов, сувениров	Заудин Гучетль
Кузнец-оружейник	Арсен Хашхожев
Шорное мастерство, изготовление народных музыкальных инструментов	Айдамир Потоков
Изготовление религиозных четок и браслетов	Светлана Уджуху
Изготовление адыгской трещотки	Аслан Негуч
Изготовление игрушек	Елизавета Бородочева
Изготовление изделий из фундука, свадебных изделий	Фатима Деды
Ювелирное искусство, изготовление оружия, изготовление народных костюмов, оружейное производство, медно-чеканное дело	Асиет Еутых
Плетение циновок	Замудин Гучев
Ткачество гобеленов, работа с войлоком	Гошефиж Абредж
Изготовление адыгских свадебных атрибутов, национальной одежды	Бэлла Гунай

Как показывают данные [таблицы 2](#) большинство мастеров народных промыслов занимаются золотной вышивкой или резьбой по дереву, однако есть и мастера, которые владеют несколькими промыслами, что позволило выделить их в отдельные группы.

На вопрос о том с каким промыслом ассоциируется республика Адыгея ответили 349 респондентов ([таблица 3](#)).

**Таблица 3.** Ответы респондентов на вопрос о том, какой промысел ассоциируется с республикой

Вид народных промыслов и ремесел	Количество упоминаний
Золотная вышивка	120
Плетение циновок	37
Гончарное дело	32
Кузнечное ремесло	27
Изготовление национальной одежды	24
Резьба по дереву	17
Ювелирное искусство	16
Изготовление седел	14
Изготовление бурок	14
Оружейное производство	13
Кружевоплетение	11
Медно-чеканное дело	10
Ткачество	10
Резьба по камню	5
Изготовление народных музыкальных инструментов	4

Первое место респонденты отдали золотной вышивке, что можно объяснить количеством мастеров данного промысла, которых знают опрашиваемые. Такой промысел как резьба по дереву, о большом количестве мастеров которого респонденты указали ранее был упомянут в качестве ассоциации с республикой всего лишь 17 раз, а ювелирное искусство и изготовление оружия получили по 16 и 13 голосов соответственно. Следует отметить, что ранее респонденты показали, что наиболее узнаваемым мастером народных промыслов республики является Асиет Еутых (105 респондентов отметили ее), а она занимается ювелирным искусством и изготовлением оружия. Здесь наблюдается некоторое противоречие между узнаваемостью отдельной персоны и соотнесением ее с определенным видом народного промысла, что свидетельствует о том, что существует определенная путаница в восприятии персон, занимающихся народными промыслами в регионе и их отнесением к определенной промысловой группе мастеров.

Чтобы выяснить заинтересованность населения в изучении народных промыслов республики Адыгея в начале июня 2025 года нами был осуществлен анализ статистики поисковых запросов в системе Яндекс, связанных с мастерами народных промыслов республики, которые были указаны участниками анкетирования в феврале 2025 года ([Таблица 4](#)).

Анализируя данные [Таблицы 4](#) по количеству поисковых запросов за первые пять месяцев 2025 года, можно сделать следующие выводы в разрезе народных промыслов:

- ✓ Золотная вышивка – из 6 мастеров востребованы в поисковых запросах 3 мастера;
- ✓ Резьба по дереву – из 7 мастеров востребованы в поисковых запросах 3 мастера;
- ✓ Изготовление народных костюмов – востребованы в поисковых запросах оба мастера;
- ✓ Плетение циновок – из 2 мастеров востребованы в поисковых запросах 1 мастер;
- ✓ Ювелирное искусство, кузнечное ремесло, медно-чеканное дело, оружейное производство – востребованы в поисковых запросах оба мастера.
- ✓ Ткачество гобеленов, работа с войлоком – востребован в поисковых запросах 1 мастер.

**Таблица 4.** Статистика поиска мастеров народных промыслов республики Адыгея в поисковой системе Яндекс за январь-май 2025 года

ФИО ремесленника	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Итого запросов
Арсен Хашхожев	-	-	515	498	655	1668
Замудин Гучев	52	85	33	62	40	272
Юрий Сташ	44	63	46	44	50	247
Рузанна Паранук	61	34	53	48	48	244
Зарема Сташ	27	30	23	16	46	142
Светлана Уджуху	33	22	10	9	12	86
Аслан Негуч	11	20	-	18	13	62
Рамазан Хуажев	-	10	13	23	5	51
Фатима Деды	10	11	6	9	12	48
Ахмед Тлишев	-	-	-	-	28	28
Асиет Еутых	-	13	9	-	-	22
Лариса Гумова	10	-	-	10	-	20
Вячеслав Уджуху	-	-	13	7	-	20
Гошефиж Абредж	-	-	-	-	9	9
Бэлла Боджокова	-	-	4	-	-	4
Нурбий Тешев	-	-	-	-	-	-
Айдамир Потоков	-	-	-	-	-	-
Руслан Костоков	-	-	-	-	-	-
Софиет Сет (Панеж)	-	-	-	-	-	-
Зарема Тлинова	-	-	-	-	-	-
Зарема Хутим	-	-	-	-	-	-
Бэлла Гунай	-	-	-	-	-	-
Сергей Соколов	-	-	-	-	-	-
Елизавета Бородочева	-	-	-	-	-	-
Заудин Гучетль	-	-	-	-	-	-
Зурет Джаримок	-	-	-	-	-	-

Всего за период января по май 2025 года в поисковой системе Яндекс было сделано 2923 поисковых запроса, специфика запросов в разрезе народных промыслов представлена на [Рисунке 1](#).



**Рис. 1.** Поисковые запросы в системе Яндекс в разрезе народных промыслов за январь-май 2025 года, ед.

Проведенное исследование позволило оценить наличие заинтересованности населения региона в сохранении и развитии народных промыслов.

Далее рассмотрим состояние отрасли НХП в регионе.

Согласно Закону республики Адыгея № 127 «О народных художественных промыслах» от 29.06.2009 г. к субъектам народных художественных промыслов относятся ([Закон республики Адыгея, 2009](#)):

- ✓ мастера народных художественных промыслов;
- ✓ организаций народных художественных промыслов.

Координацией творческой деятельности и формированием банка данных о мастерах народных художественных промыслов Адыгеи занимается Государственное учреждение «Центр народной культуры Республики Адыгея», подведомственное Министерству культуры Республики Адыгея.

Следует отметить, что в Адыгее отсутствуют организации и предприятия, ориентированные на выпуск изделий народных художественных промыслов. Изделия национальных художественных промыслов Адыгеи не отличаются большим разнообразием, количество мастеров, владеющих технологией традиционных видов народного прикладного искусства, сокращается.

Характерно, что к местам традиционного бытования народных художественных промыслов Республики Адыгея относятся территории городских и сельских поселений, в которых расположены объекты, связанные с производством изделий художественных промыслов, добычей сырьевых ресурсов, материалов; исторически обусловленные места поселений; социально-бытовая сфера, а также природные ландшафты, определяющие среду бытования мастеров народных художественных промыслов ([Закон республики Адыгея, 2009](#)).

Экспертное интервью с представителем органов государственной власти (эксперт, женщина, 57 лет), курирующих деятельность народных художественных промыслов республики показало, что в регионе «нет мест традиционного бытования НХП в общепринятом понимании, потому что, например, заниматься золотошвейным мастерством можно в любом доме, если есть необходимые средства труда» ([Клочко Е.Н., 2025](#)). Следовательно, при желании местом традиционного бытования промыслов в республике может стать туристический кластер, который в ближайшем будущем планируется к открытию в Адыгее.

Согласно официальным данным, численность мастеров народных художественных промыслов, работающих на территории Республики Адыгея, составляет более трехсот человек. Для нескольких десятков мастеров народные художественные промыслы и ремесла стали основным видом деятельности. Эти мастера являются хранителями и выразителями национального своеобразия, которые создают уникальные выставочные экспозиции, проводят пропагандистскую деятельность, прославляют национальную культуру. Свои работы на постоянной основе представляют 80 авторов.

Экспертные интервью показали, что существует определенная специфика развития отрасли, когда мастера предпочитают автономность деятельности. «*Специфика региона в том, что мастерами являются или пенсионеры, которые в свободное время занимаются созданием промысловых изделий, или люди среднего возраста, работающие в домах культуры и создающие изделия дома во время отдыха от основной работы... В течение месяца они могут сделать, например, одну сумочку в национальном стиле, а для нормальной работы отрасли таких сумочек должно быть больше. Следует учитывать и то, что изделия НХП производятся с помощью ручного труда и стоят дорого. Не все могут позволить себе их купить. Конечно, каждое изделие находит своего потребителя, но все равно такие изделия не являются товарами массового производства*» (эксперт, женщина, 57 лет) ([Клочко Е.Н., 2025](#)).

В регионе действует «Ассоциация мастеров народных художественных промыслов и ремесел Республики Адыгея» ([Промыслы и ремесла Адыгеи, 2025](#)).

Завершая статью, обобщим полученные при проведении исследования результаты:

✓ в регионе выявлена сильная степень заинтересованности населения в сохранении и развитии народных промыслов, что создает потенциал для развития отрасли и «выращивания» будущих мастеров;

- ✓ в республике Адыгея отсутствуют организации и предприятия, ориентированные на выпуск изделий народных художественных промыслов, а также отсутствуют места традиционного бытования народных художественных промыслов несмотря на то, что в Законе республики Адыгея № 127 «О народных художественных промыслах» от 29.06.2009 г. данные категории присутствуют;
- ✓ в республике нет мастеров народных промыслов, т.к. специалистов занимающихся изготовлением изделий в народных традициях правильнее называть ремесленниками;
- ✓ численность мастеров народных художественных промыслов, работающих на территории Республики Адыгея, составляет более трехсот человек, но свои работы на постоянной основе представляют 80 авторов, а активно включаются в выставочно-конгрессную деятельность чуть более 20 мастеров;
- ✓ мастера в республике не занимают активную позицию в силу того, что они или пенсионеры, которые в свободное время занимаются созданием промысловых изделий, или люди среднего возраста, работающие в домах культуры и создающие изделия дома во время отдыха от основной работы;
- ✓ в регионе действует «Ассоциация мастеров народных художественных промыслов и ремесел Республики Адыгея».

### **Литература**

**Белозерова М.В., 2021.** – Белозерова М.В. К проблеме сохранения национального культурного наследия в эпоху глобализации // Социокультурные исследования в современном культурном пространстве. Астрахань: Астраханский государственный университет: Издательский дом «Астраханский университет», 2021. – С. 32-34.

**Белов М.С., 2013.** – Белов М.С. Бытование народных художественных промыслов в современном культурном пространстве // Известия вузов. Серия «Гуманитарные науки». – 2013. – № 4 (1). – С. 9-15.

**Куек М.Г., 2015.** – Куек М.Г. Возрождение традиционных адыгских ремесел как трансформация современного художественного пространства / В сборнике: Культурное наследие Северного Кавказа как ресурс межнационального согласия. Сборник научных статей. Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачева, Южный филиал, 2015. – С. 507-525.

**Хамокова М.Н., Лажараева Д.А., 2016.** – Хамокова М.Н., Лажараева Д.А. Промыслы и ремесла адыгского народа / В сборнике: Современные проблемы науки и образования. Материалы VI Международной научно-практической конференции: Сборник научных трудов. – 2016. – С. 70-73.

**Мальбахов Б.Х., 2015.** – Мальбахов Б.Х. Художественный металл у черкесов (адыгов) // Декоративное искусство и предметно-пространственная среда. Вестник РГХПУ им. С.Г. Строганова. – 2015. – № 4. – С. 166-172.

**Канокова Ф.Ю., Умарова Е.Н., 2016.** – Канокова Ф.Ю., Умарова Е.Н. Золотошвейное искусство у адыгов // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2016. – № 32. – С. 56-61.

**Кидакоева Н.З., 2018.** – Кидакоева Н.З. Художественные принципы и технология производства традиционного костюма адыгов // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 2: Искусствоведение. Филологические науки. – 2018. – № 3. – С. 50-59.

**Ключко Е.Н., 2025.** – Ключко Е.Н. Роль гражданского общества и государственных институтов в сохранении народных художественных промыслов Адыгеи: социологический анализ. Выпускная квалификационная работа. – Краснодар: КубГТУ, 2025. – 114 с.

**Промыслы и ремесла Адыгеи, 2025.** – Промыслы и ремесла Адыгеи // URL: <https://apaass.ru/> (дата обращения 13.10.2025).

**Закон Республики Адыгея, 2009.** – Закон Республики Адыгея № 127 «О народных художественных промыслах» от 29.06.2009 г. (с изменен. и доп. от 17.12.2024 г.) // docs.cntd.ru. URL: <https://docs.cntd.ru/document/895211412> (дата обращения 13.10.2025).

### **References**

**Belozerova M.V., 2021.** – Belozerova M.V. K probleme sohraneniya natsionalnogo kulturnogo naslediya v epohu globalizatsii // Sotsiokulturnye issledovaniya v sovremennom kulturnom

prostranstve. Astrahan: Astrahanskiy gosudarstvennyiy universitet: Izdatelskiy dom «Astrahanskiy universitet», 2021. – S. 32-34.

**Belov M.S., 2013.** – Belov M.S. Byitovanie narodnyih hudojestvennyih promyislov v sovremenном kulturnom prostranstve // Izvestiya vuzov. Seriya «Gumanitarnye nauki». – 2013. – № 4 (1). – S. 9-15.

**Kuek M.G., 2015.** – Kuek M.G. Vozrojdenie traditsionnyih adyigskih remesel kak transformatsiya sovremennoho hudojestvennogo prostranstva / V sbornike: Kulturnoe nasledie Severnogo Kavkaza kak resurs mejnatsionalnogo soglosiya. Sbornik nauchnyih statey. Rossiyskiy nauchno-issledovatelskiy institut kulturnogo i prirodnogo naslediya imeni D. S. Lihacheva, YUJnyiy filial, 2015. – S. 507-525.

**Hamokova M.N., Lajaraeva D.A., 2016.** – Hamokova M.N., Lajaraeva D.A. Promyisly i remesla adyigskogo naroda / V sbornike: Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. Materialy VI Mejdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii: Sbornik nauchnyih trudov. – 2016. – S. 70-73.

**Malbahov B.H., 2015.** – Malbahov B.H. Hudojestvennyiy metall u cherkesov (adyigov) // Dekorativnoe iskusstvo i predmetno-prostranstvennaya sreda. Vestnik RGHPU im. S.G. Stroganova. – 2015. – № 4. – S. 166-172.

**Kanokova F.YU., Umarova E.N., 2016.** – Kanokova F.YU., Umarova E.N. Zolotoshveynoe iskusstvo u adyigov // Intellektualnyiy potentsial XXI veka: stupeni poznaniya. – 2016. – № 32. – S. 56-61.

**Kidakoeva N.Z., 2018.** – Kidakoeva N.Z. Hudojestvennyie printsipy i tehnologiya proizvodstva traditsionnogo kostyuma adyigov // Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tehnologii i dizayna. Seriya 2: Iskusstvovedenie. Filologicheskie nauki. – 2018. – № 3. – S. 50-59.

**Klochko E.N., 2025.** – Klochko E.N. Rol grajdanskogo obschestva i gosudarstvennyih institutov v sohranenii narodnyih hudojestvennyih promyislov Adygei: sotsiologicheskiy analiz. Vyipusknaya kvalifikatsionnaya rabota. – Krasnodar: KubGTU, 2025. – 114 s.

**Promyisly i remesla Adyigeya, 2025.** – Promyisly i remesla Adyigeya // URL: <https://apaass.ru/> (data obrascheniya 13.10.2025).

**Zakon Respubliki Adyigeya, 2009.** – Zakon Respubliki Adyigeya № 127 «O narodnyih hudojestvennyih promyislah» ot 29.06.2009 g. (s izmenen. i dop. ot 17.12.2024 g.) // docs.cntd.ru. URL: <https://docs.cntd.ru/document/895211412> (data obrascheniya 13.10.2025).

UDC 338.48

## Study of the current state of folk arts and crafts of the Republic of Adygea

Elena N. Klochko<sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Kuban State Agricultural University, Krasnodar, Russian Federation

### Abstract

The presented article contains the results of the analysis of the study of folk art crafts of the Republic of Adygea. It was determined with the help of a poll that the population is interested in the preservation and development of folk crafts of the republic. A list of the most common crafts in the studied areas of the Republic of Adygea has been identified, the leaders in terms of recognition of which include gold embroidery, patterned weaving, wood and stone carving.

The study showed that respondents do not know the difference between craftsmen and artisans (artists) who work in the artistic style of the craft. This led to the fact that Asiet Eutykh and Zamudin Guchev are leaders in terms of recognition among craftsmen. The first is an artist working in the style of craft, actively promoting his products, which ensures its high recognition and popularity among the population.

It was revealed that the respondents associate gold embroidery with the Republic of Adygea and, in their opinion, is the hallmark of the region. It was determined that for the period from January to May 2025, 2,923 search queries were made in the Yandex system about the republic's

\* Corresponding author

E-mail addresses: [magadan.79@mail.ru](mailto:magadan.79@mail.ru) (E.N. Klochko)

folk crafts, with the first place occupied by such crafts as blacksmithing and the manufacture of folk costumes, gold embroidery is in fourth place.

It was revealed that there are no craftsmen in the republic, because specialists engaged in the manufacture of products in folk traditions are more correctly called artisans. It has been determined that craftsmen in the republic do not take an active position due to the fact that they are either pensioners who are engaged in the creation of commercial products in their free time, or middle-aged people working in cultural houses and creating products at home while resting from their main job.

**Keywords:** folk arts, region, traditional folk culture, ethnics, state institutions, civil society, craftsmen.



Издаётся в Российской Федерации с 2007 г.  
Социально-экономическое пространство регионов  
Все права защищены  
ISSN: 2949-3943  
2025. 19(4): 199-209

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



УДК 338.4

## Региональные тенденции развития рынка консалтинговых услуг

Матвей Сергеевич Оборин<sup>a,\*</sup>, Константин Владимирович Ширинкин<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Пермский институт (филиал) РЭУ имени Г.В. Плеханова

<sup>a</sup> Пермский государственный национальный исследовательский университет

<sup>a,b</sup> Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д.Н. Прянишникова, г. Пермь, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные тенденции и закономерности развитие рынка консалтинговых услуг в текущих условиях макроэкономической нестабильности описанный факторы и условия которые привели к спросу на различные виды услуг бизнес-консультирование рассмотрены основные направления изменения себестоимости консалтинговых услуг на примере Приволжского федерального округа доказывается что стабильный рост себестоимости консалтинговых услуг по наиболее для бизнеса направления обусловлен растущим спросом и повышение объёмы выручки. рекомендации включают поддержку сложных видов консалтинговой деятельности государство как основного направления стимулирование Проектная и программного развития регионы отрасли а также самостоятельного направления взаимодействие с бизнес-средой для сопровождения текущих операции и стратегического развития. Результаты исследования позволяют разрабатывать целесообразные рекомендации для принятия решений органами государственной, региональной и муниципальной власти в целях оптимизации среди консалтинговых услуг.

