



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



НОВОСТИ ФАКУЛЬТЕТА СЕРВИСА,
ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА
СПбГЭУ – ВСЕГДА ОНЛАЙН

25

2/2026

ВЕСТНИК

индустрии гостеприимства

XXII международная научно-практическая конференция
«Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства»,
СПбГЭУ, 20-22 мая 2026 г.
(см. материал в разделе «Наши мероприятия»)





В ГОСДУМЕ ПРОШЛА ЗАЩИТА ВЫПУСКНЫХ РАБОТ ПО ТУРИЗМУ

Десять лучших студентов представили проекты развития туризма в регионах России — от создания экотроп в Сибири до управления турпотоками и развития безбарьерной среды в стране.



Инициатором нового подхода к защите выпускных работ выступил **Научно-образовательный консорциум «Устойчивый туризм»**. Ранее защиты проводились исключительно на университетских площадках.

Свои выпускные работы представили государственной аттестационной комиссии и Первому заместителю председателя Комитета Госдумы по туризму **Николаю Валугу** десять студентов Высшей школы управления РУДН.

«Развитие туризма в России сталкивается с острым дефицитом

квалифицированных кадров. Грамотных специалистов и управленцев не хватает как в туристическом бизнесе, так и в госуправлении туризмом на федеральном, региональном и местном уровнях. Поэтому защиты лучших выпускников на площадке Госдумы позволят нам отобрать перспективные кадры для развития отрасли», - сказал в своем приветствии **Николай Валугев**.

Выпускники представили работы по актуальным направлениям развития туризма в регионах России: экологического, промышленного, событийного, молодежного, инклюзивного и спортивного туризма, а также вопросов регулирования туристических потоков, цифровизации, применения ИИ и внедрения стандартов устойчивого туризма.

Государственная комиссия высоко оценила перспективы практического внедрения представленных проектов в отрасли. По итогам защиты предложения выпускников



будут направлены профильным федеральным и региональным ведомствам для использования в работе.

«Сегодня ребята представили свои дипломные проекты в Государственной Думе. Такие моменты запоминаются на всю жизнь - это мощный стимул начать свою карьеру в туризме и достигнуть там профессиональных высот», - отметил заведующий кафедрой туризма и сервиса ВШУ РУДН **Христофор Константинович**

По словам организаторов, подобная практика будет продолжена в следующем году и тиражирована на другие университеты. Лучшая работа будет представлена на IV Международном



студенческом конгрессе **«Туризм будущего – дорогу молодым!»**, который пройдет 25-26 сентября и будет приурочен к Всемирному дню туризма.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА, ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

ВЕСТНИК
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА
МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ СБОРНИК

ВЫПУСК 25

ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2026

ГРНТИ 39.21.02
ББК 65.432
В38

В38 **Вестник** индустрии гостеприимства : международный научный сборник. Выпуск 25. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2026. – 178 с.

ISBN 978-5-7310-7136-9 (вып. 25)
ISBN 978-5-7310-3423-4

В 25-м выпуске (№2/2026) международного научного сборника «Вестник индустрии гостеприимства» представлены статьи, сгруппированные в шесть разделов, посвященных актуальным вопросам развития гостиничного бизнеса, отрасли общественного питания, туризма, индустрии событий. Первый раздел традиционно посвящен вопросам устойчивого развития, а также инновациям в подготовке кадров для отрасли в целом.

Vestnik of hospitality industry : international scientific digest. Issue 25. – St. Petersburg : Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2026. – 178 p.

The volume №25 of «VESTNIK OF HOSPITALITY INDUSTRY» traditionally presents articles grouped into six sections devoted to topical issues of the development of the hotel and restaurant business, tourism, and the event industry. The first section is traditionally devoted to issues of sustainable development, as well as innovations in training personnel for the industry as a whole.

SRSTI 39.21.02
LBC 65.432

Рецензенты: профессор кафедры управления и проектной деятельности в сфере культуры Санкт-Петербургского государственного института культуры, доктор экономических наук **М.Г. Воронцова**

заведующая кафедрой туристского бизнеса Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, кандидат экономических наук **Бабанчикова О.А.**

Reviewers: Professor of the Department of Tourism and Socio-Cultural Services of the St. Petersburg State Institute of Culture, Doctor of Economics **M.G. Vorontsova**

Head of the Department of Tourism Business of the St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Candidate of Economics **O.A. Babanchikova**

ISBN 978-5-7310-7136-9 (вып. 25)
ISBN 978-5-7310-3423-4

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

СОПРЕДСЕДАТЕЛИ РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА

ГОРБАШКО Елена Анатольевна — проректор по научной работе СПбГЭУ, доктор экономических наук, профессор

КОНСТАНТИНИДИ Христофор Александрович — Председатель Комитета устойчивого развития туризма Делового центра СНГ, Первый вице-президент и научный руководитель ОСИГ, директор Международного аналитического центра устойчивого развития туризма РУДН, заведующий кафедрой туризма и сервиса ВШУ РУДН, эксперт РАН, доктор экономических наук

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

СТЕПАНОВА Светлана Александровна — заведующая кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета (СПбГЭУ), доктор экономических наук, профессор

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА

АРХИПОВА Ольга Борисовна — начальник Отдела туризма и специальных программ Службы развития Государственного Эрмитажа, кандидат искусствоведения

АРХИПОВА Ольга Валерьевна — доктор философских наук, профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ

ВОЛКОВ Алексей Витальевич — президент Общенационального союза индустрии гостеприимства (ОСИГ)