**Ключевые слова:** консалтинговая услуга, рынок консалтинговых услуг, разработка компьютерного обеспечения, финансовое консультирование, управленческий консалтинг, технический консалтинг.

### 1. Введение

Текущие макроэкономические и геополитические условия продолжают оказывать давление на российскую экономику и рынки. В данных обстоятельствах актуальным является поиск решений и технологий, направленных на сохранение и развитие высокого качества конкурентоспособности отечественных производителей (Исраилова, 2018). В связи с этим особое значение приобретает формирование и поддержка развития рынков консалтинговых услуг как важного сектора сервисной экономики. Особенностью функционирования субъектов, оказывающих консалтинговые услуги является обусловленность направлений деятельности потребностями заказчика. Поэтому необходимо исследование показателей консалтинговых компаний для определения тенденции их развития и разработки поддержки на уровне органов государственной и региональной и муниципальной власти (Котов, 2024; Крыжановская, 2023).

Рынок консалтинговых услуг является средой обмена благами и компетенциями в процессе интеллектуальной деятельности заказчика и потребителя. результатом которого

\* Корреспондирующий автор

Адрес электронной почты: [recreachin@rambler.ru](mailto:recreachin@rambler.ru) (М.С. Оборин)

становится решение, процесс, алгоритм по улучшению финансово-экономических результатов и бизнес-процессов, включая оценку качества и эффективности. Консультационная услуга является синтезом компетенций и представляет собой уникальное благо с индивидуальными характеристиками и информационной ценностью (Кравцова, 2017).

Отрасль консалтинга развивается довольно стремительными темпами, опережая множество других отраслей экономики. Страны Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китая представляют наиболее перспективный рынок относительно развития консалтинговых услуг. Отрасли услуг занимает в мировой экономике до 70-80% в ВВП. Уровень занятости населения при таком раскладе составляет 42,7%, достигая более половины капитальных инвестиций мирового рынка (Отчет о рынке консалтинговых услуг, 2025).

Рынки консалтинговых услуг наиболее динамично развиваются в тех субъектах РФ, где сосредоточены финансово-промышленные группы, крупные государственные корпорации, а также головные офисы крупных сетевых компаний различной специализации. Возможности цифровой среды распространения консалтинговых услуг в регионы с незначительным присутствием крупного капитала позволяют малым и средним компаниям обеспечивать дистанционный доступ к инновационным решениям и технологиям, усиливающим их конкурентные преимущества на потребительских рынках (Пенькова, 2025).

Характеристиками консультационной деятельности являются (Рытова, 2024):

1) рекомендация, основанная на научно обоснованных методах и технологиях, рыночных и экономических исследованиях, которая отражает запрос заказчика и направлена на решение его проблем, задач, устранение ограничений;

2) развитие научных практик и компетенций на основе применения передовых методов, синтеза управленческого и проектного опыта;

3) выполнению рекомендаций осуществляется на основе советов и разработок консалтинговой компании (специалиста), проверки последовательности действий реализации советов, основные же решения воспользоваться данной рекомендацией или нет, принимает руководитель предприятия;

4) консалтинговые услуги направлены на совершенствование управления предприятий, пользующихся данной услугой;

5) консультирование – это исследовательский процесс, который позволяет получить дополнительный практический опыт, а затем найти новые решения проблем, поставленных перед консультантом.

Выделим движущие силы, способствующие дифференциации консалтинга в отдельный сервисный сектор (Пенькова, 2025; Сорокин, 2024; Шурдумова, 2024; Bronnenmayer, 2016; Cameran, 2010):

– развитие цифровой среды и технологий сбора, обработки и анализа данных на основе искусственного интеллекта, которые внедряются в различные виды деятельности, производственные и управленческие процессы;

– необходимость обмена уникальными компетенциями консалтинговых компаний и крупного бизнеса, сформированных в результате макроэкономических и геополитических кризисов, рыночных изменений и необходимости адаптации к ним;

– передачи некоторых функций на аутсорсинг и обращение к дополнительной экспертизе вследствие быстрой динамики рынков, влияние на бизнес совокупности факторов, связанных с политической, экономической и социальной ситуацией.

Рассмотрим более подробно функции консалтинговой деятельности:

1) консалтинг как комплекс правил, норм, организаций, функционирующих для достижения эффективной деятельности предприятия;

2) консалтинг как механизм формирования знаний, навыков, инновационного производственного опыта предприятий;

3) консалтинг как механизм сетевого потенциала развития;

4) консалтинг как часть отношений между хозяйствующими субъектами;

5) консалтинг как механизм передачи инновационных знаний, научного характера и опыта.

Развитие профессиональных организаций консультантов благотворно влияет на развитие экономики через реализацию следующих функций:

- прогнозирование положительного эффекта; рациональные решения, покрывающие расходы на услугу при последовательном выполнении рекомендаций экспертов консалтинга;
- уменьшение издержек, возникающих при осуществлении трансакций, благодаря консалтинговым услугам;
- непрерывный процесс развития, передача опыта и знаний будущим специалистам в сфере консалтинга;
- гарантии конфиденциальности и безопасности клиентам компании при оказании консалтинговой услуги.

Таким образом, консультант обязан гарантировать и соблюдать систему моральных принципов и норм, хранить коммерческую тайну предприятия, не использовать полученную информацию в своих целях и так далее. Консалтинг формирует уникальный интеллектуальный капитал как основу услуги. Работа консультантов носит индивидуальный и творческий подход к решению каждой отдельной проблемы предприятия с применением технологий и методов, образующих в совокупности индивидуальную модель взаимодействия с клиентом.

Основным драйвером спроса на услуги консалтинговых фирм является желание заказчика сохранить и улучшить свою коммерческую деятельность, либо совершенствовать функции отдельных направлений, что можно достичь на основе инновационных решений и цифровых технологий, обменом управленческого опыта и компетенций.

В последние годы отмечен высокий рост управленческого, технического и ИТ-консалтинга. Наиболее частые запросы связаны с оценкой вовлеченности персонала, оценке соответствия компетенций занимаемой должности и требованиям рынка труда, комплекс методов бизнес-оценки поиска персонала и автоматизация всех HR-процессов. Основной спрос на услуги управленческого консалтинга возникает в условиях поиска новых решений, направленных на адаптацию к внешним вызовам, изменениям глобальных трендов и условий деятельности, что, в свою очередь, требует привлечения новых специалистов. В большей части это касается металлургических, промышленных и нефтегазовых предприятий, электроэнергетики, банков и сферы торговли ([Российский рынок консалтинговых услуг, 2024](#)). Также, в крупных и средних компаниях продолжает расти доля проектов, основанных на комплексном решении, объединяющем весь процесс от найма до увольнения, что в свою очередь, позволяет заказчику сократить время, риск и сложность внедрения таких решений. Распределение доходов консалтинговых компаний от различных видов оказываемых услуг отражен на [Рисунке 1](#).



**Рис. 1.** Динамика выручки консалтинговых компаний в 2022-2024 гг.  
Составлено авторами по материалам Росстата

ИТ-консалтинг продолжает оставаться самым востребованным направлением для российского бизнеса несмотря на некоторое снижение на фоне роста доли других услуг.

Государственный сектор, также стал активно пользоваться услугами консалтинговых фирм в области управления персоналом. Основными функциями государственных компаний в области управления персонала являлись направления документирование и организацию работы с кадровыми документами, а также процесс начисления оплаты нанятым работникам. С развитием современных технологических решений в сфере управлена консалтинга в функции государственного сектора стало входить системное формирование их кадровых функций, в том числе: управление талантами, система управления эффективностью. Этому также способствовало появление в органах государственного управления достаточно большого количества сотрудников, обладающих современными деловыми качествами, реализующими новый подход к решению коммерческих задач, основанный на современных технологиях.

Целью данного исследования является анализ себестоимости наиболее востребованных видов консалтинговых услуг Приволжского федерального округа, определение тенденций показателя и формирование рекомендаций по развитию рынка консалтинговых услуг.

Авторами поставлены следующие задачи исследования:

- проанализировать себестоимость консалтинговых услуг в 2017-2023 гг.;
- выявить основные тренды, характеризующие динамику себестоимости консалтинговых услуг;
- предложить рекомендации по поддержке и регулированию рынка органами федеральной, региональной и муниципальной власти

Объектом исследования выступает рынок консалтинговых услуг Приволжского федерального округа; а предметом – себестоимость консалтинговых услуг. Актуальность обусловлена стратегической поддержкой государства основных отраслей промышленности, которые являются заказчиками консалтинговых компаний. Понимание состояния и тенденций развития рынка консалтинговых услуг является индикатором оценки связанных отраслей и способствует выработки мер поддержки и регулирования.

## 2. Материалы и методы

Методологической основой исследования выступили системный подход и трендовый анализ. Методы исследования включают анализ статистических данных по себестоимости консалтинговых услуг Приволжского федерального округа по видам:

- ИТ-консалтинг и связанные услуги;
- ФН-консалтинг, в основе которого налогово-бюджетное консультирование, аудит;
- УК-консалтинг, связанный с управлением;
- ТК-консалтинг, направленный на экспертно-технические запросы;
- РК-консалтинг, связанный с отраслевыми рынками.

Использованы источники данных: официальная статистика (Росстат), отраслевые аналитические отчёты агентства РЭА «Эксперт».

## 3. Обсуждение

Имеются данные о себестоимости, распределенные по видам экономической деятельности, из которых рассмотрены пять направлений.

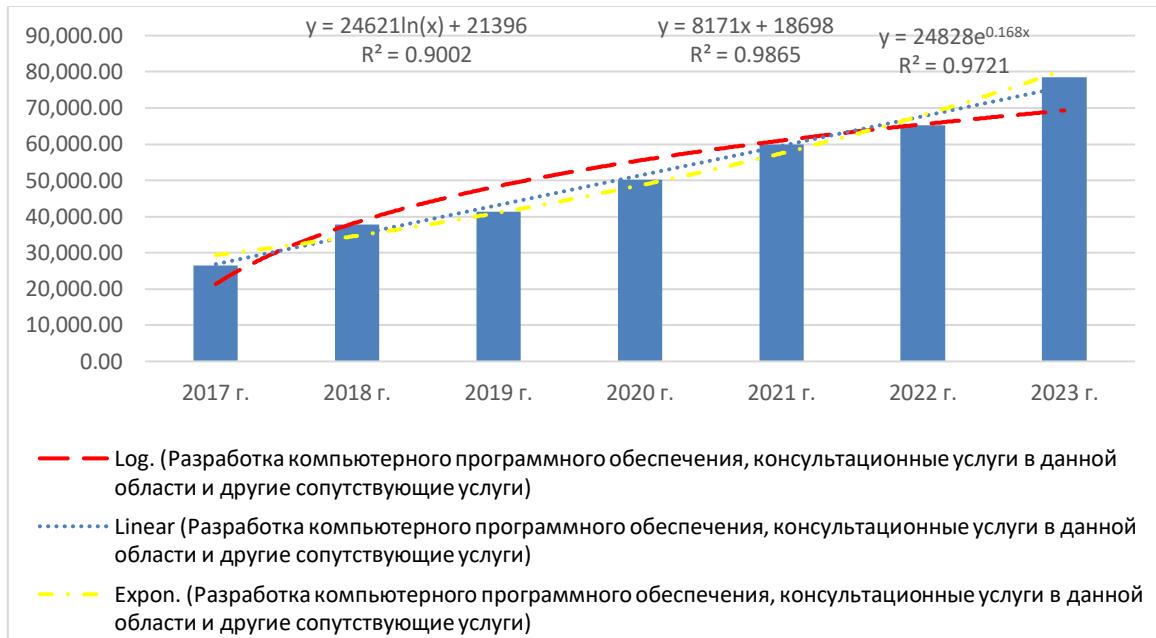
Представим показатель «ИТ-консалтинга» Приволжского федерального округа (ПФО) (Таблица 1, Рисунок 2).

Таблица 1. Динамика себестоимости «ИТ-консалтинга», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.

Год	Себестоимость, млн руб.	Темп роста (базисный), %	Темп роста (цепной), %
2017 г.	26579,79	100,00	100,00
2018 г.	37860,45	142,44	142,44
2019 г.	41409,07	155,79	109,37
2020 г.	50209,63	188,90	121,25
2021 г.	59988,10	225,69	119,48
2022 г.	65211,81	245,34	108,71
2023 г.	78414,98	295,02	120,25

Составлено авторами по материалам Росстата

Темп роста показателя в сопоставлении с базисным 2017 г. увеличивается в каждом наблюдаемом периоде и к 2023 г. составляет 295,02%. Оценка цепных темпов роста позволяет говорить о росте показателя в среднем на 17,36 % с каждым годом (прирост составляет от 8,71% в 2022 г. до 42,44% в 2018 г.).



**Рис. 2.** Динамика себестоимости «ИТ-консалтинга», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.  
Составлено авторами по материалам Росстата

На Рисунке 2 продемонстрировано распределение данных за 2017–2023 гг. Наблюдается положительная динамика показателя. Вывод о возрастающей тенденции также следует из данных по коэффициентам регрессии, представленных на графике трендовых моделей. В экспоненциальной модели коэффициент регрессии составил 0,168 – ежегодное увеличение показателя по исследуемому виду деятельности.

Анализ показателя себестоимости «ФН-консалтинга» ПФО представлен в Таблице 2 и на Рисунке 3.

**Таблица 2.** Динамика себестоимости «ФН-консалтинга», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.

Год	Себестоимость, млн руб.	Темп роста (базисный), %	Темп роста (цепной), %
2017 г.	4983,70	100,00	100,00
2018 г.	4229,24	84,86	84,86
2019 г.	2591,13	51,99	61,27
2020 г.	2030,76	40,75	78,37
2021 г.	3589,09	72,02	176,74
2022 г.	3578,35	71,80	99,70
2023 г.	3194,24	64,09	89,27

Составлено авторами по материалам Росстата

Темпы роста, рассчитанные по методу базисной оценки, показывают, уменьшение данных в каждом периоде в сопоставлении с 2017 г. Средний базисный темп роста составил 69,36%. Цепной рост также показывает сокращение данных с каждым годом в сопоставлении с предыдущим периодом за исключением 2021 г. (темпер роста в 2021 г. составил 176,74 % в сравнении с 2020 г.).

Гистограмма, представленная на Рисунке 3, показывает распределение статистических данных за 7 лет, а также линии тренда. Наблюдается убывающая тенденция ряда.

Коэффициенты регрессии построенных линий тренда отрицательные, что также позволяет сделать вывод о сокращении данных в каждом следующем периоде.

Наименьшее значение прироста показателя (по базисному темпу роста) получено по данным за 2020 г. В сопоставлении с 2017 г. показатель сократился на 59,25 %. К 2023 г. разрыв сократился и составил 35,91%.



**Рис. 3.** Динамика себестоимости «ФН-консалтинга», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.  
Составлено авторами по материалам Росстата

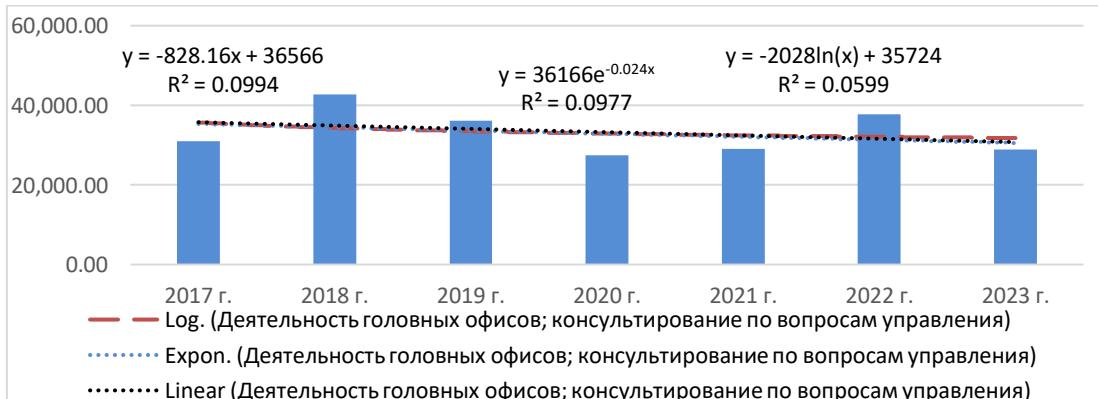
Анализ показателя себестоимости «УК-консалтинга» ПФО представлен в [таблице 3](#) и на [рисунке 4](#).

Прирост значений показателя в сопоставлении с базисным 2017 г. наблюдается в 2018 г. на 37,99%, 2019 г. на 17,16% и 2022 г. на 21,89%. В остальных периодах прирост отрицательный. Анализ цепных темпов роста также показывает сокращение значений показателя в 2019 г. на 15,09%, в 2020 г. на 24,36% и в 2023 г. на 23,31%. В 2021–2022 гг. наблюдается рост значений.

**Таблица 3.** Динамика себестоимости «УК-консалтинга», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.

Год	Себестоимость, млн руб.	Темп роста (базисный), %	Темп роста (цепной), %
2017 г.	30910,48	100,00	100,00
2018 г.	42652,37	137,99	137,99
2019 г.	36215,35	117,16	84,91
2020 г.	27394,73	88,63	75,64
2021 г.	32892,31	93,93	105,99
2022 г.	37675,30	121,89	129,76
2023 г.	32892,31	93,47	76,69

Составлено авторами по материалам Росстата



**Рис. 4.** Динамика себестоимости «УК-консалтинга», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.  
Составлено авторами по материалам Росстата

В целом по значениям темпов роста следует вывод об отсутствии стабильной динамики в представленных данных. По гистограмме, представленной на рисунке 4, можно наблюдать попеременный рост и снижение значений показателя. Так в 2018 г. показатель увеличился, затем следует два периода падения, которые в 2021 г. сменяются ростом. К 2023 г. показатель снизился на 6,53% в сравнении с 2017 г. и на 23,31% в сравнении с 2022 г.

Построенные на графике линии тренда и уравнения тренда показывают убывающую тенденцию. Значения коэффициентов корреляции для всех моделей отрицательные. По экспоненциальной модели снижение значений показателя с каждым годом составляет около 0,024 единиц; по линейной модели – 828,16 единиц; по логарифмической – 2028 единиц.

Анализ себестоимости «ТК-консалтинга» ПФО представлен в [таблице 4](#) и на [рисунке 5](#).

**Таблица 4.** Динамика себестоимости «ТК-консалтинга», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.

Год	Себестоимость, млн руб.	Темп роста (базисный), %	Темп роста (цепной), %
2017 г.	127626,82	100,00	100,00
2018 г.	217943,86	170,77	170,77
2019 г.	326608,33	255,91	149,86
2020 г.	275590,15	215,93	84,38
2021 г.	319403,65	250,26	115,90
2022 г.	385450,68	302,01	120,68
2023 г.	515165,45	403,65	133,65

Составлено авторами по материалам Росстата

Представленные в [Таблице 4](#) данные визуализированы на гистограмме ([Рисунок 5](#)). Гистограмма и линии тренда демонстрируют общую положительную динамику значений показателя, возрастающую тенденцию. За исследуемый период 2017–2023 гг. себестоимость услуг по данному виду деятельности увеличилась на 303,65%. Столбик гистограммы в 2020 г. заметно снижается. Спад наблюдается в сопоставлении с предыдущим периодом на 5,62%. При этом следует отметить, что данные 2020 г. на 115,93% превышают значения за 2017 г. Таким образом, снижение данных в 2020 г. не меняет общей возрастающей тенденции.



**Рис. 5.** Динамика себестоимости «ТК-консалтинга», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.

Составлено авторами по материалам Росстата

Темпы роста показывают превышение значений базисного 2017 года в каждом следующем периоде. Максимальный прирост по оценке базисных темпов роста составил 30,65% в 2023 г., минимальный – 70,77% в 2018 г. Цепные темпы роста демонстрируют прирост значений в течение исследуемого периода, за исключением 2020 г., когда темп роста составил 84,38% (снижение значений показателя на 15,62%). Наибольший цепной темп роста наблюдается в 2018 г. – 170,77%. К 2019 г. цепной прирост составил 49,86%. Наименьший прирост – 15,90% наблюдается в 2021 г.

Уравнения тренда, характеризующие динамику исследуемых данных представлены на [Рисунке 5](#) и содержат положительные коэффициенты регрессии. Так, в соответствии с линейным трендом значения показателя увеличиваются с каждым годом на 53229 единиц; в соответствии с экспоненциальным трендом – на 0,189 единиц; по логарифмическому тренду – на 163117 единиц.

Анализ себестоимости «РК-консалтинга» ПФО представлен в [Таблице 5](#) и на [Рисунке 6](#).

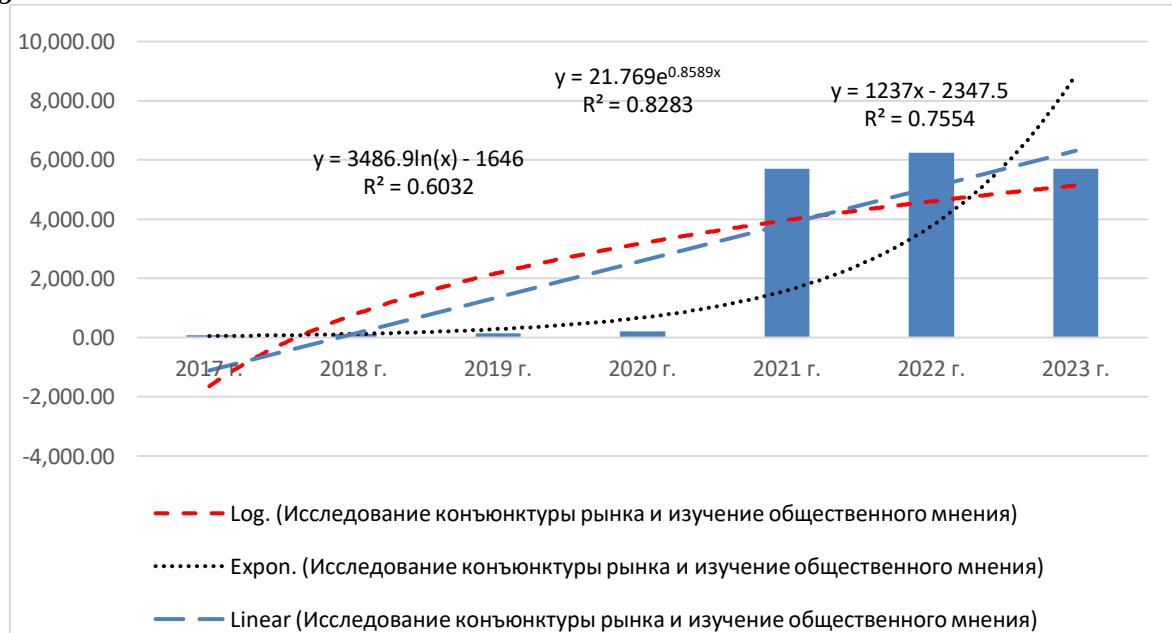
**Таблица 5.** Динамика себестоимости «РК-консалтинг», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.

Год	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Темп роста (базисный), %	Темп роста (цепной), %
2017 г.	83,98	100,00	100,00
2018 г.	131,97	157,15	157,15
2019 г.	143,46	170,82	108,70
2020 г.	200,03	238,18	139,43
2021 г.	5698,51	6785,47	2848,88
2022 г.	6241,94	7432,56	109,54
2023 г.	5704,71	6792,85	91,39

Составлено авторами по материалам Росстата

Базисные темпы роста выше 100% и показывают прирост значений с каждым годом в сравнении с 2017г. Следует отметить значительный прирост, начиная с 2021 г. Цепные темпы роста также демонстрируют ежегодный рост значений, за исключением 2023 г. (снижение на 8,61%).

Наиболее значительный прирост значений показателя наблюдается в 2021 г. и составляет 6685,47% (в сопоставлении с 2017 г.). Наименьший базисный темп роста – 157,15% в 2018 г.



**Рис. 6.** Динамика себестоимости «РК-консалтинга», млн руб., ПФО, 2017-2023 гг.

Составлено авторами по материалам Росстата

Гистограмма, построенная по представленным данным о себестоимости «РК-консалтинга», демонстрирует положительную динамику, возрастающую тенденцию. Заметно значительное увеличение значений в 2021–2023 гг. Экспоненциальная линия тренда предсказывает увеличение показателя на 0,8589 единиц с каждым годом.

#### **4. Результаты**

Рынок консалтинговых услуг ПФО имеет ряд ярко выраженных особенностей, в первую очередь высокие темпы развития технического консалтинга, что обусловлено отраслевой спецификой экономики регионов. Многие субъекты округа, например, Пермский край, республика Удмуртия являются регионами с выраженной промышленной специализацией. Соответствует глобальным трендам динамика роста себестоимости по направлению деятельности в области разработки и консультирования в сфере компьютерного программного обеспечения, прогнозируется рост услуг в среднем более 17% ежегодно. Деятельность в области бухгалтерского учёта, финансового аудита и налогового консультирования имеет негативную тенденцию, это обусловлено тем, что многие финансово-кредитные институты предоставляют услуги по данному направлению, что снижает спрос на рынке консалтинговых услуг, так как снижает их стоимость и увеличивает предложение. Показатели себестоимости управленческого консалтинга и рыночных исследований имеют выраженную нестабильную динамику. Это объясняется влиянием ситуативных тенденций, а также макроэкономических и геополитических кризисов, когда нужны новые решения и концепции по управлению предприятиями различной специализации в зависимости от изменения внешнеэкономических условий, поиск направлений повышения конкурентных преимуществ и контроля доли рынка.

#### **5. Заключение**

Рынок консалтинговых услуг России в последние годы показывает высокие темпы роста, что свидетельствует о его значительном потенциале для вклада в социально-экономическое развитие регионов. Структура услуг и направления деятельности консалтинговых компаний связаны в первую очередь с отраслевой спецификой региональных экономик и присутствием крупного бизнеса, являющегося основным потребителем. Одним из основных параметров состояния консалтинговых компаний является себестоимость оказываемых услуг, так как она отражает потребности рынка и дальнейший вектор его развития. Приволжский федеральный округ в целом соответствует выявленным тенденциям роста спроса на основные услуги, связанные с информационным и управленческим консалтингом, но также имеет ряд особенностей: это значительные темпы технического консалтинга, а также снижение одного из наиболее востребованных видов услуг, связанных с финансовым и налоговым консультированием.

На основе проведённого анализа считаем необходимым сформулировать следующие рекомендации по развитию и поддержке рынка консалтинговых услуг:

- совершенствование государственных механизмов интеграции консалтинговых компаний в крупные региональные и национальные проекты отраслевого развития;
- формирование системы инструментов, обеспечивающих участие консалтинговых компаний в региональных проектах по развитию промышленной инфраструктуры и кластерных проектов;
- стимулирование кластерно-сетевого партнерства между консалтинговыми компаниями, представителями бизнеса различной специализации и органами власти.

#### **Литература**

[\*\*Исраилова, 2018.\*\*](#) – Исраилова З.Р. Анализ развития динамики рынка аудиторско-консалтинговых услуг / З. Р. Исраилова, А. А. Вахаев // Актуальные вопросы науки. – 2018. – № 46. – С. 50–53.

[\*\*Котов, 2024.\*\*](#) – Котов К. С. Современные тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в России / К.С. Котов // Universum: экономика и юриспруденция. – 2024. – № 5 (115). – С. 31–35.

[\*\*Кравцова, 2017.\*\*](#) – Кравцова А. В. Влияние внешних общем факторов на развитие рынка консалтинговых услуг / А. В. Кравцова // Российское предпринимательство. – 2017. – № 22. – С. 3625–3636.

[\*\*Крыжановская, 2023.\*\*](#) – Крыжановская О. А. Анализ основных тенденций развития российского рынка консалтинговых услуг в контексте формирования приоритетов

менеджмента компаний / О.А. Крыжановская // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9, № 4. – С. 49–59.

**Отраслевые тренды, 2024.** – Отраслевые тренды и региональные особенности развития современной сферы услуг: монография / Н.В. Биттер, И.В. Краковецкая, Л. Б. Нюренбергер и др. – Курск, 2024. – 170 с.

**Отчет о рынке консалтинговых услуг, 2025.** – Отчет о рынке консалтинговых услуг в 2023–2024 годах, прогноз на 2025 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/business-management-consulting-services-market> (дата обращения: 10.03.2025).

**Пенькова, 2025.** – Пенькова И. В. Структура и основные элементы рынка консалтинговых услуг РФ / И. В. Пенькова // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 8. – С. 75–79.

**Пенькова, 2025.** – Пенькова И.В. Тенденции развития рынка консалтинговых услуг РФ / И. В. Пенькова // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 8. – С. 380–384.

**Российский рынок консалтинговых услуг, 2024.** – Российский рынок консалтинговых услуг [Электронный ресурс] // Информационно-новостной портал РБК : официальный сайт. – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/articles/13/01/2014/562949990226093.html> (дата обращения: 29.09.2024).

**Рытова, 2024.** – Рытова Т.А. Современный рынок консалтинговых услуг, его особенности и характеристика в Российской Федерации / Т. В. Рытова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 22, № 2. – С. 76–84.

**Сорокин, 2024.** – Сорокин А.В. Рынок консалтинговых услуг в условиях неопределенности / А. В. Сорокин, О. В. Сагинова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 977–989.

**Список, 2025.** – Список крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2023 год) [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство RAEX : официальный сайт. – Режим доступа: [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2023/](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2023/) (дата обращения: 10.02.2025).

**Шурдумова, 2024.** – Шурдумова Э.Г. Направления развития рынка консалтинговых услуг РФ в условиях цифровизации / Э.Г. Шурдумова, А.Б. Нагоев, А.А. Кумыкова, Ч. К. Махашев, А. А. Касаев // Финансовая экономика. – 2024. – № 6. – С. 82–88.

**Bronnenmayer, 2016.** – Bronnenmayer M. Success factors of management consulting / M. Bronnenmayer, B. Wirtz, V. Göttel // Review of Managerial Science. – 2016. – Vol. 10, no. 1. – P. 1–34.

**Cameran, 2010.** – Cameran M. Customer Satisfaction, Corporate Image, and Service Quality in Professional Services / M. Cameran, P. Moizer, A. Pettinicchio // The Service Industries Journal. – 2010. – Vol. 30. – P. 421–435.

## References

**Israilova, 2018.** – Israilova Z. R. Analiz razvitiya dinamiki rynka auditorsko-konsaltingovykh uslug / Z. R. Israilova, A. A. Vakhayev // Aktual'nyye voprosy nauki. – 2018. – № 46. – S. 50–53.

**Kotov, 2024.** – Kotov K. S. Sovremennyye tendentsii i perspektivy razvitiya rynka konsaltingovykh uslug v Rossii / K. S. Kotov // Universum: ekonomika i yurisprudentsiya. – 2024. – № 5 (115). – S. 31–35.

**Kravtsova, 2017.** – Kravtsova A. V. Vliyaniye vneshnikh obshchey faktorov na razvitiye rynka konsaltingovykh uslug / A. V. Kravtsova // Rossiyskoye predprinimatel'stvo. – 2017. – № 22. – S. 3625–3636.

**Kryzhanovskaya, 2023.** – Kryzhanovskaya O. A. Analiz osnovnykh tendentsiy razvitiya rossiyskogo rynka konsaltingovykh uslug v kontekste formirovaniya prioritetov menedzhmenta kompaniy / O. A. Kryzhanovskaya // Nauchnyy rezul'tat. Ekonomicheskiye issledovaniya. – 2023. – Т. 9, № 4. – С. 49–59.

**Otraslevyye trendy, 2024.** – Otraslevyye trendy i regional'nyye osobennosti razvitiya sovremennoy sfery uslug: monografiya / N. V. Bitter, I. V. Krakovetskaya, L. B. Nyurenberger i dr. – Kursk, 2024. – 170 s.

**Otchet o rynke konsaltingovykh uslug, 2025.** – Otchet o rynke konsaltingovykh uslug v 2023–2024 godakh, prognoz na 2025 god [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/business-management-consulting-services-market> (data obrashcheniya: 10.03.2025).

**Pen'kova, 2025.** – Pen'kova I. V. Struktura i osnovnyye elementy rynka konsaltingovykh uslug RF / I. V. Pen'kova // Finansovyye rynki i banki. – 2025. – № 8. – S. 75–79.

**Pen'kova, 2025.** – Pen'kova I. V. Tendentsii razvitiya rynka konsaltingovykh uslug RF / I. V. Pen'kova // Finansovyye rynki i banki. – 2025. – № 8. – S. 380–384.

**Rossiyskiy rynok konsaltingovykh uslug, 2024.** – Rossiyskiy rynok konsaltingovykh uslug [Elektronnyy resurs] // Informatzionno-novostnoy portal RBK : ofitsial'nyy sayt. – Rezhim dostupa: <http://marketing.rbc.ru/articles/13/01/2014/562949990226093.html> (data obrashcheniya: 29.09.2024).

**Rytova, 2024.** – Rytova T. A. Sovremennyy rynok konsaltingovykh uslug, yego osobennosti i kharakteristika v Rossiyskoy Federatsii / T. V. Rytova // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. – 2024. – T. 22, № 2. – S. 76–84.

**Sorokin, 2024.** – Sorokin A. V. Rynok konsaltingovykh uslug v usloviyakh neopredelennosti / A. V. Sorokin, O. V. Saginova // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2024. – T. 14, № 3. – S. 977–989.

**Spisok, 2025.** – Spisok krupneyshikh konsaltingovykh grupp i kompaniy Rossii (2023 god) [Elektronnyy resurs] // Reyingovoye agentstvo RAEX : ofitsial'nyy sayt. – Rezhim dostupa: [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2023/](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2023/) (data obrashcheniya: 10.02.2025).

**Shurdumova, 2024.** – Shurdumova E. G. Napravleniya razvitiya rynka konsaltingovykh uslug RF v usloviyakh tsifrovizatsii / E. G. Shurdumova, A. B. Nagoyev, A. A. Kumykova, Ch. K. Makhachev, A. A. Kasayev // Finansovaya ekonomika. – 2024. – № 6. – S. 82–88.

**Bronnenmayer, 2016.** – Bronnenmayer M. Success factors of management consulting / M. Bronnenmayer, B. Wirtz, V. Göttel // Review of Managerial Science. – 2016. – Vol. 10, no. 1. – P. 1–34.

**Cameran, 2010.** – Cameran M. Customer Satisfaction, Corporate Image, and Service Quality in Professional Services / M. Cameran, P. Moizer, A. Pettinicchio // The Service Industries Journal. – 2010. – Vol. 30. – P. 421–435.

UDC 338.4

## Regional trends in the development of the consulting services market

Matvey S. Oborin <sup>a,\*</sup>, Konstantin V. Shirinkin <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Perm Institute (branch) Plekhanov Russian University of Economics;

<sup>a</sup> Perm State National Research University;

<sup>a,b</sup> Perm State Agrarian and Technological University named after Academician D.N. Pryanishnikov Perm, Russian Federation

### Consulting Services Market Regional Trends

#### Abstract

The article discusses the main trends and patterns of development of the consulting services market in the current conditions of macroeconomic instability. The described factors and conditions that led to the demand for various types of business consulting services are considered the main directions for changing the cost of consulting services using the example of the Volga Federal District, it is proved that a stable increase in the cost of consulting services in the most business areas is due to growing demand and an increase in revenue. recommendations include support for complex types of consulting activities of the state as the main direction of stimulating project and program development of the regions of the industry, as well as independent direction of interaction with the business environment to support current operations and strategic development. The results of the study make it possible to develop appropriate recommendations for decision-making by state, regional and municipal authorities in order to optimize the consulting services environment.