ГОРЯИНОВ Константин Станиславович — исполнительный директор гостиничного холдинга «Сафмар», генеральный менеджер гостиницы «Националь», заведующий кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса ВШУ РУДН, кандидат экономических наук

КОРЛЫХАНОВ Сергей Васильевич — заместитель Исполнительного директора — директор Департамента регионального развития Исполнительной дирекции Русского географического общества, кандидат экономических наук

КОСТРЮКОВА Оксана Николаевна — декан факультета сервиса, туризма и гостеприимства, заведующая кафедрой сервисной и конгрессно-выставочной деятельности СПбГЭУ, кандидат экономических наук, профессор

МУСАКИН Алексей Александрович — управляющий партнер «Cronwell Hotels & Resorts», Генеральный директор управляющей компании «Cronwell Management», Вице-президент Российской Гостиничной Ассоциации, кандидат экономических наук

ОСАУЛЕНКО Александр Павлович — директор Ассоциации «Объединение туроператоров в сфере выездного туризма «ТУРПОМОЩЬ», доктор экономических наук, профессор

ПОЛИТЕВИЧ Елена Эдуардовна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры информационных ресурсов и коммуникаций УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств», Минск, Республика Беларусь

ПРАСОВ Вадим Викторович — вице-президент Федерации рестораторов и отельеров России (ФРИО)

РОГАНОВА Виктория Михайловна — заместитель начальника отдела туризма Департамента культуры, спорта, туризма и национальной политики Правительства Российской Федерации

СКОБЕЛЬЦЫНА Анна Сергеевна — кандидат культурологии, доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ, генеральный директор ООО "РИИЦ-ИНФО"

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР — Степанова С.А.

НАУЧНЫЕ РЕДАКТОРЫ: Архипова О.В., Лаврова Т.А., Скобельцына А.С., Чернова Е.В.

ОТ РЕДАКЦИИ

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Предлагаем вашему вниманию очередной выпуск № 25 (2/2026 г.) международного научного сборника «Вестник индустрии гостеприимства».

В представленном выпуске опубликованы 26 статей, в которых освещаются актуальные темы и проблемные направления гостиничного и ресторанного бизнеса в условиях высокой конкуренции на рынке предоставления услуг индустрии гостеприимства.

В разделе 1 «Теоретические и практические аспекты устойчивого развития сферы сервиса, туризма и гостеприимства» представлены актуальные материалы по таким темам, как развитие дестинаций с учетом принципов устойчивого развития, событийный маркетинг, культурные коды в образовательном пространстве России и Китая, особенности подготовки кадров для отрасли туризма и гостеприимства в современных условиях.

В разделе 2 «Гостиничная индустрия: эффективные технологии и инновации» рассмотрены вопросы инновационных подходов к развитию индустрии гостеприимства. Особое внимание уделено интеграции автоматизированных систем управления гостиничных предприятий, цифровой трансформации индустрии гостеприимства, особенностям применения программ лояльности в гостиничном бизнесе, концептуальным решениям по реновации предприятий индустрии гостеприимства в современных условиях.

В разделе 3 «Индустрия питания и гастрономические тренды» освещаются вопросы, связанные с развитием индустрии питания, в том числе исследуются вопросы формирования гастрономического бренда региона, гастрономическая дипломатия в области банкетного обслуживания, здоровое питание как фактор повышения качества жизни.

В разделе 4 «Актуальные вопросы развития туризма» затрагиваются проблемы и тренды делового и событийного туризма, особенности развития туризма в республике Корея, средства размещения для паломников, актуальные вопросы развития wellness-туризма прибрежных территорий, что способствует усилению конкурентных позиций российского туризма. Одна из статей описывает сценарии адаптации горнолыжных территорий Европы к глобальным изменениям климата.

В разделе 5 «Индустрия событий» особое внимание уделено организации спортивных событий, развитию киберспорта, современным трендам в управлении коммуникациями и координацией Event-проектов.

В разделе 6 «Наши мероприятия» даны основные пост релизы наиболее значимых мероприятий, организованных коллективом преподавателей и студентов факультета сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ. Студенты в 2025–2026 году прошли стажировку в лучших отелях страны, приняли участие в организации крупного туристического воркшопа в «Новотеле», в Евразийском ресторанном форуме и других мероприятиях факультета. Учебный год на факультете сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ закончился проведением очередной 22-й международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства».

Желаем всем читателям 25-го выпуска международного научного сборника «Вестник индустрии гостеприимства» здоровья и благополучия.



Редколлегия «Вестника индустрии гостеприимства»
Кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ

190005, Санкт-Петербург, 7-я Красноармейская ул., д. 6/8,
ауд. 305, 304

dept.kgib@unecon.ru

(812) 458-97-25

О Г Л А В Л Е Н И Е

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА, ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

Гвичия Н.М., Степанова С.А., Архипова О.В.

СОБЫТИЙНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ МЕГАПОЛИСА (НА ПРИМЕРЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА) 8

Мирзоян С.В.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ДЕСТИНАЦИИ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ 16

Архипова О.В.

КУЛЬТУРНЫЕ КОДЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ РОССИИ И КИТАЯ: ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ ПОНИМАНИЯ 21

Титова Н.С., Руденко С.Б.

ЦИФРОВОЕ СОЗНАНИЕ И НОВАЯ ТРУДОВАЯ ЭТИКА: КАК ГОТОВИТЬ КАДРЫ ДЛЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА БУДУЩЕГО 28

Раздел 2. ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ

Белов А.С., Воронцова Г.Г.

UGC КАК ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ И СТРАТЕГИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОЗДАНИЯ 35

Лукьянова А.И.

ИНТЕГРАЦИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ 41

Непрокин М.В.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ АРХИТЕКТУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА 49

Пурдышов С.И.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСТИНИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ БИЗНЕС-ОТЕЛЕЙ КАТЕГОРИИ «ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ» В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ) 53

<i>Степанов Д.Г., Архипова О.В.</i>	
АКТУАЛЬНОСТЬ СТИЛЯ «OLD MONEY» КАК КОНЦЕПТУАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ РЕНОВАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА	60
<i>Теленкова О.В., Скобельцына А.С.</i>	
ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК	65
<i>Чанишвили И.В.</i>	
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ГОСТИНИЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ АПАРТ-ОТЕЛЕЙ КАТЕГОРИИ «ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ» (НА ПРИМЕРЕ РЫНКА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА)	70
Раздел 3. ИНДУСТРИЯ ПИТАНИЯ И ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ	
<i>Никитина П.С., Зюкина С.Л.</i>	
ЗДОРОВОЕ ПИТАНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ: ОТ ОГРАНИ- ЧЕНИЙ К ОСОЗНАННОМУ ВЫБОРУ	78
<i>Павлова Н.С., Степанова В.В.</i>	
ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ ДИПЛОМАТИЯ: ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ПИЩЕВЫХ ТРЕНДОВ НА ПРОТОКОЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ БАНКЕТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В РОССИИ.....	84
<i>Алфимова У.Л., Зюкина С.Л.</i>	
ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ БРЕНД РЕГИОНА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ	89
Раздел 4. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА	
<i>Штайнмайер С.</i>	
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДИЛЕММЫ И СЦЕНАРИИ АДАПТАЦИИ ГОРНО- ЛЫЖНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ЕВРОПЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ КЛИМАТИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	93
<i>Каск Н.Г., Беликова К.А.</i>	
РЕСПУБЛИКА КОРЕЯ – МИРОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА	97
<i>Бычков И.Г., Николаева Н.Н.</i>	
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙНОГО ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ТУРИСТСКИХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ)	102
<i>Антонов А.А.</i>	
АНАЛИЗ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПОТОКА В НОВГОРОДСКУЮ ОБЛАСТЬ ЗА СЧЕТ СИНЕРГИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ И МЕСТНЫХ СОБЫТИЙНЫХ МЕРО- ПРИЯТИЙ	110

<i>Дроздова А.Н., Воронцова Г.Г.</i> WELLNESS-ТУРИЗМ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРИБРЕЖНЫХ ТЕРРИТОРИЙ	116
<i>Юринова К.С.</i> СРЕДСТВА РАЗМЕЩЕНИЯ ДЛЯ ПАЛОМНИКОВ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ	121

Раздел 5. ИНДУСТРИЯ СОБЫТИЙ

<i>Василиха Д.Ф., Лапишина А.А.</i> ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СПОРТИВНЫХ СОБЫТИЙ И МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ УЧАСТНИКОВ	128
<i>Дугина Е.Д.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ СОБЫТИЙ- НОГО ТУРИЗМА	134
<i>Тархова М.Д., Василиха Д.Ф.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ КОММУНИКАЦИЯМИ И КООРДИНА- ЦИЕЙ EVENT-ПРОЕКТОВ	140
<i>Бычков И.Г., Беженарь С.Н.</i> КИБЕРСПОРТ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ СОБЫТИЙНОГО ТУРИЗМА. ВЛИЯНИЕ ТУРНИРА «ИГРЫ БУДУЩЕГО» НА ТУРИЗМ В РОССИИ.....	145
<i>Павлова Н.С., Ишмухаметов В.К.</i> АДВЕНТ-КАЛЕНДАРЬ КАК ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА	152

Раздел 6. НАШИ МЕРОПРИЯТИЯ

HOSPITALITY MEETING ДЛЯ СТУДЕНТОВ НАПРАВЛЕНИЯ «ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО» .	156
СТУДЕНТЫ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ КРУПНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО ВОРКШОПА В «НОВОТЕЛЕ»	158
СТУДЕНТЫ СПБГЭУ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ЕВРАЗИЙСКОМ РЕСТОРАННОМ ФОРУМЕ	159
КАФЕДРА ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В ПРОЕКТЕ «УНИВЕР- СИТЕТ ДЛЯ ШКОЛЬНИКОВ»	161
ИТОГИ СЕКЦИИ «РОССИЙСКАЯ ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА: СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ, РОСТА И ЛИДЕРСТВА».....	163
СТУДЕНТЫ СПБГЭУ ПРОШЛИ СТАЖИРОВКУ В ЛУЧШИХ ОТЕЛЯХ СТРАНЫ	165
<i>Архипова О.В.</i> XXII НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА»	169

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА, ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА



Нана Маргушевна ГВИЧИЯ

Заместитель председателя Комитета
по развитию туризма Санкт-Петербурга
г. Санкт-Петербург, Россия
dept.kgibr@unecon.ru

Nana M. GVICHIA

Committee for Tourism Development of Saint-Petersburg
Deputy Chairman
Saint-Petersburg, Russia



Светлана Александровна СТЕПАНОВА

заведующая кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса,
доктор экономических наук, профессор
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
stepanova7205@mail.ru

Svetlana A. STEPANOVA

Head of the Department of Hotel and Restaurant Business,
Doctor of Economics, Professor
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia



Ольга Валерьевна АРХИПОВА

доктор философских наук, профессор
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
olva@list.ru

Olga V. ARKHIPOVA

Doctor of Philosophy, Professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

СОБЫТИЙНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ МЕГАПОЛИСА (НА ПРИМЕРЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА)