**Key words:** consulting service, consulting services market, computer support development, financial consulting, management consulting, technical consulting.

---

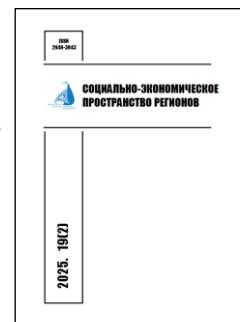
\* Corresponding author

E-mail addresses: [recreachin@rambler.ru](mailto:recreachin@rambler.ru) (M.C. Oborin)



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 Хачатуриян<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](#)).

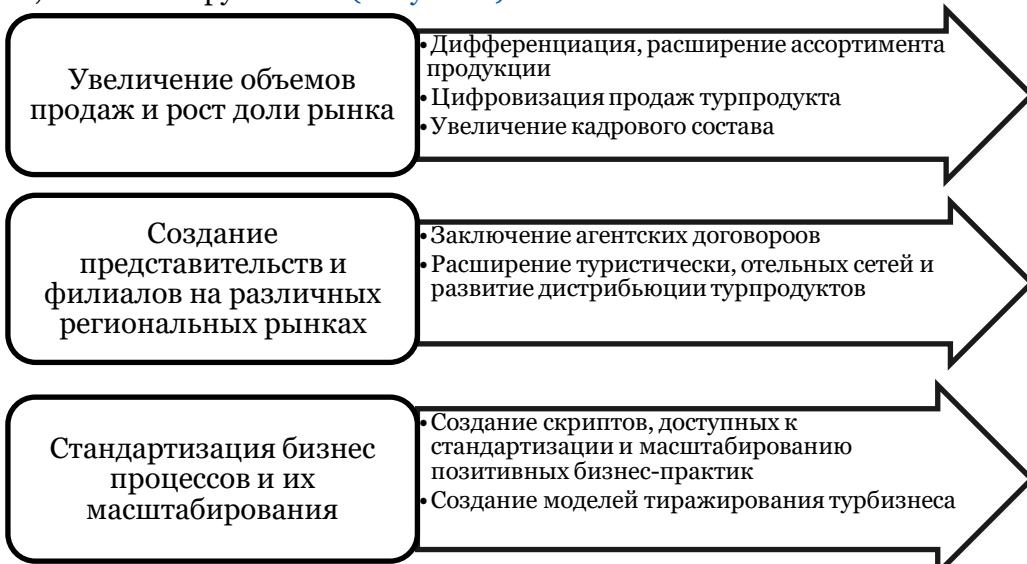
Переход малых предприятий на новый уровень путем простого роста или масштабирования бизнеса должен быть стратегическим решением, подразумевающим проработку плана и этапов реализации перехода. Как правило, масштабирование малого бизнеса сферы туризма осложняется рядом внутренних проблем и внешних ограничений ([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.

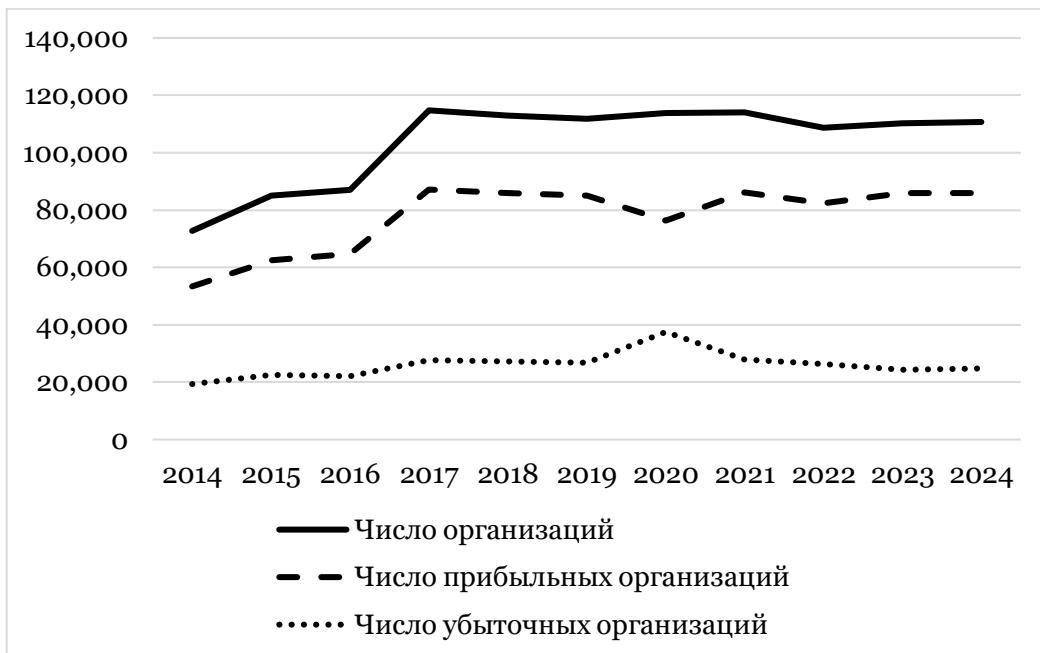
Масштабирование бизнеса может осуществляться путем увеличения объемов продаж и роста доли рынка; расширения присутствия на различных географически отдаленных рынках, включая зарубежные (Рисунок 1).



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

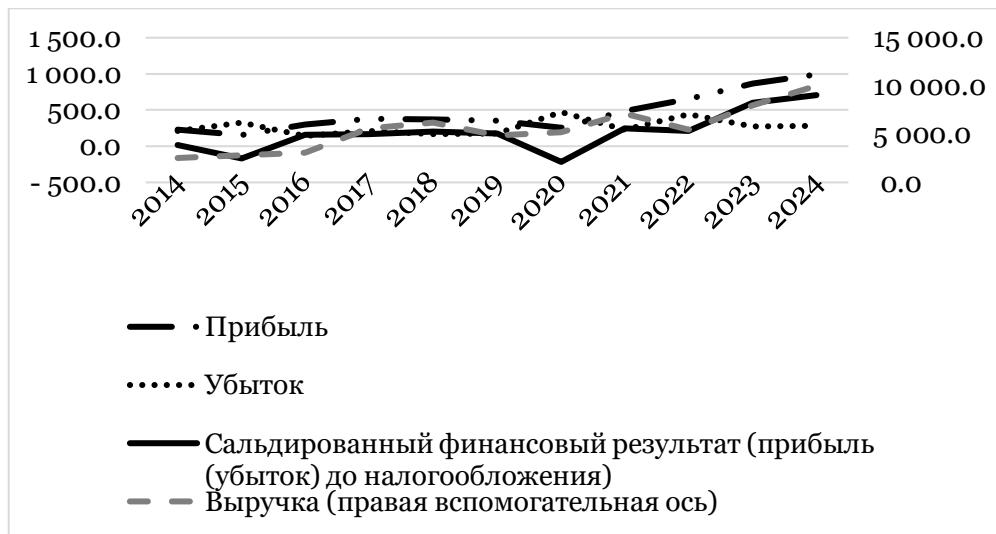
Рынок туризма в значительной степени зависит от влияния внешних факторов и политических изменений, которые изменяют его направления турпотоков, структуру спроса и объемы предложения. В настоящее время наблюдается рост активности предприятий, ориентированных на внутренний рынок, уход зарубежных туроператоров 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.

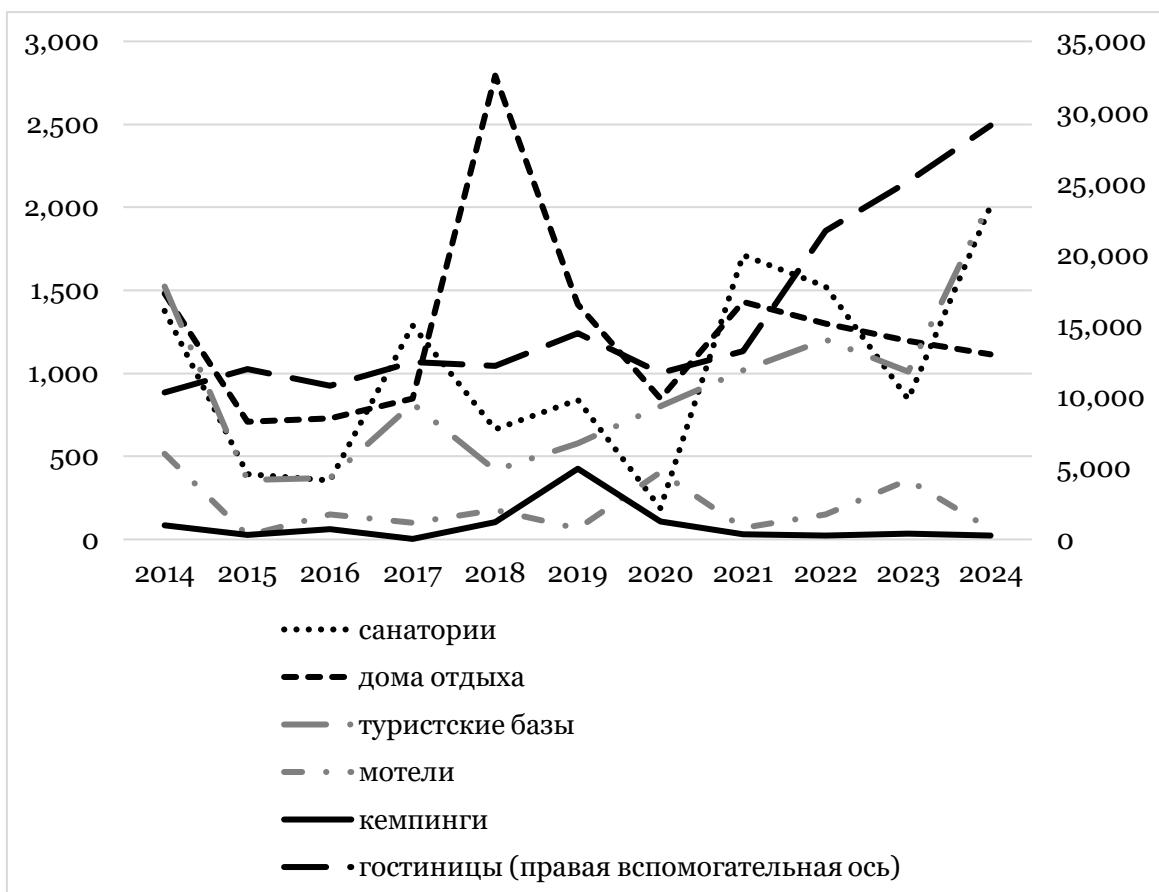


**Рис. 3.** Динамика основных показателей по собирательной группировке туризма

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).

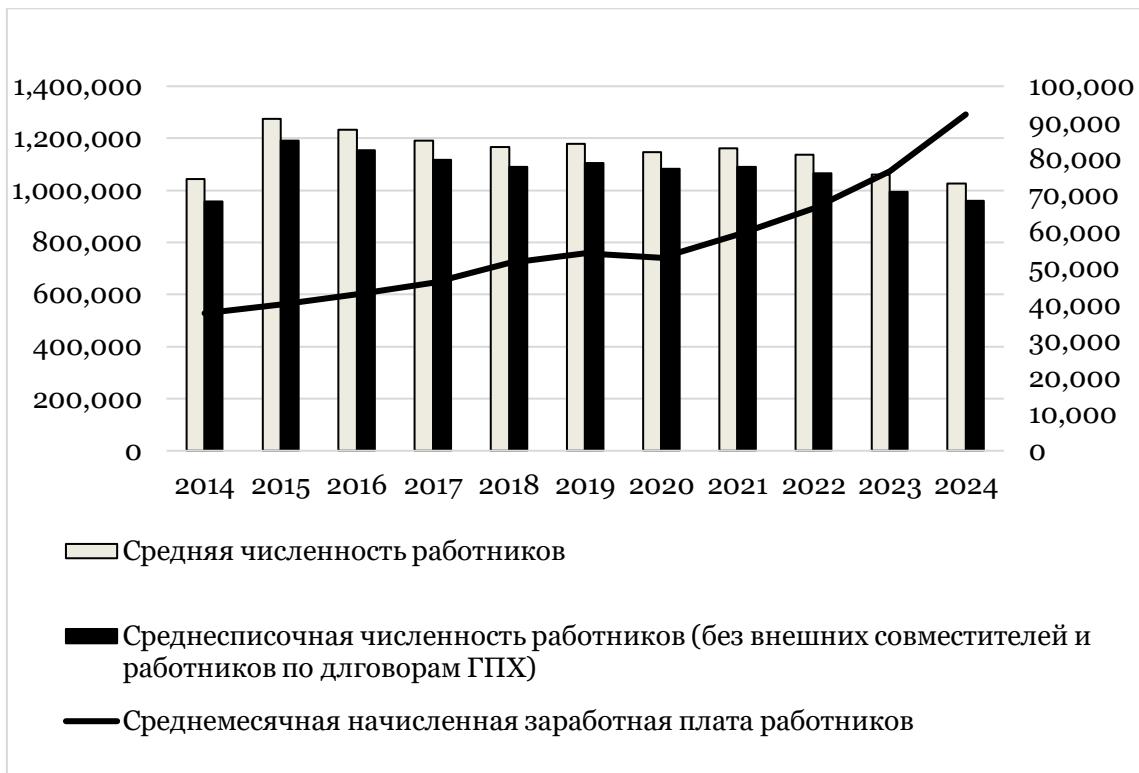


**Рис. 4.** Ввод в действие объектов туризма 2014-2024 гг.

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.

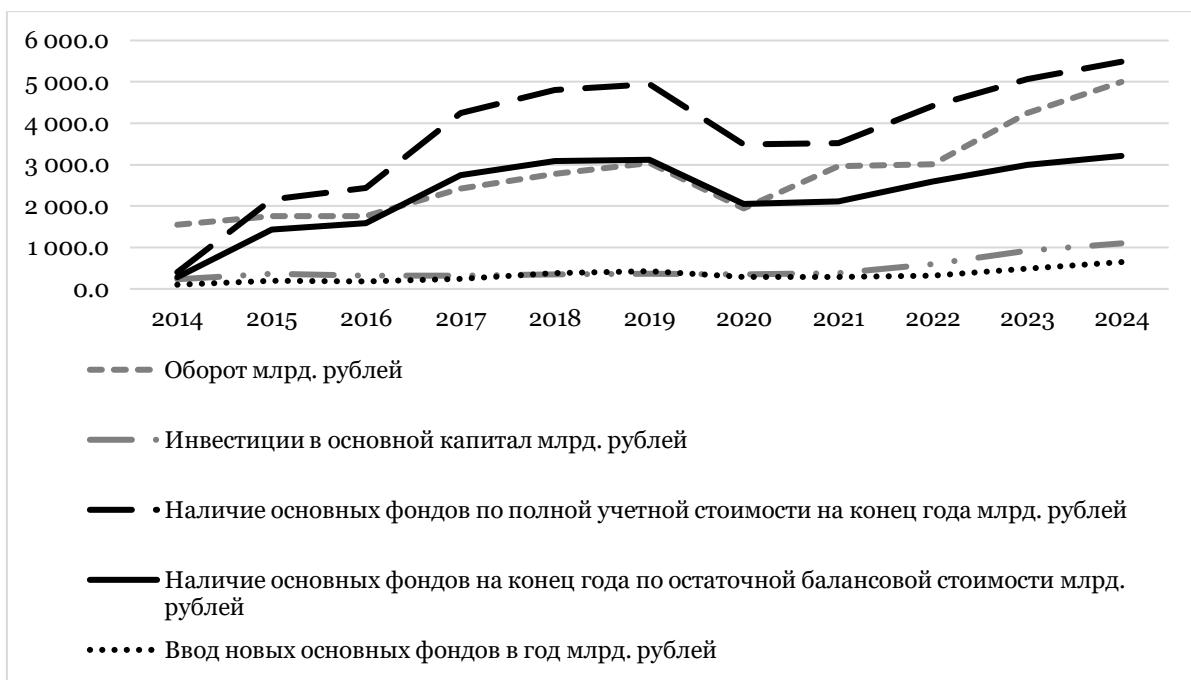
Масштабирование в сфере туризма связано с проблемами отсутствия прописанных стандартов обслуживания, которые отличаются в зависимости от вида и направления туристической деятельности.



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

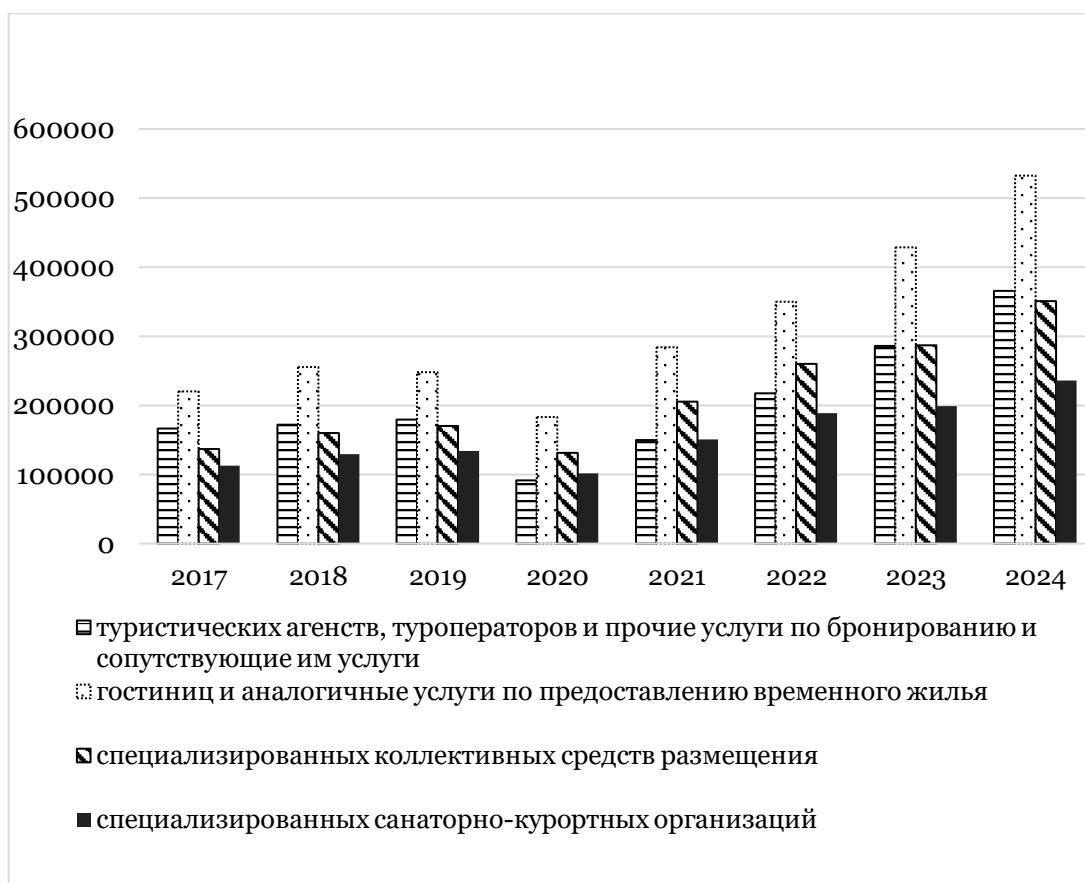
Как видно из [Рисунка 5](#), численность снижается, но при этом растут зарплаты. Данное обстоятельство является следствием роста производительности труда в отрасли и умением использовать ресурсосбережение в деятельности малых предприятий, которые составляют 75% среди представителей отрасли туризма.

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. Т. 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/ekonomiceskoe-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. Ruseckij // 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)



Издаётся в Российской Федерации с 2007 г.  
Социально-экономическое пространство регионов  
Все права защищены  
ISSN: 2949-3943  
2025. 19(4): 222-227

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



УДК 338.48

## Искусственный интеллект как ядро конкурентоспособности гостиничных платформ

Лариса Михайловна Романова <sup>a,\*</sup>, Екатерина Дмитриевна Деревянко <sup>a</sup>

<sup>a</sup>Сочинский государственный университет, г. Сочи, Российской Федерации

**Аннотация.** В статье исследуется преобразующая роль искусственного интеллекта (ИИ) в повышении конкурентоспособности гостиничных платформ с использованием российских компаний в качестве кейсов. В нем анализируется применение ИИ технологий для динамического ценообразования, управления доходами и гипер-персонализации услуг. Рассматривается влияние ИИ решений на операционную эффективность и лояльность гостей. Определены ключевые вызовы и перспективы внедрения ИИ в российском секторе гостеприимства.

**Ключевые слова:** Искусственный интеллект, гостиничные платформы, конкурентоспособность, динамическое ценообразование, гиперперсонализация, управление доходами, гостеприимство.

### 1. Введение

Современная индустрия гостеприимства переживает глубокую трансформацию, вызванную стремительной цифровизацией и внедрением искусственного интеллекта (ИИ). Технологии больше не являются вспомогательной функцией, а стали ключевым элементом в том, как отели конкурируют, работают и взаимодействуют с гостями. Глобальный рынок технологий для гостиничного бизнеса демонстрирует активный рост, что свидетельствует о возрастающей стратегической роли ИТ-решений. В России этот рынок в 2024 году оценивался в 8,1 млрд рублей, показав рост на 25% по сравнению с предыдущим периодом, а по прогнозам к 2025 году его объем достигнет 9,9 млрд рублей (Волков К., 2025).

В данном контексте искусственный интеллект становится ключевым элементом конкурентоспособности гостиничных платформ, трансформируя традиционные бизнес-процессы – от ценообразования до взаимодействия с гостями. Крупные мировые сети, такие как Marriott International, уже демонстрируют впечатляющие результаты: внедрение систем динамического ценообразования на базе искусственного интеллекта позволило им увеличить доход на доступный номер (RevPAR) на 17% и повысить уровень удовлетворенности клиентов.

Целью настоящего исследования является анализ применения технологий искусственного интеллекта в российских гостиничных платформах для повышения их конкурентоспособности через внедрение динамического ценообразования, систем управления доходами и механизмов гиперперсонализации сервиса.

\* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [romanovalm@sutr.ru](mailto:romanovalm@sutr.ru) (Л.М. Романова)

## 2. Материалы и методы

Искусственный интеллект представляет собой технологию, позволяющую машинам и компьютерным системам имитировать человеческий интеллект в обработке информации, решении задач и принятии решений. В индустрии гостеприимства ИИ эволюционировал от инструмента автоматизации рутинных операций до прогнозного механизма, способного предвосхищать события и потребности. Современный гостиничный технологический стек не просто фиксирует данные, а активно их преобразует в actionable insights, становясь ядром операционной и маркетинговой стратегии отеля.

## 3. Обсуждение

### Современный ландшафт HotelTech в России

Российский рынок HotelTech характеризуется высокой степенью консолидации. Согласно первому национальному рейтингу HotelTech 2025, на трех лидеров — TravelLine, HRS «Гостиничные и ресторанные системы» и Bnovo — приходится 80% общей выручки рынка. При этом компания TravelLine занимает доминирующую позицию с долей 60%. Рейтинг структурирует рынок по ключевым категориям, что позволяет проанализировать внедрение ИИ по направлениям:

Системы управления отелем (PMS) и бронирование/дистрибуция: наиболее крупная категория, генерирующая 69% выручки рынка с годовым ростом 28%. Именно здесь сосредоточены основные платформы, подобные TravelLine и Bnovo, которые являются естественной средой для внедрения алгоритмов ИИ.

Гостевой опыт, лояльность и умные технологии: самая динамично растущая категория (+28% в год), включающая решения для цифрового управления номером, самостоятельное заселение, CRM, программы лояльности и ИИ-коммуникации с гостями (например, Hoteza/Smarteq, GetLoyalty, IIso).

Среди стартапов-новаторов выделяются компании, сфокусированные на аналитике и мониторинге цен (Travel Data Base, ADRstat), ИИ-коммуникации и системах самостоятельного заселения ([Таблица 1](#)).

**Таблица 1.** Структура российского рынка HotelTech (составлено авторами по данным рейтинга 2025)

Критерии оценки уровня развития рынка	Компании / Направления	Доля / Показатели	Характеристики и примеры
1. Лидеры рынка	TravelLine	60% от общей выручки	Доминирующая позиция на рынке
	HRS, Bnovo	20% от общей выручки	Крупные игроки (в сумме с TravelLine - 80% рынка)
2. Ключевые категории	PMS и бронирование / дистрибуция	69% выручки рынка Рост +28%	Основные платформы: TravelLine, Bnovo Среда для внедрения ИИ-алгоритмов
	Гостевой опыт и умные технологии	Рост +28% в год	Цифровое управление номером, самозаселение, CRM, программы лояльности, AI-коммуникация Примеры: Hoteza / Smarteq, GetLoyalty, Aiso
3. Стартапы-новаторы	Аналитика и мониторинг цен	-	Travel Data Base, ADRstat
	AI-коммуникации и самозаселение	-	Разработки в области виртуальных консьержей и систем самостоятельного заселения

## Ключевые направления применения ИИ в гостиничных plataформах

Традиционные модели управления доходами, основанные на исторических данных и ручных корректировках, уступают место ИИ-драйвеновым системам. ИИ-алгоритмы способны анализировать в реальном времени множество переменных: ставки конкурентов, паттерны бронирования, локальные события, погодные условия и поведенческие паттерны гостей.

Повышение точности и доходности. Машинное обучение повышает точность прогнозирования спроса до 25% по сравнению с традиционными методами. Это позволяет отелям не только реагировать на изменения рынка, но и предвосхищать их. Кейс глобальной отельной группы, внедрившей ИИ-движок для отслеживания более 80 переменных спроса, показал увеличение RevPAR на 22%.

Эволюция к интеллекту доходов (revenue intelligence). Современные платформы, такие как Duetto и IDeaS, объединяют ценообразование, маркетинг и дистрибуцию в единый алгоритмический цикл. Это позволяет автоматизировать не только изменение цен, но и таргетирование кампаний, ставки в рекламе и кросс-селлинг, что приводит к улучшению RevPAR на 5-15% в первые полгода использования.

## Гиперперсонализация гостевого опыта

Гиперперсонализация предполагает использование ИИ для создания услуг, адаптированных под уникальные предпочтения и контекст каждого гостя. Это ключевой фактор повышения лояльности и воспринимаемой ценности бренда.

ИИ-коммуникация и виртуальные консьержи. Решения, такие как чат-боты и виртуальные ассистенты, с функциями распознавания естественной речи, обеспечивают круглосуточное обслуживание, обрабатывая рутинные запросы, например, сообщение пароля от Wi-Fi, заказ будильника или уточнение графика работы объектов отеля. Как отмечают эксперты, 58% гостей считают, что ИИ улучшает их опыт бронирования и проживания. Более того, системы ИИ могут адаптироваться под тон голоса гостя, обеспечивая постоянство коммуникации.

Преодоление персонализационно-приватного парадокса: с одной стороны, персонализация повышает удовлетворенность и доходность. С другой, она порождает риски, связанные с конфиденциальностью данных и «тревогой технологии» (technology anxiety). Успешные платформы строят доверие за счет прозрачности сбора и использования данных, а также обеспечения безопасности.

## Влияние ИИ-решений на ключевые показатели гостиничного бизнеса (Таблица 2)

Применение искусственного интеллекта в динамическом ценообразовании приводит к автоматизации процессов установки цен и значительному сокращению трудозатрат. Со стороны гостей и доходности это выражается в увеличении показателя RevPAR (дохода на доступный номер) на 10–22% и в повышении общей конкурентоспособности платформы.

**Таблица 2.** Влияние AI-решений на ключевые показатели гостиничного бизнеса (составлено авторами)

Направление применения ИИ	Влияние на операционную эффективность	Влияние на лояльность гостей и доходность
Динамическое ценообразование	Автоматизация процессов ценообразования, сокращение трудозатра	Рост RevPAR на 10-22%, повышение конкурентоспособности
Гиперперсонализация	Разгрузка персонала от рутинных запросов, оптимизация сервисных процессов	Повышение удовлетворенности (NPS/CSAT), рост повторных бронирований
Прогнозная аналитика в операциях	Оптимизация графика работы персонала, предиктивное обслуживание	Сокращение операционных издержек, предотвращение инцидентов
Цифровые решения для заселения	Снижение нагрузки на стойку размещения, исключение ошибок	Ускорение и упрощение процесса заселения, повышение удобства для гостя

Гиперперсонализация, реализуемая с помощью ИИ, позволяет разгрузить персонал от рутинных запросов и оптимизировать сервисные процессы. Это напрямую способствует росту лояльности, что измеряется повышением индексов NPS (индекс потребительской лояльности) и CSAT (удовлетворенность клиентов), а также ведет к увеличению доли повторных бронирований.

Внедрение прогнозной аналитики в операционную деятельность дает возможность оптимизировать графики работы персонала и внедрять предиктивное обслуживание оборудования. Данные меры оказывают прямое влияние на снижение операционных издержек и помогают предотвращать потенциальные инциденты, повышая общую надежность сервиса.

Использование цифровых решений для заселения, таких как системы саморегистрации, снижает нагрузку на стойку размещения и минимизирует человеческие ошибки. Для гостей это выливается в ускорение и упрощение процедуры заселения, что значительно повышает удобство и формирует положительное первое впечатление.

#### Операционная эффективность и автоматизация

За кулисами гостевого опыта ИИ модернизирует базовые операционные процессы, что особенно критично в условиях ограниченности трудовых ресурсов.

Оптимизация работы персонала: ИИ-системы рекомендуют штатное расписание на основе прогнозируемого спроса, автоматизируют рутинную отчетность и помогают в многоязычном общении внутри команды. Операторы, использующие интегрированные с PMS ИИ-инструменты, сообщают о 30–50% ускорении выполнения задач ([Романова Л.М., Ушенко С.Г., 2024](#)).

Бесконтактные технологии и биометрия: В России развиваются такие решения, как система самостоятельного заселения Wroomify, позволяющая гостям пройти онлайн-регистрацию и получить ключ-карту через терминал. Перспективным направлением является биометрия. Минэкономразвития России поддержало идею автоматизированного самостоятельного заселения, а Единая биометрическая система (ЕБС) теоретически позволяет ускорить процедуру верификации. Однако массовому внедрению мешают высокая стоимость, законодательные барьеры и опасения граждан относительно сохранности личных данных.

### 4. Результаты

Несмотря на очевидные преимущества, интеграция ИИ в российском гостиничном секторе сталкивается с рядом системных вызовов, выявленных в ходе отраслевых опросов.

Фрагментированность ландшафта информационных технологий и низкое качество данных. Распространенной ошибкой является создание «зоопарка» систем (PMS/CRM) без единого архитектурного владельца, что приводит к сложной интеграции и росту издержек. Недооценка качества данных, отсутствие единого гостевого идентификатора и разрыв между работой PMS и маркетингом сводят на нет усилия по персонализации.

Внешняя зависимость и недостаток внутренней экспертизы. Отсутствие внутренней продуктовой экспертизы и высокая зависимость от вендоров приводят к долгим и дорогим доработкам. Это усугубляется сопротивлением части отельеров цифровизации, которые продолжают использовать старые, проверенные инструменты, ограничивая свое развитие.

Этические и нормативные ограничения. Внедрение ИИ, особенно в сфере персональных данных и биометрии, требует строгого соблюдения законодательства (например, 152-ФЗ). Неготовность отелей к изменениям в регуляторике порождает риски и дополнительные затраты. Кроме того, существует «парадокс персонализации», когда гости ожидают индивидуального подхода, но опасаются за свою приватность.

### 5. Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что искусственный интеллект действительно становится ядром конкурентоспособности современных гостиничных платформ. Внедрение ИИ-решений в области динамического ценообразования, гиперперсонализации и операционной автоматизации позволяет компаниям, подобным TravelLine и другим игрокам российского рынка HotelTech, достигать значительного роста эффективности, доходности и лояльности гостей ([Hotelnewsresource, 2025](#)).

Перспективы развития ИИ в индустрии гостеприимства связаны с несколькими трендами:

- углубление интеграции и гиперперсонализации: ИИ будет предлагать все более индивидуальные предложения, создавая уникальные условия для каждого клиента на основе его предпочтений, поведения и истории;
- развитие отечественных решений и импортозамещение: в условиях geopolитической нестабильности будет усиливаться спрос на зрелые отечественные ИТ-продукты для гостиничной отрасли, что подтверждается активностью таких вендоров, как «Ростелеком», разработавший платформу для мониторинга сферы гостеприимства на основе больших данных и ИИ;
- смещение роли персонала: автоматизация рутинных задач высвободит время сотрудников для выполнения функций, требующих эмпатии, креативности и искусства человеческого общения, что останется неизменной ценностью в индустрии гостеприимства.

Таким образом, будущее конкуренции на рынке гостиничных платформ будет определяться не столько самим наличием технологий ИИ, сколько способностью компаний выстроить целостную data-driven экосистему, преодолеть внутренние организационные барьеры и найти этичный баланс между персонализацией сервиса и защитой приватности пользователей.

### Литература

**В России опубликован, 2025.** – В России опубликован первый рейтинг технологических решений для гостиничного бизнеса – HotelTech 2025 // TRN News. – 2025. – ссылка: <https://www.trn-news.ru/news/210376> (дата обращения 15.11.2025).

**How ИИ, 2024.** – How ИИ is Redefining Dynamic Pricing in F&B and Hospitality. – GeekyAnts. – 2024. – ссылка: <https://geekyants.com/en-us/blog/how-artificial-intelligence-is-transforming-dynamic-pricing-in-fb-and-hospitality> (дата обращения 15.11.2025).

**Hotel Technology, 2025.** – Hotel Technology Priorities 2025: Innovation, Integration, and Impact // Skift Research. – 2025. – ссылка: <https://research.skift.com/reports/hotel-technology-priorities-2025-innovation-integration-and-impact/> (дата обращения 15.11.2025).

**Цифровизация, 2025.** – Цифровизация в гостиничном и курортном бизнесах // TAdviser. – 2025. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения 15.11.2025).

**RIИhana Akter Nira, 2025.** – RIИhana Akter Nira. ИИ-Driven Hyper-Personalization in Hospitality: Application, Present and Future Opportunities, Challenges, and Guest Trust Issues // International Journal of Research and Innovation in Social Science. – 2025. – Vol. 9. – No. 5. – P. 5562-5573.

**«Ростелеком», 2025.** – «Ростелеком» успешно протестировал умную платформу для мониторинга отрасли гостеприимства // CNews. – 2025. – ссылка: [https://www.cnews.ru/news/line/2025-10-22\\_rostelekom\\_uspeshno\\_protestiroval](https://www.cnews.ru/news/line/2025-10-22_rostelekom_uspeshno_protestiroval) (дата обращения 15.11.2025).

**How II, 2025.** – How II is transforming hotels—according to hospitality leaders // Hospitality Technology Next Generation. – 2025. – ссылка: <https://www.hitec.org/news/4127498/how-II-is-transforming-hotelsaccording-to-hospitality-leaders> (дата обращения 15.11.2025).

**The Role of II, 2025.** – The Role of II in Hotel Revenue Management: Transforming Pricing, Analytics, and Profitability // LinkedIn. – 2025. – ссылка: <https://www.linkedin.com/pulse/role-II-hotel-revenue-management-transforming-pricing-kumar-eac4f> (дата обращения 15.11.2025).

**Есть ли будущее, 2024.** – Есть ли будущее у биометрических систем в гостинично-туристической отрасли? // Wroomify. – 2024. – ссылка: <https://wroomify.ru/udushchhee-i-biometricheskikh-sistem-v-gostinichno-turisticheskoy-otrasli> (дата обращения 15.11.2025).

**II in Hospitality, 2025.** – II in Hospitality: Real-World Tools and Emerging Applications // Hotel News Resource. – 2025. – ссылка: <https://www.hotelnewsresource.com/article138542.html> (дата обращения 15.11.2025).

**Романова Л.М., Ушенко С.Г., 2024.** – Романова Л.М., Ушенко С.Г. Управление клиентским опытом на основе внедрения инновационных платформенных систем в отеле // Журнал «Рекреация и туризм». 4 (24). – декабрь, 2024. – С. 27-33.