Аннотация. В статье рассматривается опыт Санкт-Петербурга по системному управлению событийным календарем для укрепления туристической привлекательности города. Проводится анализ событийной стратегии города, отмечается её влияние на формирование туристических пиков, развитие туристской инфраструктуры, укрепление бренда территории и создание лояльного сообщества среди горожан и гостей. Отмечается, что каждое мероприятие на событийной карте города является уникальным, отражает аутентичность, культурно-исторический контекст и актуальную региональную специфику, что, безусловно, выступает драйвером туристической привлекательности, в том числе провоцирует повторные приезды гостей. Особое внимание уделяется стратегическому видению туристской администрацией города векторов развития событийной деятельности как части индустрии туризма и гостеприимства, шагам по продвижению и информационному сопровождению туристической деятельности мегаполиса. Показано, что ключевым результатом событийного маркетинга становится комьюнити-эффект — формирование сообщества лояльных горожан и туристов через генерацию пользовательского контента (UGC), коллективные эмоции и вовлечение в культурную доминанту. Делается вывод, что системное применение событийного маркетинга позволяет достичь экономического эффекта через сглаживание сезонности и роста доходов, брендового эффекта через укрепление позиций событийной столицы и социально-коммуникационного эффекта через создание сети амбассадоров бренда. Опыт Санкт-Петербурга может быть использован в качестве модели для других городов, стремящихся к устойчивому развитию туризма через управление событийной средой.

Ключевые слова: событийный маркетинг, стратегия развития города, туристические пики, лояльное сообщество, бренд территории, Санкт-Петербург, Единый календарь событий, комьюнити-эффект, управление сезонностью, пользовательский контент (UGC).

EVENT MARKETING AS A STRATEGIC TOOL FOR CREATING TOURIST PEAKS AND A LOYAL COMMUNITY (USING THE EXAMPLE OF SAINT-PETERSBURG)

Abstract. This article examines Saint-Petersburg's experience with systematically managing its event calendar to enhance its tourist appeal. It analyzes the city's event strategy, noting its impact on the formation of tourist peaks, the development of tourism infrastructure, the strengthening of the local brand, and the creation of a loyal community among residents and visitors. It is noted that each event on the city's event map is unique, reflecting authenticity, cultural and historical context, and relevant regional features, which undoubtedly drives tourist appeal, including encouraging repeat visits. Particular attention is paid to the city's tourism administration's strategic vision for event development as part of the tourism and hospitality industry, promoting and providing information support for the city's tourism activities. It demonstrates that the key outcome of event marketing is the community effect — the formation of a community of loyal residents and tourists through the generation of user-generated content (UGC), collective emotions, and engagement with the city's cultural heritage. It concludes that the systematic application of event marketing achieves economic benefits by mitigating seasonality and increasing revenue, brand benefits by strengthening the city's position as an event capital, and social and communication benefits by creating a network of brand ambassadors. Saint-Petersburg's experience can be used as a model for other cities striving for sustainable tourism development through event management.

Keywords: event marketing, city development strategy, tourist peaks, loyal community, territorial brand, Saint-Petersburg, Unified Events Calendar, community effect, seasonality management, user-generated content (UGC).

В условиях глобальной конкуренции между городами за туристические потоки традиционные подходы к продвижению, основанные исключительно на демонстрации архитектурного и культурного наследия, уступают место комплексным стратегиям управления впечатлениями.

Системный анализ городского управления туризмом на примере Санкт-Петербурга демонстрирует пример уникальной событийной политики, последовательная реализация которой превращает городские события в инструмент управления сезонностью, средство коммуникации с целевыми аудиториями и фактор формирования коллективной идентичности.

Нельзя не отметить, что Санкт-Петербург неизменно входит в ТОПы самых посещаемых городов России. В 2025 году город подтвердил статус одного из ведущих туристических направлений страны, Санкт-Петербург посетило 12,4 млн человек, он вошёл в тройку лидеров туристской привлекательности. Сохраняется и высокий индекс возвратности, почти половина всех туристов приезжает в Санкт-Петербург повторно, демонстрируя высокую лояльность к городу — 86% [1]. Вместе с тем город вошел и в тройку городов России по популярности среди иностранцев [2]. В целом можно отметить уверенную положительную динамику туристского потока в Санкт-Петербург (см. рис. 1).

Институциональной основой для достижения этих результатов стали последовательные решения Администрации города по продвижению и информационному сопровождению туристической деятельности мегаполиса.

Так, ключевым элементом стратегии продвижения Санкт-Петербурга выступила системная маркетинговая и информационная кампания «Добро пожаловать в Петербург»¹. В её рамках реализуется комплекс мероприятий, направленных на информирование потенциальных гостей и профессионального сообщества. Инструментарий кампании включает прямые коммуникации, среди которых индивидуальные встречи в формате В2В, организация профессионального общения через выставки, роуд-шоу, воркшопы и биржи деловых

¹ Реализуется Комитетом по развитию туризма, Городским туристско-информационным бюро и Конгрессно-выставочным бюро совместно с представителями индустрии гостеприимства.

контактов. Информационное наполнение кампании нацелено на выпуск презентационных каталогов и информационных материалов, размещаемых на транспорте и цифровых носителях. Данные меры направлены на формирование у гостей города возможности составления оптимального маршрута визита, что способствует повышению качества туристического опыта ещё на этапе планирования поездки.