## References

[V Rossii opublikovan, 2025. – V Rossii opublikovan pervy`j rejting texnologicheskix reshenij dlya gostinichnogo biznesa — HotelTech 2025 // TRN News. – 2025. – ssy`lka: https://www.trn-news.ru/news/210376 \(data obrashheniya 15.11.2025\).](https://www.trn-news.ru/news/210376)

[How II, 2024. – How II is Redefining Dynamic Pricing in F&B and Hospitality. – GeekyAnts. – 2024. – ssy`lka: https://geekyants.com/en-us/blog/how-artificial-intelligence-is-transforming-dynamic-pricing-in-fb-and-hospitality \(data obrashheniya 15.11.2025\).](https://geekyants.com/en-us/blog/how-artificial-intelligence-is-transforming-dynamic-pricing-in-fb-and-hospitality)

[Hotel Technology, 2025. – Hotel Technology Priorities 2025: Innovation, Integration, and Impact // Skift Research. – 2025. – ssy`lka: https://research.skift.com/reports/hotel-technology-priorities-2025-innovation-integration-and-impact/ \(data obrashheniya 15.11.2025\).](https://research.skift.com/reports/hotel-technology-priorities-2025-innovation-integration-and-impact/)

[Cifrovizaciya v gostinichnom, 2025. – Cifrovizaciya v gostinichnom i kurortnom biznesax // TAdviser. – 2025. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/ \(data obrashheniya 15.11.2025\).](https://www.tadviser.ru/index.php/)

[RIIhana Akter Nira, 2025. – RIIhana Akter Nira. II-Driven Hyper-Personalization in Hospitality: Application, Present and Future Opportunities, Challenges, and Guest Trust Issues // International Journal of Research and Innovation in Social Science. – 2025. – Vol. 9. – No. 5. – P. 5562-5573.](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/10500000/)

[«Rostelekom», 2025. – «Rostelekom» uspeshno protestiroval umnuyu platformu dlya monitoringa otrasi gostepriimstva // CNews. – 2025. – ssy`lka: https://www.cnews.ru/news/line/2025-10-22\\_rostelekom\\_uspeshno\\_protestiroval \(data obrashheniya 15.11.2025\).](https://www.cnews.ru/news/line/2025-10-22_rostelekom_uspeshno_protestiroval)

[How II, 2025. – How II is transforming hotels—according to hospitality leaders // Hospitality Technology Next Generation. – 2025. – ssy`lka: https://www.hitec.org/news/4127498/how-II-is-transforming-hotelsaccording-to-hospitality-leaders \(data obrashheniya 15.11.2025\).](https://www.hitec.org/news/4127498/how-II-is-transforming-hotelsaccording-to-hospitality-leaders)

[The Role of II, 2025. – The Role of II in Hotel Revenue Management: Transforming Pricing, Analytics, and Profitability // LinkedIn. – 2025. – ssy`lka: https://www.linkedin.com/pulse/role-II-hotel-revenue-management-transforming-pricing-kumar-eac4f \(data obrashheniya 15.11.2025\).](https://www.linkedin.com/pulse/role-II-hotel-revenue-management-transforming-pricing-kumar-eac4f)

[Est` li budushhee, 2025. – Est` li budushhee u biometricheskix sistem v gostinichno-turisticheskoy otrasi? // Wroomify. – 2024. – ssy`lka: https://wroomify.ru/udushchee-u-biometricheskikh-sistem-v-gostinichno-turisticheskoy-otrasli \(data obrashheniya 15.11.2025\).](https://wroomify.ru/udushchee-u-biometricheskikh-sistem-v-gostinichno-turisticheskoy-otrasli)

[II in Hospitality, 2025. – II in Hospitality: Real-World Tools and Emerging Applications // Hotel News Resource. – 2025. – ssy`lka: https://www.hotelnewsresource.com/article138542.html \(data obrashheniya 15.11.2025\).](https://www.hotelnewsresource.com/article138542.html)

[Romanova L.M., Ushenko S.G., 2024. – Romanova L.M., Ushenko S.G. Upravlenie klientskim opy`tom na osnove vnedreniya innovacionny`x platformenny`x sistem v otele. – // Zhurnal «Rekreaciya i turizm». 4 \(24\). – dekabr`, 2024. – S. 27-33.](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/10500000/)

UDC 338.48

## Artificial intelligence as the core of the competitiveness of hotel platforms

Larisa M. Romanova <sup>a,\*</sup>, Derevyanko Ekaterina Dmitrievna a

Sochi State University, Sochi, Russian Federation

### Abstract

The article investigates the transformative role of artificial intelligence (ИИ) in enhancing the competitiveness of hotel platforms, using Russian companies as case studies. It analyzes the application of ИИ technologies for dynamic pricing, revenue management, and service hyper-personalization. The impact of ИИ solutions on operational efficiency and guest loyalty is examined. Key challenges and prospects for ИИ implementation in the Russian hospitality sector are identified.

**Keywords:** Artificial intelligence, hotel platforms, competitiveness, dynamic pricing, hyper-personalization, revenue management, hospitality.

\* Corresponding author

E-mail addresses: romanovalm@sut.ru (L.M. Romanova)



Издается в Российской Федерации с 2007 г.  
Социально-экономическое пространство регионов  
Все права защищены  
ISSN: 2949-3943  
2025. 19(4): 228-241

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



УДК 338.49

## Роль автодорожной сети в обеспечении устойчивого функционирования сферы услуг в субъектах Сибирского федерального округа

Ольга Александровна Чистякова<sup>a</sup>\*, Жанна Павловна Шнорр<sup>a</sup>,  
Екатерина Борисовна Денисенко<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Сибирский университет потребительской кооперации, г. Новосибирск, Российская Федерация

**Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию состояния автодорожной сети в регионах Сибирского федерального округа. Цель данной работы – выявить особенности, структурные дисбалансы и ключевые проблемы развития дорожной инфраструктуры на общероссийском и региональном уровнях на примере Сибирского федерального округа. Объектом исследования является автодорожная сеть, а объектом наблюдения выступают регионы Сибирского федерального округа. Исследование доказывает, что существующая модель развития дорожной сети в регионах Сибирского федерального округа, характеризующаяся хроническим недофинансированием, низкими темпами модернизации и концентрацией ресурсов на ограниченном числе магистралей, ведет к углублению инфраструктурного разрыва с остальной страной. Это создает риски для экономической интеграции, освоения ресурсов и качества жизни. Работа обосновывает необходимость смены приоритетов: требуется опережающее развитие дорожного каркаса Сибирского федерального округа, кардинальное увеличение финансирования местных дорог и разработка сбалансированных программ, направленных на преодоление транспортной изоляции обширных территорий.

**Ключевые слова:** сфера услуг, автодорожная сеть, транспортная инфраструктура, плотность дорог, грузонапряженность, качество дорожного покрытия, грузоперевозки, региональное развитие, инфраструктурный разрыв.

### 1. Введение

Автомобильные дороги – это «кровеносная система» страны, фундаментальный инфраструктурный актив, который определяет уровень и качество жизни людей, экономическое развитие регионов и страны в целом, а также их территориальную целостность и безопасность.

Инвестиции в развитие автодорожной сети – это инвестиции в будущее развитие, социальную стабильность и экономический суверенитет. Отставание в развитии дорожной сети приводит к «замыканию» регионов в себе, стагнации и оттоку населения, что в масштабах всей страны создает серьезные риски.

Расширение дорожной сети страны приводит к снижению грузонапряженности, что должно приводить к уменьшению расходов на ремонт дорожного полотна и повышению скорости и качества грузовых перевозок (Чечнева, 2010).

\* Корреспондирующий автор  
Адреса электронной почты: [chistiakowa.ol@yandex.ru](mailto:chistiakowa.ol@yandex.ru) (О.А. Чистякова)

Несмотря на значительные усилия по развитию транспортной инфраструктуры, степень освоенности территории России автомобильными дорогами — особенно в расчёте на плотность населения — остаётся недостаточной. Подобная ситуация обусловлена масштабами страны, контрастностью географических и климатических условий отдельных субъектов, а также неравномерностью их социально-экономического и инфраструктурного развития. Однако, кроме количественного фактора, важную роль играет и их качественное состояние. Хорошие дороги — это не прихоть, а рациональное и экономически обоснованное ожидание граждан и бизнеса от государства, напрямую влияющее на благополучие страны.

Развитие автодорожной инфраструктуры преследует цель выравнивания транспортной доступности регионов, что напрямую влияет на равномерность предоставления и потребления услуг в различных территориальных условиях ([Денисенко, Шахнович, 2021](#)).

Для эффективного функционирования экономики необходимо увеличение покрытия территории сетью автомобильных дорог минимум в 2-3 раза.

Хотя транспортные коммуникации формируют единую пространственную основу для функционирования регионов РФ, уровень автодорожного обеспечения отдельных территорий остаётся несбалансированным. При этом дорожная инфраструктура и автомобильный транспорт проявляют выраженную зависимость от локальных географических, демографических и административных условий — в большей мере, чем другие отрасли ([Распоряжение Правительства РФ, 2021](#)).

Несмотря на то, что Сибирский федеральный округ расположен на евразийском транспортном коридоре, его интеграция в национальную и международную логистическую систему ограничена слабой транспортной освоенностью территории. Основные связи с другими субъектами Российской Федерации осуществляются посредством железнодорожных магистралей — Транссиба и БАМа, а в арктической зоне — через Северный морской путь. Такая транспортная недостаточность негативно влияет на развитие сферы услуг, включая торговлю, логистику и доступность инфраструктурных ресурсов.

Неравномерное развитие автодорожной сети ограничивает мобильность ресурсов и товаров, снижает доступность рыночных и социальных услуг в отдалённых регионах и, как следствие, угрожает экономической безопасности страны через ослабление её пространственной и функциональной целостности.

Изучение ситуации, складывающейся в транспортно-логистической сфере отдельных регионов и федеральных округов, а также анализ состояния автодорожной сети необходимы для их пространственного развития, обусловлены необходимостью адаптации к новой геоэкономической реальности и технологическим императивом перехода к цифровой инфраструктуре.

Степень изученности проблемы.

Исследованию транспортной доступности территорий посвящены труды российских и зарубежных экономистов А.Г. Гранберга, П.А. Минакира, М. Портера и др.

Изучению влияния состояния транспортной системы на экономику региона посвящены работы А.А. Широва, Ю.Н. Лапыгина, С. В. Полянской, Д. Д. Ульзетуевой, Д.П. Фролова, Н.В. Зубаревича, Т.А. Прокофьевой, Р.В. Соколова, А. А. Адаменко, А. С. Цысова, С.А. Белова, И.Ю. Золотовой, Н. А. Осокина, В. В. Нотченко, Е. Л. Линевой, С. И. Протасеня, Ю. С. Сушкова, Т. В. Усковой, Н. Ю. Чаусова, С. В. Верхоламочкина и т.д.

Оценке реализации национального проекта «Безопасные качественные дороги» посвящены работы Е. В. Болдановой, Г. Н. Войниковой, Н. В. Ворошилова, И.В. Гореловой, Э. Д. Шамоян, Е. В. Масленниковой и др.

Информационная база и методы исследования.

Методологическую базу эмпирического анализа составили официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), доступные в открытом режиме и охватывающие период с 2014 по 2024 год ([Сайт Федеральной службы государственной статистики](#)). В процессе исследования также были задействованы нормативно-правовые документы, профильные научные публикации и аналитические материалы, посвящённые оценке состояния и тенденций развития региональной автодорожной сети, включая данные, размещённые в сети Интернет.

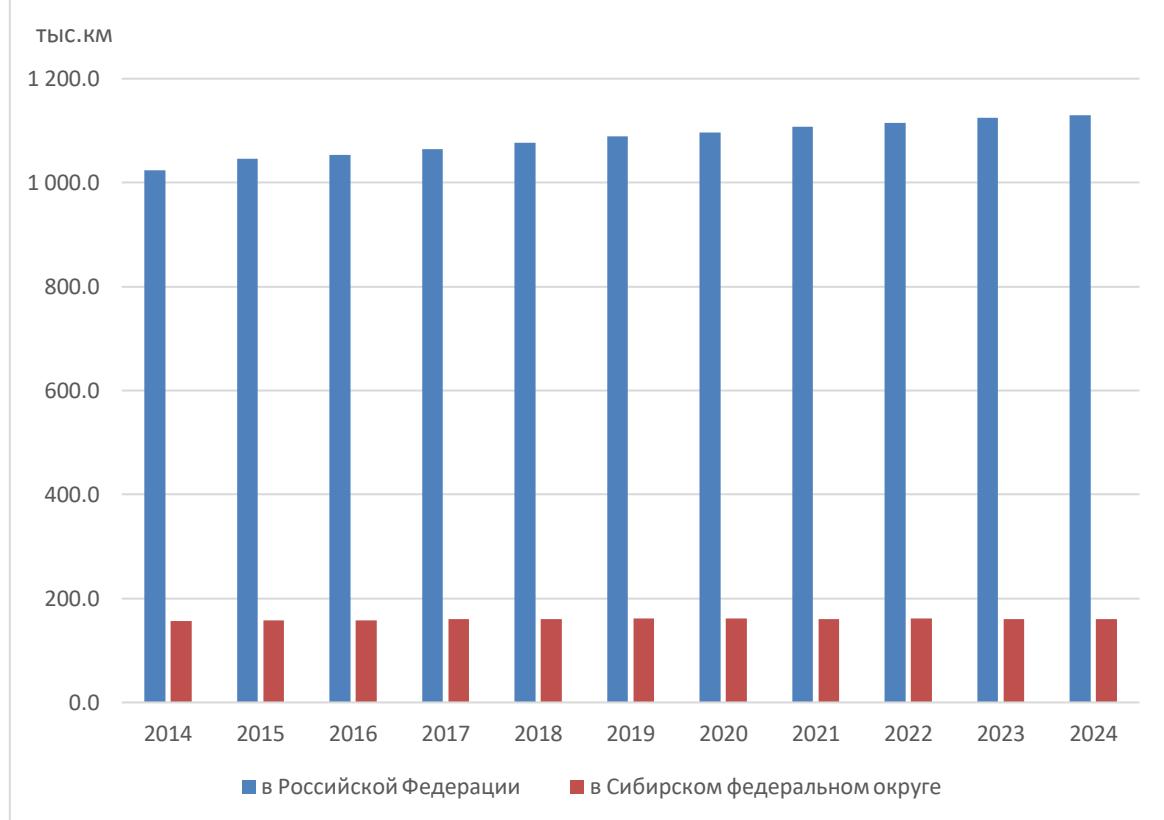
Исследование охватывает общероссийский уровень и детализировано по субъектам Сибирского федерального округа (далее — СФО), что позволило провести сравнительный анализ и выявить внутрирегиональные диспропорции.

В работе применялся комплекс общенаучных и статистических методов, таких как индукция и дедукция, наблюдение, группировка данных, сравнительный анализ, структурно-динамический анализ, статистические методы группировки и расчета относительных показателей, методы графического и табличного представления данных, абстрактно-логический метод.

#### Результаты.

В соответствии со ст. 5 Федерального закона от 08.11.2007 г. № 257-ФЗ «Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» автомобильные дороги в зависимости от вида разрешенного использования подразделяются на автомобильные дороги общего пользования и автомобильные дороги необщего пользования. К автомобильным дорогам общего пользования относятся автомобильные дороги, предназначенные для движения транспортных средств неограниченного круга лиц (Турлаев, Кузменко, Окольнишникова, 2021).

За последнее десятилетие (2014–2024 гг.) в Российской Федерации отмечается системное расширение автодорожной инфраструктуры, что является важным условием для развития региональной сферы услуг. Общая протяжённость автомобильных дорог общего пользования выросла на 9,1 % – с 1 451,2 до 1 583,2 тыс. км. В Сибирском федеральном округе увеличение составило 7,8 тыс. км (3,6 %), и к 2024 году сеть достигла 223,2 тыс. км.



**Рис. 1.** Протяженность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием в Российской Федерации и СФО в 2014–2024 годах\*

Источник: составлено авторами ([Сайт Федеральной службы государственной статистики](#))

Как следует из [Рисунка 1](#), в Российской Федерации протяженность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием за период с 2014 по 2024 годы, возросла на 106,2 тыс. км или на 10,4% и составила в 2024 году 1 130 тыс. км., а в СФО увеличилась всего на 3,8 тыс. км или на 2,4% и составила на конец 2024 года 160,7 тыс. км.

Поскольку за анализируемый период темп роста протяженности дорог с твердым покрытием (10,4%) выше темпа роста протяженность дорог общего пользования (9,1%) можно говорить о том, что общероссийский вектор развития автодорожной сети направлен не только на количественный рост, но и на улучшение качества автодорог.

Вместе с тем следует отметить, что темпы прироста протяжённости автомобильных дорог в Сибирском федеральном округе за 2014–2024 гг. существенно уступают среднероссийским показателям. Так, общий прирост дорожной сети в СФО составил 3,6 %, что более чем в 2,5 раза ниже общероссийского уровня. Ещё более заметный разрыв наблюдается по дорогам с твёрдым покрытием: их прирост в округе — 2,4 %, что почти в 4 раза меньше, чем в целом по стране.

В результате доля Сибирского федерального округа в общей сети автомобильных дорог России сократилась:

- по общей протяжённости — с 14,5 % до 14,1 %,
- по дорогам с твёрдым покрытием — с 10,8 % до 10,2 %.

Такое отставание в развитии дорожной инфраструктуры ограничивает транспортную доступность региона, снижает эффективность логистических цепочек и сдерживает развитие сферы услуг — особенно в сегментах, зависящих от мобильности товаров и населения, таких как торговля, доставка и потребительская кооперация. Анализируя динамику удельного веса дорог с твердым покрытием в среднем по стране (с 70,5% в 2014 году до 71,4% к 2024 году) и в СФО (с 72,8% в 2014 году до 72% к 2024 году) можно заключить, что изначально структура дорожной сети в СФО была относительно качественной, но ее модернизация и развитие в последнее десятилетие происходят крайне медленно.

Следует также отметить, что за 10 лет — с 2014 по 2024 годы — на Сибирский федеральный округ приходится менее 6% прироста протяженности автомобильных дорог общего пользования, и менее 4% прироста автодорог с твердым покрытием, что недопустимо мало для столь стратегически важного в транспортном смысле макрорегиона.

Исходя из данных таблицы 1 видно, что с 2014 по 2024 годы как в Российской Федерации, так и в Сибирском федеральном округе протяженность дорог общего пользования прирастала, в основном, за счет местных и федеральных дорог, а протяженность региональных автодорог сокращалась. Низкие темпы роста федеральных дорог и отсутствие роста региональных усугубляют инфраструктурные проблемы СФО.