Позиционирование Санкт-Петербурга как города с активной и разнообразной линейкой мероприятий для различных целевых групп — один из приоритетов стратегии событийного маркетинга. Количество фестивалей, праздников и других мероприятий, привлекающих туристов в Северную столицу, в последние годы постоянно увеличивается. Среди уникальных событий — открытие летнего туристского сезона, День города, Всемирный день туризма, Петровский фестиваль огня, крупнейший в мире фестиваль сапсерфинга, фестивали мороженого, цветов, духовых оркестров, света, ледовых скульптур и многое другое [5]. Как отмечает Председатель Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга Е.В. Панкевич «гостей Северной столицы ждут новые открытия, сотни ярких событий и мероприятий... Событийный туризм изначально создавался как поддержка низкого сезона, и этот инструмент доказал свою эффективность. Самые зрелищные мероприятия, на которых многие стремятся побывать, мы традиционно организуем в период новогодних праздников, это позволяет усилить зимний сезон и увеличить количество приезжающих в город путешественников. Насыщенный событийный календарь, высокая удовлетворенность туристов развлекательными мероприятиями и эффективная система информирования показали в 2025 году увеличение доли туристов до 5,4%, приезжающих в Петербург с целью посещения развлекательных и событийных мероприятий» [4].

Результатом последовательной стратегии развития событийного направления стало первое место Санкт-Петербурга в рейтинге событийного потенциала регионов России [5].

Сфера туризма сегодня претерпевает значительные трансформации. В приоритете — креативность, оригинальность и нишевый маркетинг, в том числе событийный [4]. Санкт-Петербург



Рисунок 1 — Динамика туристского потока в Санкт-Петербург 2019–2024 гг. [3]

обладает мощным событийным потенциалом и стратегические шаги Администрации города в развитии туристической отрасли города и экономики в целом базируются на концепции событийного маркетинга.

Понимание сущности и специфики событийного маркетинга разнообразно и вариативно. В Таблице 1 представлены некоторые актуальные определения событийного маркетинга в академической и профессиональной литературе.

Таблица 1

Определения событийного маркетинга в академической и профессиональной литературе

Автор(ы)	Определение	Комментарий
Ф. Котлер ² , К.Л. Келлер ³	Событийный маркетинг — это мероприятия, предназначенные для передачи конкретных сообщений целевой аудитории.	Данное определение является базовым и фокусируется на коммуникационной функции событийного маркетинга, рассматривая его как канал передачи сообщения. Оно не охватывает всей инструментальной специфики, но закладывает фундаментальное понимание сущности.
А.Г. Вершинина ⁴	Событийный маркетинг — это система мероприятий, которая выступает в виде информационного повода для ознакомления потенциального клиента с потребительскими свойствами товаров или услуг.	Определение подчеркивает системный характер событийного маркетинга и его роль в создании информационных поводов. Акцент смещается с простой передачи сообщения на формирование новостного контекста вокруг продукта.

² Котлер, Ф. Маркетинг 6.0: будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров / Ф. Котлер, С. Айвен, К. Хермаван; перевод с английского В. Г. Шереметьева. — Москва: Эксмо, 2024. — 240 с.

³ Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. - СПб.: Питер, 2017. - 480 с.

⁴ Вершинина А.Г., Просалова В.С., Смольянинова Е.Н. Событийный маркетинг: сущность и возможность применения, как механизма продвижения товаров и услуг в РФ // АНИ: экономика и управление. 2017. №4 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sobytiynyy-marketing-suschnost-i-vozmozhnost-primeneniya-kak-mehanizma-prodvizheniya-tovarov-i-uslug-v-rf> (дата обращения: 24.03.2026).

Продолжение табл. 1

Автор(ы)	Определение	Комментарий
Е.А. Соколова ⁵	Событийный маркетинг — система мероприятий, направленных на формирование и повышение имиджа компании, а также увеличение уровня лояльности потребителей.	Здесь делается акцент на имиджевых задачах и формировании лояльности как ключевых результатах. Определение фиксирует переход от информирования к построению долгосрочных отношений с аудиторией.
О.В. Архипова ⁶	Событийный маркетинг — это способ продвижения, который направлен на построение и укрепление имиджа путём организации нестандартных акций и специальных событий.	Определение выделяет важную характеристику — «нестандартность» мероприятий. Подчеркивается, что событийный маркетинг работает в поле уникальных, запоминающихся форматов, отличающихся от рутинных коммуникаций.
С.А. Preston ⁷	Event marketing — это комплексная деятельность по продвижению событий, фестивалей, конференций и выставок, а также использование самих событий в качестве маркетингового инструмента.	Preston предлагает двуединое понимание: с одной стороны, это маркетинг самого события, с другой — использование события как канала продвижения бренда. Это определение отражает двойственную природу event-маркетинга.
Mailchimp (ресурс по маркетингу) ⁸	Событийный маркетинг относится к ряду мероприятий, которые продвигают бренд, продукт или услугу через личный (очный) или виртуальный опыт.	Практико-ориентированное определение, акцентирующее создание опыта (experience). Важно, что оно включает как традиционные очные, так и виртуальные форматы, отражая современную трансформацию инструмента.
Svent (платформа для управления мероприятиями) ⁹	Событийный маркетинг может означать одно из двух: маркетинговые тактики, используемые для продвижения событий, или стратегическое использование событий как маркетинговой тактики для продвижения организации, миссии, продукта и т. д.	Определение аналогично подходу Preston, но с акцентом на стратегический выбор. Оно фиксирует, что событийный маркетинг — это не только тактический инструмент продвижения событий, но и стратегический канал развития бренда организации в целом.
Туристский реестр Санкт-Петербурга	Событийный маркетинг — комплекс продвижения товаров, услуг, а также торговой марки или бренда посредством организации ивентов, воздействующих на эмоциональную составляющую потенциальных потребителей, с целью формирования, поддержания или укрепления образа организации, информирования о товарах или услугах, а также повышения лояльности клиентов, улучшения имиджа компании и её экономических показателей.	Наиболее полное и многоаспектное определение, которое интегрирует цели (информирование, формирование образа, повышение лояльности), инструменты (ивенты) и ключевой механизм воздействия (эмоциональная составляющая).