В [Таблице 1](#) приведены данные о протяженности и структуре автомобильных дорог общего пользования в зависимости от их назначения в Российской Федерации и в СФО.

С 2014 по 2024 годы в Российской Федерации наибольшая доля приходится на автодороги местного значения — более 60% на протяжении всего анализируемого периода, темп роста 14,8%, что позволяет сделать заключение об активном развитии дорожной инфраструктуры в муниципалитетах. На втором месте автомобильные дороги регионального или межмуниципального значения — их доля за период с 2014 по 2024 год составляет более 30%, однако заметна тенденция к ее снижению. Протяженность автомобильных дорог федерального значения на протяжении всего анализируемого периода растет, что приводит и к увеличению их доли — с 3,6% в 2014 году до 4,1% в 2024 году, темп роста 26,7% и свидетельствует о приоритете развития стратегически важных магистралей.

Структура дорог в Сибирском федеральном округе в целом соответствует общероссийским значениям, однако следует отметить, что сокращение протяженности дорог регионального или межмуниципального значения, также как и прирост протяженности автомобильных дорог федерального значения происходит более медленными темпами, чем в целом по стране. Это ведет к усилению структурного дисбаланса между Российской Федерацией и Сибирским федеральным округом. Обращает на себя внимание малый прирост федеральных трасс, которые являются каркасом транспортной системы. Это усугубляет инфраструктурный разрыв и тормозит интеграцию Сибирского федерального округа в общероссийскую экономическую и транспортную систему, ограничивая потенциал развития макрорегиона.

Согласно [Таблице 2](#), распределение автодорог общего пользования по регионам СФО носит крайне неравномерный характер.

Лидирующую позицию занимают Алтайский край, Красноярский край и Иркутская область, на которые приходится более половины всей дорожной сети. В совокупности с Новосибирской и Омской областями их доля превышает 75 %.

Для остальных субъектов округа характерна слабая транспортная оснащённость, что ограничивает доступность и качество услуг

Таблица 1. Структура автомобильных дорог общего пользования Российской Федерации Сибирского федерального округа в 2014-2022 годах\*

Наименование показателя	Значение показателя по годам											Абсолютное изменение 2024 г. к 2014 г.	Темп роста 2024 г. к 2014 г., %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Автомобильные дороги общего пользования, всего, тыс. км:													
в Российской Федерации	1 451,2	1 480,5	1 498,5	1 507,8	1 531,5	1 542,2	1 553,7	1 566,1	1 575,6	1 579,9	1 583,2	132,0	109,1
- в том числе:													
местного значения	884,3	912,9	934,0	943,7	966,7	976,7	987,8	999,1	1 008,0	1 012,4	1 015,3	131,0	114,8
регионального или межмуниципального значения	515,3	515,8	512,6	511,0	510,4	508,2	505,5	503,4	503,0	502,4	502,5	-12,8	97,5
федерального значения	51,7	51,9	52,0	53,1	54,3	57,3	60,4	63,7	64,5	65,2	65,5	13,8	126,7
в Сибирском федеральном округе	215,4	220,7	223,4	224,6	224,7	225,2	226,0	225,5	225,4	224,2	223,2	7,8	103,6
- в том числе:													
местного значения	125,4	130,8	133,4	134,6	134,7	135,3	136,3	135,8	135,6	134,6	133,7	8,3	106,6
регионального или межмуниципального значения	83,3	83,2	83,3	83,2	83,3	83,2	82,5	82,5	82,5	82,4	82,4	-0,9	98,9
федерального значения	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	0,5	107,5
Структура автомобильных дорог общего пользования, всего, %:													
в Российской Федерации	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-
- в том числе:													
местного значения	60,9	61,7	62,3	62,6	63,1	63,3	63,6	63,8	64,0	64,1	64,1	3,2	-
регионального или межмуниципального значения	35,5	34,8	34,2	33,9	33,3	33,0	32,5	32,1	31,9	31,8	31,7	-3,8	-
федерального значения	3,6	3,5	3,5	3,5	3,5	3,7	3,9	4,1	4,1	4,1	4,1	0,5	-
в Сибирском федеральном округе	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-
- в том числе:													
местного значения	58,2	59,3	59,7	59,9	60,0	60,1	60,3	60,2	60,2	60,0	59,9	1,7	-
регионального или межмуниципального значения	38,7	37,7	37,3	37,1	37,1	37,0	36,5	36,6	36,6	36,8	36,9	-1,8	-
федерального значения	3,1	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	0,1	-

\* выполнено по [5]

Обращает на себя внимание сокращение удельного веса Алтайского края в протяженности дорог общего пользования по федеральному округу (с 25,8% в 2014 году до 23,5% в 2024 году) и заметный рост данного показателя Иркутской области (с 13,5% в 2014 году до 14,2% в 2024 году) и Республики Тыва (с 2,6% в 2014 году до 4,1% в 2024 году).

**Таблица 2.** Структура автодорог общего пользования Сибирского федерального округа в 2014-2022 годах в региональном разрезе\*

Наименование показателя	Значение показателя по годам										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Удельный вес региона в протяженности автодорог общего пользования по СФО, всего, %:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0	100
- в том числе:											
Алтайский край	25,8	25,2	24,9	24,7	24,4	24,1	24,0	23,7	23,7	23,8	23,5
Красноярский край	14,9	14,6	14,6	14,5	14,5	14,5	14,4	14,5	14,4	14,4	14,5
Иркутская область	13,5	13,7	13,7	13,8	13,9	13,8	13,8	14,0	13,9	14,1	14,2
Новосибирская область	12,1	12,7	12,6	12,5	12,5	12,5	12,5	12,6	12,6	12,0	12,1
Омская область	10,9	10,7	10,7	10,6	10,6	10,7	10,7	10,7	10,7	10,7	10,8
Кемеровская область	9,3	9,0	9,0	9,0	9,1	9,1	9,4	9,3	9,4	9,4	9,5
Томская область	4,9	5,0	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	5,0	5,0	5,0	5,1
Республика Тыва	2,6	3,2	3,7	3,8	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,1	4,1
Республика Хакасия	3,3	3,1	3,2	3,3	3,4	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5
Республика Алтай	2,7	2,8	2,8	2,7	2,8	2,9	2,8	2,8	2,9	2,9	2,9
Плотность автодорог общего пользования федерального, регионального или муниципального и местного значения с твердым покрытием по СФО, всего, км дорог на 1000 кв. км территории:	36	36	36	37	37	37	37	37	37	37	37
- в том числе:											
Алтайский край	224	221	220	221	215	217	210	202	200	200	196
Кемеровская область	176	174	175	177	178	177	182	180	186	185	185
Новосибирская область	102	109	110	111	112	115	116	116	117	118	118
Омская область	98	98	98	98	99	99	100	101	100	94	95
Республика Хакасия	88	87	87	91	93	93	93	94	94	94	94
Республика Алтай	47	48	49	49	49	49	50	50	50	50	50
Иркутская область	29	30	30	31	32	31	32	32	33	33	33
Томская область	24	24	24	24	24	24	25	25	25	25	25
Республика Тыва	20	21	21	21	21	21	21	22	22	22	22
Красноярский край	11	12	11	12	12	12	12	12	12	12	12
* Справочно: плотность автодорог общего пользования в РФ, км дорог на 1000 кв. км территории	60	61	62	62	63	64	64	65	65	66	66

Источник: составлено авторами ([Сайт Федеральной службы государственной статистики](#))

Плотность автомобильных дорог – важный показатель обеспеченности территорий дорожной сетью. В СФО данный показатель в 1,7 раз ниже, чем в целом по стране – на конец 2024 года 37 км дорог на 1000 кв. км территории Сибирского федерального округа против 65 км дорог на 1000 кв. км территории Российской Федерации. Также четко прослеживается внутренняя дифференциация регионов СФО по данному показателю. Половина регионов СФО имеет плотность автомобильных дорог выше среднероссийских показателей, например, Алтайский край (196 км дорог на 1000 кв. км территории), Кемеровская область (185 км дорог на 1000 кв. км территории) и Новосибирская область (118 км дорог на 1000 кв. км территории). Вторая половина, за счет значительной протяженности и/или слабого развития территории имеют показатели существенно ниже среднероссийских, например, Красноярский край (12 км автодорог на 1000 кв. км территории), Республика Тыва (22 км автодорог на 1000 кв. км территории) и Томская область (25 км автодорог на 1000 кв. км территории).

Таким образом, обеспеченность автодорожной сетью Сибирского федерального округа неравномерное, с концентрацией в отдельных регионах и серьезным отставанием крупных территорий. Это создает дисбаланс в транспортной доступности внутри округа. В наибольшей степени требует развития транспортная инфраструктура в Красноярском крае, Республиках Алтай и Тыва, Иркутской и Томской областях.

В [Таблице 3](#) приведены данные о грузонапряженности автодорог общего пользования в СФО.

**Таблица 3.** Грузонапряженность дорог общего пользования в Сибирском федеральном округе в 2014-2022 годах\*

Наименование показателя	Значение показателя по годам										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Грузонапряженность, тыс. тонно-км на 1 км дорог общего пользования											
в Сибирском федеральном округе:	83,6	71,8	67,2	70,4	76,3	87,7	88,9	89,0	103,1	105,3	108,2
- в том числе:											
Республика Алтай	23,9	15,3	17,6	21,7	24,9	15,5	15,0	17,3	18,5	23,5	13,7
Республика Тыва	53,5	33,1	23,6	21,5	28,2	33,0	14,0	11,0	13,7	18,0	17,1
Республика Хакасия	246,3	69,3	55,0	39,9	36,7	51,0	57,7	69,3	80,0	111,4	96,2
Алтайский край	28,4	27,5	25,1	33,2	38,5	39,3	41,7	43,9	42,6	40,4	43,9
Красноярский край	138,0	100,3	83,1	94,4	92,5	103,4	121,4	131,5	171,4	180,4	193,1
Иркутская область	77,3	83,2	88,7	77,0	77,6	77,6	73,8	77,7	79,9	87,1	89,3
Кемеровская область - Кузбасс	66,7	69,7	67,4	60,9	57,2	57,5	57,8	47,2	47,4	52,9	54,6
Новосибирская область	73,5	67,1	83,0	82,2	112,2	166,9	184,5	197,2	219,4	230,9	214,5
Омская область	71,2	65,8	58,6	65,1	70,9	98,8	95,5	57,0	91,5	90,1	99,9
Томская область	252,8	266,8	220,1	252,8	260,4	248,5	193,2	204,1	232,0	192,5	217,3

\*Источник: составлено авторами ([Сайт Федеральной службы государственной статистики](#))

Напряженность эксплуатации дорог в целом по СФО повышается, что особенно заметно после начала специальной военной операции. За 10 лет нагрузка на дорожную сеть общего пользования по всему округу выросла на 29,4%, с 83,6 до 108,2 тыс. тонно-км/км.

Неравномерная реакция регионов Сибирского федерального округа на рост транспортной нагрузки приводит к выраженной дифференциации по грузонапряженности дорог. В то время как в Республиках Хакасия, Тыва и Алтай наблюдается снижение или нестабильность этого показателя, в Красноярском крае, Новосибирской и Томской областях он остается устойчиво высоким – более чем в два раза выше среднего по СФО. Такая перегрузка инфраструктуры негативно сказывается на её состоянии, снижает надёжность транспортных связей и может ограничивать развитие логистики, торговли и других сегментов региональной сферы услуг.

Данные [Таблицы 4](#) позволяют увидеть общероссийский тренд изменения ситуации соответствия автомобильных дорог нормативным требованиям к эксплуатации:

– по региональным автодорогам ситуация улучшается (доля автодорог, не соответствующих нормативным требованиям снижается с 62,9% в 2014 году до 49,4% к 2022 году);

– по автодорогам местного значения ситуация «оставляет желать лучшего» – доля не отвечающих требованиям дорог довольно высока – порядка 45% от общей протяженности к 2024 году.

Это указывает на сознательный приоритет в распределении ресурсов: средства в первую очередь направляются на поддержание магистралей, несущих основную нагрузку, в ущерб дорогам местного значения. Региональные автодороги приводят в соответствие с нормативными требованиями по их эксплуатации, а вот местным автодорогам уделяется меньше внимания – в результате увеличивается удельный вес дорог, не соответствующих требованиям по эксплуатации.

**Таблица 4.** Соответствие автомобильных дорог нормативным требованиям к эксплуатации в Российской Федерации и Сибирском федеральном округе в 2014-2022 годах\*

Наименование показателя	Значение показателя по годам										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Доля автомобильных дорог общего пользования, не отвечающих нормативным требованиям, %:											
в Российской Федерации											
- дороги регионального или муниципального значения	62,9	61,9	58,5	56,9	57,6	55,8	54,2	51,8	49,4	н/д	н/д
- дороги местного значения	43,4	44,8	46,5	46,8	47,2	48,0	47,2	47,0	46,3	45,6	45,4
в Сибирском федеральном округе:											
- дороги регионального или муниципального значения, в т.ч.:	48,5	57,8	57,5	56,3	57,9	57,0	55,4	53,2	50,7	н/д	н/д
Республика Алтай	83,1	87,6	81,8	80,8	80,6	79,2	77,4	72,6	64,3	н/д	н/д
Республика Тыва	58,3	56,7	55,7	54,8	46,8	46,8	52,5	51,3	51,3	н/д	н/д
Республика Хакасия	33,4	32,5	32,5	31,6	31,4	31,3	31,2	31,4	31,3	н/д	н/д
Красноярский край	32,1	30,0	33,0	28,6	28,6	32,2	30,0	28,0	28,5	н/д	н/д
Иркутская область	74,9	73,7	73,5	73,1	71,7	69,6	67,3	65,9	63,8	н/д	н/д
Кемеровская область - Кузбасс	66,4	66,0	65,2	64,8	63,3	60,1	57,5	53,4	48,3	н/д	н/д
Новосибирская область	64,0	64,0	63,6	63,3	63,3	60,7	59,6	57,5	55,0	н/д	н/д
Омская область	67,0	66,0	65,0	64,0	62,1	60,4	58,4	55,8	53,5	н/д	н/д
Томская область	79,2	77,2	73,6	73,4	76,2	75,0	71,2	66,8	61,1	н/д	н/д
Алтайский край	52,2	51,7	51,2	50,6	62,0	60,6	59,6	57,9	54,3	н/д	н/д
- дороги местного значения, в т.ч.:	41,8	43,9	47,9	49,9	49,7	51,5	51,7	50,7	50,6	52,1	52,0
Республика Алтай	76,8	77,7	77,1	76,4	81,9	79,7	75,0	70,5	70,1	69,1	72
Иркутская область	64,2	63,5	63,1	62,1	58,3	56,8	55,0	53,1	51,3	51,8	51
Республика Тыва	36,8	48,7	55,0	55,5	57,2	58,5	58,5	58,5	60,9	60,4	61

Республика Хакасия	33,7	32,4	34,6	40,0	41,5	42,9	43,6	44,2	41,8	41,2	41
Алтайский край	59,2	61,2	64,5	70,3	69,8	68,7	67,9	66,6	66,0	68,8	68
Красноярский край	27,5	29,5	40,8	42,8	42,2	44,2	43,8	43,8	43,5	42,7	43
Кемеровская область - Кузбасс	11,3	12,1	11,6	11,8	9,6	13,7	15,7	16,0	19,8	23,2	25
Новосибирская область	13,3	11,4	12,8	13,9	22,5	37,3	45,4	44,4	45,3	48,4	50
Омская область	53,9	55,3	66,5	66,0	64,2	63,2	61,3	60,1	58,2	58,2	58
Томская область	14,2	36,6	40,3	38,9	37,9	39,3	39,5	38,0	38,2	69,1	72

\*Источник: составлено авторами ([Сайт Федеральной службы государственной статистики](#))

В СФО соответствие автодорог нормативным требованиям к эксплуатации хуже, чем в целом по стране. И если доля региональных автодорог, не отвечающих нормативным требованиям, к 2022 году почти сравнялась со среднероссийским уровнем (50,7% в СФО против 49,4% в среднем по РФ), то в отношении дорог местного значения ситуация только ухудшилась – за последнее десятилетие доля автодорог не соответствующих нормативным требованиям возросла с 41,8% в 2014 году до 52,0% в 2024 году.

Это указывает на сложности в содержании дорожной сети на муниципальном уровне, прежде всего за счет хронического недофинансирования.

Лидерами по качеству дорог регионального значения являются Республика Хакасия и Красноярский край. Их показатели стабильно лучше средних как по СФО, так и по России. Аутсайдерами являются Республика Алтай, Томская область и Иркутская область, в которых доля региональных автодорог, не отвечающих нормативным требованиям, стабильно выше 60%.

Наиболее проблемными регионами по состоянию местных автомобильных дорог являются Томская область, где отмечен катастрофический рост доли автодорог не соответствующих нормативным требованиям с 14,2% в 2014 году до 72% в 2024 году, Республика Алтай и Алтайский край, со стабильно критическим уровнем порядка 70%.

Проблема местных дорог – это в первую очередь проблема бюджетной обеспеченности муниципалитетов. У них часто нет достаточных собственных доходов для содержания протяженной дорожной сети, особенно в условиях сурового сибирского климата, который ускоряет износ. Даже значительные усилия недостаточны для преодоления накопленного за многие годы кризиса.

Повышение грузонапряженности и, соответственно, ухудшение качества автодорог, может быть связано с увеличивающимся объемом перевозимых грузов и увеличением дальности их перевозки.



**Рис. 2.** Динамика перевозки грузов автотранспортом организаций всех видов экономической деятельности (без субъектов малого предпринимательства) в 2016-2024 годах в Российской Федерации и Сибирском федеральном округе\*

\*Источник: составлено авторами ([Сайт Федеральной службы государственной статистики](#))



**Рис. 3.** Динамика перевозки грузов автотранспортом на коммерческой основе (за плату) организаций всех видов экономической деятельности (без субъектов малого предпринимательства) в 2016-2024 годах в Российской Федерации и Сибирском федеральном округе\*

Источник: составлено авторами ([Сайт Федеральной службы государственной статистики](#))

Как видно из представленных на [Рисунке 2](#) данных в Российской Федерации наблюдается устойчивый тренд к снижению перевозок крупным и средним бизнесом. Это может быть обусловлено снижением транспортной активности этих предприятий в рамках их собственной (некоммерческой) логистики. В Сибирском федеральном округе также наблюдается снижение объемов перевозки грузов автомобильным транспортом, однако тренд здесь можно охарактеризовать как более мягкий. Доля СФО в общероссийском объеме колебалась в районе 11-16%, не показывая роста.

В секторе перевозки грузов на коммерческой основе в Российской Федерации наблюдается стабильный рост, может быть обусловлено общенациональным трендом на коммерциализацию и аутсорсинг логистики: компании всё чаще не возят грузы сами, а пользуются услугами профессиональных перевозчиков. В СФО тренд противоположный – рынок платных логистических услуг СФО развивается медленнее, чем в среднем по стране. При этом дальность коммерческих перевозок в СФО выросла в несколько раз ([Таблица 5](#)).

**Таблица 5.** Дальность перевозки грузов автомобильным транспортом в регионах Сибирского федерального округа в 2016-2024 годах\*

Наименование показателя	Значение показателя по годам									Темп роста 2024 г. к 2016 г., %
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Дальность перевозки 1 усл. тонны груза автомобильным транспортом организаций всех видов экономической деятельности (без субъектов малого предпринимательства), км										
в Российской Федерации	60,0	70,2	75,5	86,4	96,3	110,8	113,7	116,5	126,8	211,4
в Сибирском федеральном округе, в т.ч.:	41,6	37,7	47,4	55,3	60,5	68,6	75,6	76,9	83,6	201,2
Республика Алтай	164,2	229,1	81,2	163,4	105,7	82,1	90,8	114,8	62,7	38,2
Республика Тыва	22,1	16,8	14,6	15,5	11,7	9,7	13,5	20,9	23,7	107,1
Республика Хакасия	28,1	23,0	27,5	36,9	44,1	57,5	82,4	79,0	71,6	254,6

Алтайский край	47,2	44,4	49,5	55,6	66,9	61,1	58,6	60,2	65,0	137,8
Красноярский край	27,5	32,5	34,6	34,4	36,8	45,7	46,0	50,1	62,4	227,0
Иркутская область	60,3	45,4	63,3	65,0	62,9	68,3	74,0	64,1	77,2	128,0
Кемеровская область	28,4	29,5	27,6	24,7	23,4	35,1	41,9	40,3	37,4	131,9
Новосибирская область	81,1	89,4	117,4	181,4	247,7	260,1	262,9	304,2	261,1	322,0
Омская область	47,0	50,3	56,2	105,3	113,2	51,4	89,4	88,9	102,8	218,9
Томская область	36,4	38,4	39,7	39,8	43,5	48,6	62,9	78,9	89,5	246,3
Дальность перевозки 1 усл. тонны груза автомобильным транспортом организаций всех видов экономической деятельности (без субъектов малого предпринимательства) на коммерческой основе (за плату), км										
в Российской Федерации	135	153	179	204	234	259	255	258	264	195,7
в Сибирском федеральном округе, в т.ч.:	40	48	70	86	100	126	149	149	163	404,5
Республика Алтай	79	78	136	169	39	84	80	193	н/д	-
Республика Тыва	213	28	116	408	83	26	26	62	н/д	-
Республика Хакасия	84	34	32	61	53	223	343	198	273	326,0
Алтайский край	372	154	166	167	214	222	183	191	209	56,2
Красноярский край	26	41	53	40	51	62	73	82	116	451,0
Иркутская область	47	95	90	98	117	122	153	150	149	318,6
Кемеровская область	16	14	21	19	17	31	36	34	31	202,6
Новосибирская область	207	233	255	354	557	579	568	648	553	267,1
Омская область	140	165	166	362	429	138	239	208	270	193,3
Томская область	128	103	34	50	88	69	99	127	138	108,4

\*Источник: составлено авторами ([Сайт Федеральной службы государственной статистики](#))

Как видно из данных [Таблицы 5](#) за период с 2016 по 2024 годы перевозить грузы автомобильным транспортом в Российской Федерации стали дальше вдвое (в том числе и на коммерческой основе), что может быть связано с оптимизацией логистических сетей, ростом межрегиональной торговли и развитием магистральной транспортной инфраструктуры. Данная тенденция характерна и для СФО. Однако, обращает на себя внимание тот факт, что в сегменте автоперевозок, осуществляемых на коммерческой основе (за плату) наблюдается взрывной рост дальности – порядка 4 раз, что указывает на интенсивное развитие именно рыночного, коммерческого логистического сектора в округе.

Абсолютным лидером по дальности перевозки грузов в период с 2016 по 2024 годы была Новосибирская область, что подтверждает статус региона как крупнейшего логистического и распределительного хаба. В сегменте коммерческих перевозок к 2024 году Новосибирская область также сохраняет лидерство по абсолютным значениям (553 км) при высоком темпе роста (267,1%).

Томская область, Республика Хакасия и Красноярский край показали рост дальности перевозки грузов в анализируемом периоде значительно выше среднего по округу.

В 2024 году значительно ниже среднерегионального значения (126,8 км) показатели дальности перевозки в Республике Тыва (23,7 км) и Кемеровской области (37,4 км). Эти регионы можно назвать аутсайдерами в Сибирском федеральном округе.

Следует отметить, что в большинстве регионов СФО дальность перевозки грузов на коммерческой основе значительно превышает общую, что довольно логично, так как коммерческие перевозчики ориентированы на более эффективные и длинные маршруты.

#### Выводы и заключение.

Как показывает проведенное исследование, за период с 2014 по 2024 годы в России в целом наблюдалось позитивное развитие дорожной инфраструктуры как в количественном,

так и в качественном отношении. Однако это развитие было крайне неравномерным. Сибирский федеральный округ значительно отстал от общероссийских темпов, особенно в строительстве и модернизации дорог с твердым покрытием. Низкие темпы прироста дорог с твердым покрытием на фоне общего роста по стране указывают на сохраняющийся и углубляющийся инфраструктурный разрыв, что может серьезно сдерживать экономический потенциал и социальное развитие стратегически важного макрорегиона.

Реализация национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» сдвинула ситуацию с «мертвой точки» и обозначила движение в сторону создания современной и надежной транспортной инфраструктуры.

За период с 2014 по 2024 годы в России произошло перераспределение дорожной сети в пользу дорог местного и федерального значения при сокращении доли региональных дорог. Однако Сибирский федеральный округ развивался значительно медленнее среднероссийских темпов по всем категориям дорог. Наиболее критичным является слабый прирост федеральных трасс, которые являются каркасом транспортной системы.

Автодорожная сеть Сибирского федерального округа характеризуется сильной пространственной поляризацией и общей стагнацией. Крайне низкая и неравномерная плотность дорог с твердым покрытием, особенно в крупнейших по площади регионах (например, в Красноярском крае), указывает на структурный дисбаланс и хроническое недофинансирование развития транспортной инфраструктуры на большей части территории СФО.

В большинстве регионов СФО приоритет отдается ремонту дорог регионального значения, в то время как состояние местной дорожной сети системно ухудшается или остается критически плохим. Это создает серьезные проблемы для жителей сельской местности и малых городов, повышает риски экономической интеграции округа, освоения ресурсов и качества жизни населения.

В ключевых регионах СФО наблюдается сложная ситуация с транспортной нагрузкой на автодорожную сеть, влекущая за собой ухудшение качества автодорог. Через наиболее развитые в экономическом и логистическом плане субъекты Сибирского федерального округа – Красноярский край, Новосибирскую и Томскую области проходит основной грузопоток, однако развитость автодорожной сети в них нельзя считать достаточной.

Резкий рост грузонапряженности на фоне медленного расширения и модернизации дорожной инфраструктуры значительно повышает риски ускоренного износа дорожного полотна, роста аварийности, снижения

Существующая модель, при которой ресурсы концентрируются на поддержании региональных магистралей под растущей нагрузкой, ведет к углублению дисбаланса. Местная дорожная сеть в ключевых регионах (таких как Новосибирская или Томская области) становится «слабым звеном», ограничивающим экономическое развитие и качество жизни.

Все вышеперечисленное указывает на острую необходимость опережающего развития дорожной сети, особенно в регионах-лидерах по грузонапряженности.

В 2021 г. был утвержден обновленный паспорт данного проекта, который стал называться «Безопасные качественные дороги» [6]. Одной из основных целей данного проекта является увеличение доли автомобильных дорог регионального значения, соответствующих нормативным требованиям, в их общей протяженности не менее чем до 60% (относительно их протяженности по состоянию на 31 декабря 2017 г.), а также увеличение доли автомобильных дорог в крупнейших городах, соответствующих нормативным требованиям, в их общей протяженности до 85% ([Александренко, Ильиных, 2022](#)).

Для ускоренного приведения автомобильных дорог регионального и местного значения в нормативное состояние необходима разработка теоретических и методологических основ принятия управленческих решений ([Слободчикова, 2021](#)).

Для устойчивого развития территорий СФО необходимо существенное увеличение финансирования и повышение эффективности управления автомобильными дорогами местного значения. Без этого социально-экономическое развитие многих районов будет затруднено. Должен быть пересмотрен механизм финансовой поддержки местных дорог, возможно, через создание целевых субсидий или увеличение доли муниципалитетов в налоговых доходах. Также, необходима разработка сбалансированных программ, где улучшение региональных трасс не ведет к «забвению» местных.

Без этого транспортная система Сибирского федерального округа потеряет целостность и эффективность.

## Литература

**Чечнева, 2010.** – Чечнева, Ю. В. К вопросу о классификации транспортных услуг / Ю.В. Чечнева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – №12 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-klassifikatsii-transportnyh-uslug>

**Денисенко, Шахнович, 2021.** – Денисенко, Е. Б. Роль автомобильного транспорта в структуре грузовых перевозок в Российской Федерации / Е. Б. Денисенко, Р. М. Шахнович // Эффективность сферы товарного обращения и труда : Сборник научных статей VII Писаренковских чтений, Гомель, 09–10 ноября 2021 года / Редколлегия: С.Н. Лебедева [и др.]. Под научной редакцией Т.В. Гасановой. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2021. – С. 32-35.

**Распоряжение Правительства РФ, 2021.** – Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 г. № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_402052/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402052/).

**Турлаев, Кузменко, Окольнишникова, 2021.** – Турлаев, Р. С. Развитие сферы автомобильных грузовых перевозок на рынке транспортно-логистических услуг России / Р.С. Турлаев, Ю.Г. Кузменко, И.Ю. Окольнишникова // ЭПП. – 2021. – №4 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiie-sfery-avtomobilnyh-gruzovyh-perevozok-na-rynke-transportno-logisticheskikh-uslug-rossii>

**Сайт Федеральной службы.** – Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gks.ru/>.

**Шамоян, Масленникова, 2021.** – Шамоян Э. Д. Проблемы реализации национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» / Э. Д. Шамоян, Е.В. Масленникова // Общество, экономика, управление. – 2021. – Т.6. – №3. – С. 27–32. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-natsionalnogo-proekta-bezopasnye-i-kachestvennye-avtomobilnye-dorogi>.

**Александренко, Ильиных, 2022.** – Александренко А. С. Направления развития транспортной инфраструктуры и их стратегии / А. С. Александренко, А.С. Ильиных // Фундаментальные и прикладные вопросы транспорта. – 2022. – № 1(4). – С. 34–40 [Электронный ресурс]. – URL: [https://fpvt.ru/wp-content/uploads/2022/06/%E2%84%96-14-2022-%Do%AF%Do%9D%Do%92%Do%90%Do%Ao%Do%AC-%Do%9C%Do%90%Do%Ao%Do%A2\\_%Do%A1%Do%9A%Do%90%Do%A7%Do%90%Do%A2%Do%AC.pdf](https://fpvt.ru/wp-content/uploads/2022/06/%E2%84%96-14-2022-%Do%AF%Do%9D%Do%92%Do%90%Do%Ao%Do%AC-%Do%9C%Do%90%Do%Ao%Do%A2_%Do%A1%Do%9A%Do%90%Do%A7%Do%90%Do%A2%Do%AC.pdf)

**Полянская, Ульзетуева, 2024.** – Полянская С.В., Ульзетуева Д. Д. Анализ состояния автомобильных дорог регионального значения Российской Федерации // Управленческое консультирование. – 2024. – №2. – С. 160–178 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-avtomobilnyh-dorog-regionalnogo-znacheniya-rossiyskoy-federatsii>

**Слободчикова, 2021.** – Слободчикова Н.А. Состояние сети автомобильных дорог регионального и местного значения Байкальского региона. – Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2021. – Т.11. – №1. – С. 74–83. [Электронный ресурс]. – URL: <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2021-1-74-8>

## References

**Chechneva, 2010.** – Chechneva, Yu. V. K voprosu o klassifikaczi transportnykh uslug / Yu.V. Chechneva // Aktual`nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk. – 2010. – #12 [E`lektronnyj resurs]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-klassifikatsii-transportnyh-uslug>

**Denisenko, Shakhnovich, 2021.** – Denisenko, E. B. Rol` avtomobil`nogo transporta v strukture gruzovykh perevozok v Rossiijskoj Federacii / E. B. Denisenko, R. M. Shakhnovich // E`ffektivnost` sfery tovarnogo obrashcheniya i truda : Sbornik nauchnykh statej VII Pisarenkovskikh chtenij, Gomel`, 09–10 noyabrya 2021 goda / Redkollegiya: S.N. Lebedeva [i dr.]. Pod nauchnoj redakcziej T.V. Gasanovoj. – Gomel` : Belorusskij torgovo-e`konomicheskij universitet potrebitel`skoj kooperacii, 2021. – S. 32-35.

**Rasporyazhenie Pravitel`stva RF, 2021.** – Rasporyazhenie Pravitel`stva RF ot 27.11.2021 g. # 3363-r «O Transportnoj strategii Rossiijskoj Federacii do 2030 goda s prognozom na period do 2035 goda» [E`lektronnyj resurs]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_402052/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402052/).

**Turlaev, Kuzmenko, Okol`nishnikova, 2021.** – Turlaev, R. S. Razvitiye sfery avtomobil`nykh gruzovykh perevozok na rynek transportno-logisticheskikh uslug Rossii / R.S. Turlaev, Yu.G. Kuzmenko, I.Yu. Okol`nishnikova // E`PP. – 2021. – #4 [E`lektronnyj resurs]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-sfery-avtomobilnyh-gruzovyh-perevozok-na-rynek-transportno-logisticheskikh-uslug-rossii>

**Sajt Federal`noj sluzhby.** – Sajt Federal`noj sluzhby` gosudarstvennoj statistiki [E`lektronnyj resurs]. – URL: <http://www.gks.ru/>.

**Shamoyan, Maslennikova, 2021.** – Shamoyan E. D. Problemy` realizacii naczial`nogo proekta «Bezopasnye i kachestvennye avtomobil`nye dorogi» / E. D. Shamoyan, E.V. Maslennikova // Obshhestvo, ekonomika, upravlenie. – 2021. – T.6. – #3. – S. 27–32. [E`lektronnyj resurs]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-naczialnogo-proekta-bezopasnye-i-kachestvennye-avtomobilnye-dorogi>.

**Aleksandrenko, Il`inykh, 2022.** – Aleksandrenko A. S. Napravleniya razvitiya transportnoj infrastruktury` i ikh strategii / A. S. Aleksandrenko, A.S. Il`inykh // Fundamental`nye i prikladnye voprosy` transporta. – 2022. – #1(4). – S. 34–40 [E`lektronnyj resurs]. – URL: [https://fpvt.ru/wp-content/uploads/2022/06/%E2%84%96-14-2022-%Do%AF%Do%9D%Do%92%Do%90%Do%Ao%Do%AC-%Do%9C%Do%90%Do%Ao%Do%A2\\_%Do%A1%Do%9A%Do%90%Do%A7%Do%90%Do%A2%Do%AC.pdf](https://fpvt.ru/wp-content/uploads/2022/06/%E2%84%96-14-2022-%Do%AF%Do%9D%Do%92%Do%90%Do%Ao%Do%AC-%Do%9C%Do%90%Do%Ao%Do%A2_%Do%A1%Do%9A%Do%90%Do%A7%Do%90%Do%A2%Do%AC.pdf)

**Polyanskaya, Ul`zetaeva, 2024.** – Polyanskaya S.V., Ul`zetaeva D. D. Analiz sostoyaniya avtomobil`nykh dorog regional`nogo znacheniya Rossijskoj Federacii // Upravlencheskoe konsul`tirovanie. – 2024. – #2. – S. 160–178 [E`lektronnyj resurs]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-avtomobilnyh-dorog-regionalnogo-znacheniya-rossijskoy-federacii>

**Slobodchikova, 2021.** – Slobodchikova N.A. Sostoyanie seti avtomobil`nykh dorog regional`nogo i mestnogo znacheniya Bajkal`skogo regiona. – Izvestiya vuzov. Investiczi. Stroitel`stvo. Nedvizhimost`. – 2021. – T. 11. – #1. – S. 74–83. [E`lektronnyj resurs]. – URL: <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2021-1-74-8>

UDC 338.49

## **The role of the road network in ensuring the sustainable functioning of the service sector in the Siberian Federal District**

Olga A. Chistyakova<sup>a</sup>\*, Zhanna P. Shnorra, Ekaterina B. Denisenko<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Siberian University of Consumer Cooperation, Novosibirsk, Russian Federation

**Abstract.** This article is devoted to the study of the state of the road network in the regions of the Siberian Federal District. The purpose of this work is to identify the features, structural imbalances, and key problems of road infrastructure development at the national and regional levels, using the example of the Siberian Federal District. The object of the study is the road network, and the object of observation is the regions of the Siberian Federal District. The study proves that the current model of road network development in the regions of the Siberian Federal District, characterized by chronic underfunding, low rates of modernization, and the concentration of resources on a limited number of highways, is leading to a deepening of the infrastructure gap with the rest of the country. This poses risks to economic integration, resource development, and the quality of life. The paper substantiates the need to change priorities: the advanced development of the road network in the Siberian Federal District, a significant increase in funding for local roads, and the development of balanced programs aimed at overcoming the transport isolation of vast territories are required.

**Keywords:** service sector, road network, transport infrastructure, road density, traffic intensity, road surface quality, cargo transportation, regional development, and infrastructure gap.

\* Corresponding author

Email addresses: [chistiakowa.ol@yandex.ru](mailto:chistiakowa.ol@yandex.ru) (O.A. Chistyakova)