⁵ Соколова Е.А. Событийный маркетинг: затраты и результаты // Крымский научный вестник. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sobytiynny-marketing-zatraty-i-rezultaty> (дата обращения: 24.03.2026).

⁶ Архипова, О. В. Event-менеджмент на предприятиях гостеприимства и организация кейтеринга: Учебник / О. В. Архипова, С. Л. Зюкина. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. — 359 с.

⁷ Preston С.А. Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions, 2nd Edit. Wiley, 2012. — 320 p.

⁸ Ресурс по маркетингу Mailchimp // <https://mailchimp.com/>

⁹ Платформа для управления мероприятиями Svent // <https://www.svent.com/>

Автор(ы)	Определение	Комментарий
Электронный журнал «PRO Отель» ¹⁰	Событийный маркетинг (event-marketing) — это использование мероприятий для привлечения потенциальных клиентов, формирования известности или продвижения товаров и услуг компании.	Лаконичное определение, подчеркивающее прагматические цели событийного маркетинга. Лунева также обращает внимание на терминологическую проблему: различие между понятиями «событие» (значительное явление) и «мероприятие» (спланированная совокупность действий), отдавая предпочтение последнему как более точно отражающему планируемый характер деятельности

Исходя из данных Таблицы 1 можно выделить ряд подходов к пониманию событийного маркетинга.

Базовым выступает *коммуникационный подход* (Котлер, Келлер), где событийный маркетинг рассматривается как канал передачи сообщения целевой аудитории.

Интересен и *имиджевый подход* (Соколова, Вершинина, Архипова), в котором акцент смещается на формирование лояльности, укрепление имиджа и создание информационных поводов.

Сторонники *двойственного подхода* (Preston, Svent) фиксируют дуальную природу явления — событийный маркетинг выступает одновременно как объект продвижения (маркетинг событий) и как инструмент продвижения (маркетинг посредством событий).

Эмоционально-опытный подход (Mailchimp, Туррестр) признает ключевым элементом создание эмоционального опыта и впечатлений, которые формируют долгосрочную связь с брендом.

Можно утверждать, что в Санкт-Петербурге интегрируются все три подхода, а ключевым инструментом управления туристическими пиками в общей стратегии событийного маркетинга выступает ежегодный «Единый календарь событий»¹¹, внедрение которого позволило не только сгладить сезонность, но и создать условия для высокой удовлетворенности и возвратности туристов (как и было упомянуто выше в 2025 году было зафиксировано увеличение

доли туристов до 5,4%, приезжающих в Петербург с целью посещения развлекательных и событийных мероприятий).

Ежегодный «Единый календарь событий» публикуется на официальном городском туристском портале «Visit Petersburg» в разделе «События», обеспечивая удобство планирования путешествий. Он объединяет важнейшие мероприятия города: культурные, деловые, спортивные и детские. В 2026 году в календарь событий включены свыше 500 событий и около 30% путешественников выбирают город именно исходя из предложенных в календаре мероприятий [4].

Включение в календарь таких масштабных мероприятий, как Петербургский международный экономический форум (ПМЭФ), фестиваль «Звезды белых ночей» Мариинского театра, фестиваль «Императорские сады России» и других, формирует ритмичный событийный «пульс» города.

Стратегически значимым результатом становится создание уверенных всплесков посещаемости во все времена года. Сотни событий, интегрированных в календарь, позволяют сгладить сезонность и создать новые туристические пики, которые не ограничиваются традиционным «высоким» летним сезоном. На рисунке 2 представлена инфографика показывающая Топ-6 основных целей поездки туристов из регионов России в Санкт-Петербург в 2021–2024 гг.

Можно увидеть, что за эти годы существенно возросла доля туристов, которые приезжают с целью посещения событийных мероприятий, чему, безусловно, способствует насыщенный событийный календарь города. Отметим, что каждое мероприятие на событийной карте города является уникальным, отражает аутентичность и региональную

¹⁰ Официальный сайт ресурса «PRO Отель»// URL: <http://www.prohot-tel.ru>.

¹¹ Формирование календаря осуществляется ежегодно Комитетом по развитию туризма на нормативной основе — Постановлении Правительства Санкт-Петербурга от 13.03.2018 № 172 «О порядке формирования Единого календаря событий Санкт-Петербурга».



Рисунок 2 — Топ-6 основных целей поездки туристов из регионов России в Санкт-Петербург в 2021–2024 гг. [3]

специфику, что, безусловно, выступает драйвером туристической привлекательности, в том числе провоцирует повторные приезды гостей.

Стратегия развития событий в Санкт-Петербурге имеет и выраженный синергетический и мультипликативный эффекты. Они проявляются в органичной конверсии делового туриста в культурного потребителя благодаря целенаправленно выстроенной синергии делового календаря с уникальным предложением культурных событий и программ. Календарное совпадение и бесшовная интеграция деловой и культурно-зрелищной повесток — от ПМЭФ до «Ночи музеев» и световых шоу над Невой — превращают

рационально мотивированный визит делового туриста в насыщенный культурный опыт. Такая модель рождает каскадный экономический и репутационный рост — туристы совмещают деловые цели с событийной программой, обеспечивая загрузку инфраструктуры туризма и гостеприимства. Таким образом, город не конкурирует за аудиторию между деловым и досуговым сегментами, а выстраивает ценностно-смысловое единство, в котором Санкт-Петербург обретает черты всепогодного «магнита» для различных целевых аудиторий.

Выделим несколько ключевых функций событий в городской среде (см. Таблицу 2).

Таблица 2

Ключевые функций событий в Санкт-Петербурге

№ п/п	Функция события	Значение для развития туризма в городе
1	Развитие городской инфраструктуры	Крупные события выступают катализаторами развития городской инфраструктуры, продлевают туристический сезон и увеличивают «туристический день»: вечерние мероприятия стимулируют туристов оставаться в городе дольше, что напрямую увеличивает потребительские расходы в смежных отраслях (гостиничный бизнес, общественное питание, транспорт).
2	Формирование имиджа города	Событийная повестка позволяет «освежить» восприятие города, демонстрируя известные памятники в технологичном и современном ключе. Это решает проблему борьбы с имиджем «застывшего музея», позиционируя Петербург как площадку для экспериментов и диалога традиций с инновациями.

№ п/п	Функция события	Значение для развития туризма в городе
3	Социокультурное проектирование пространства и смыслов	События становятся брендами, «обрастая» сателлитами, и служат продолжением идентичности города. Они создают пространство для самовыражения различных категорий туристов — от соло-маршрутов до нишевых маршрутов по интересам. Важно отметить, что, согласно приведенным данным, более 76% молодых путешественников рассматривают поездку как отражение самоидентичности, что делает событийный туризм критически важным для привлечения данной аудитории.

Реализация этих функций напрямую влияет на формирование гостевой среды Санкт-Петербурга и комьюнити-эффект. Это выражается в появлении новых туристических продуктов, локальных брендов и привлечении новых категорий туристов через событийную среду. Более того, это провоцирует рост количества повторных визитов туристов. В дни проведения событий город выступает главным героем социальных сетей, получая аутентичный, искренний контент, который признается самым ценным видом рекламы. Совместно пережитые впечатления формируют сообщество лояльных горожан и туристов [6]. Этот эффект превращает жителей и гостей в главных амбассадоров бренда города.

Экономический эффект **событийного маркетинга как стратегического инструмента формирования туристической привлекательности мегаполиса выражается в стимулировании ту-**

ристического потока, увеличении доходов смежных отраслей, сглаживании сезонности.

Наряду с этим значим и бренд-эффект для города. Санкт-Петербург укрепляет свои позиции не только как культурной, но и как событийной столицы. В свою очередь через коллективные эмоции и создание пользовательского контента (UGC) формируется сообщество лояльных горожан и туристов, которые добровольно продвигают бренд города.

Таким образом, **событийный маркетинг как стратегический инструмент формирования туристической привлекательности Санкт-Петербурга** позволяет эффективно бороться с сезонностью, продлевать экономическую активность в городе и перераспределять турпотоки. Мероприятия становятся важнейшим фактором развития городской среды, модернизации инфраструктуры и трансформации имиджа Санкт-Петербурга как ведущего туристического центра.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Петербург вошел в Топ-3 самых популярных направлений внутреннего туризма. Режим доступа: <https://www.rosbalt.ru/news/2025-12-20/peterburg-voshel-v-top-3-samyh-populyarnyh-napravleniy-vnutrennego-turizma-5527129> (дата обращения 15.03.2026 г.).

2. Число туристических поездок иностранцев по России выросло в 2025 году. Режим доступа: <https://ria.ru/20251227/inostrantsy-2065022443.html> (дата обращения 20.03.2026 г.).

3. Турбарометр Санкт-Петербурга. Режим доступа: <https://visit-petersburg.ru/upload/medialibrary/192/lzfo4d9xuej9n6xd8hjmqr842pjs6k/Turizm.-Itogi-2024-goda.pdf> (дата обращения 22.03.2026 г.).

4. Евгений Панкевич: почти половина туристов приезжает в Петербург повторно, и каждый раз открывает

для себя что-то новое. Режим доступа: <https://www.kp.ru/daily/27764/5221186/> (дата обращения 20.03.2026 г.).

5. Петербург возглавил рейтинг событийного потенциала регионов России// Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. Режим доступа https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/news/277067/ (дата обращения 20.04.2026 г.).

6. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru> (дата обращения 20.03.2026 г.).

7. Туристский реестр Санкт-Петербурга. Режим доступа: <https://visit-petersburg.ru> (дата обращения 20.03.2026 г.).



Сюзанна Владимировна МИРЗОЯН

кандидат исторических наук, доцент
кафедра туризма и сферы услуг
Российско-Армянский (Славянский) Университет
институт экономики и бизнеса,
эксперт и член рабочей группы «Городская экономика и креативные индустрии»
экспертного совета Агентства Стратегических Инициатив,
эксперт по стандартам WS, компетенция «Туризм»
г. Ереван, Республика Армения
siuzanna.mirzoian@gmail.com

Siuzanna V. MIRZOYAN

PhD, Associate Professor,
Department of Tourism and Services at the Russian-Armenian (Slavic) University,
Institute of Economics and Business,
Expert and member of the working group «Urban Economy and Creative Industries»
of the Expert Council at the Agency for Strategic Initiatives,
expert on WS standards, competence «Tourism»
Yerevan Republic of Armenia

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ДЕСТИНАЦИИ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются научные подходы к сущности и основным элементам успешного развития туристской дестинации. Основной упор сделан на рассмотрение модели туристического потенциала, включающую принципы устойчивого развития. Отражена взаимосвязь элементов туристического потенциала с механизмом управления им. Основопологающим аспектом и обязательным условием является создание и интеграция специального органа управления дестинацией — Организации по управлению дестинацией (DMO).

Ключевые слова: туристическое направление, дестинация, система управления дестинацией, принцип устойчивого развития, развитие дестинации, конкурентоспособность, DMO.

THE TOURISM DESTINATION FUNCTIONING WITH THE INTEGRATION OF SUSTAINABLE PRINCIPLES

Abstract. The article discusses scientific approaches to the essence and main elements of successful development of a tourist destination. The main focus is on the model of tourist potential, which includes the principles of sustainable development. The article reflects the relationship between the elements of tourist potential and the management mechanism. The creation and integration of a special destination management body, the Destination Management Organization (DMO), is a fundamental aspect and a prerequisite.

Keywords: tourist destination, destination management system, sustainable development principle, destination development, competitiveness, DMO.

The challenges faced by almost all sectors of the world economy during the Covid 19 pandemic demonstrated the unreadiness to promptly transfer various and diverse economic processes to a remote format of their implementation without losing the efficiency and quality of the product offered to the consumer. Thus, some experts believe that due to the

specifics of the activities of the majority of workers in industry, construction, agriculture, trade, transport and services, such a remote manoeuvre is practically impossible and “in general, no more than 37–40% of all employed can work on full or part-time remote employment”. [14] The global lockdown in 2020 reflected in the share of tourism GDP in world GDP.

And in 2020, due to the coronavirus pandemic, the contribution of the tourism industry to global GDP has almost halved compared to 2019 data: from 10.4% in 2019 to 5.5% in 2020. [4] Of course, the changes caused by the coronavirus infection negatively affected both the main indicators of the leading countries in the tourism sector and affected almost all areas of activity of regional and local tourism destinations too. For example, in the Russian Federation, the turnover of domestic tourism decreased by 40%, and resort towns and natural areas lost about 10–15% of the income level of 2019 [3].

Thus, each crisis should be used as an opportunity to transform the existing mechanisms for managing economic processes. In the tourism sector the collective responsibility of all stakeholders for the thrifty use of natural resources and at more effective management of the interaction of tourism with society and the economy should be aimed. Especially now, when considering the enormous negative impacts of COVID-19 on tourism destinations, the conglomerate of tourism stakeholders needs to redesign the approaches for further development. Traditional goals and processes need to be questioned and adapted to the new circumstances. Due to the global tourism collapse and the new framework conditions, “back to normal” is hardly likely to be feasible so quickly. Likewise, it probably makes no sense in most destinations to simply copy this former system and approach the future with the same structures and processes.

The importance of ensuring sustainable development of the destination is recognized by many authors [2,5,10–12], while we agree with the opinion of V. Yakovleva (2015) that sustainability means both changes that lead to a higher level of organization of the tourist and recreational system, and the process of development itself. At the same time, V. Yakovleva emphasizes that considering the stability of the tourist and recreational system in statics, it means their stable state, and, when in dynamics, the sustainable development [17].

A modern tourist destination is a complex concept that includes not only the geographical and political framework or the set of tourist resources, but also the feelings that a tourist experiences from the consumption of a tourist product sold on its territory, which has its certain tourist brand, image, and reputation as well.

To understand the essence of a tourist destination and determine its elements, one first needs to

investigate the definitions of the term “tourism destination” in the scientific literature.

V. Kruzhalin (2014) and a team of authors understand a tourism destination as a territory that has a certain attractiveness for tourists and meets the following conditions:

- 1) the presence of geographical and administrative boundaries;
- 2) availability of a certain set of tourist and recreational products and services;
- 3) attractiveness of resources;
- 4) accessibility (economic, transport, etc.);
- 5) image and reputation that affect its competitiveness in the tourism market [7].

I. Pavlenko, E. Osmanova (2016) give a different interpretation of a tourism destination, namely, as “a set of interconnected tourist resources (attractions, providing infrastructure, auxiliary services) located in a certain territory and together forming a unique tourist product in order to provide quality services and form positive associative images of tourists, as well as profit by enterprises of the territory, increasing employment and well-being of local residents, achieving sustainable economic growth in the region” [12].

At the same time, for the purposes of the study, it is important to determine the essence of the potential of a tourist destination. We could agree with the definition: “Tourist potential is a combination of natural, historical and cultural objects and phenomena, as well as socio-economic and technological prerequisites for organizing tourist activities in a certain territory”. [13]

It is also important to consider the opinions of different authors regarding the composition of the elements of the destination potential, or the tourism potential of the territory (Table 1).

From the analysis of the selected authors’ opinions on the composition of the elements of tourism potential, it can be concluded that not all proposed approaches reveal a clear relationship between the components of the potential of a tourist destination and their management based on the principles of sustainability.

The analysis of many authors’ opinions in scientific literature regarding the essence and elements of the destination’s potential (Table 1) made it possible to single out the following main elements among the primary and the derived offer as the main parts of its potential: resources, attractions, and infrastructure.

Table

The composition of the elements of the tourism potential of the territory

Author	The composition of the elements of the tourist potential
1	2
T. Bieger	The tourism potential of territories comprises economic entities embedded in the natural and cultural resources of the territory to be integrated into customer-defined and activated service chains out of service networks [15]
E. Kiyakbaeva	The resources of the region’s tourist and recreational potential include cultural, historical, socio-economic conditions, natural recreational, ecological conditions, and tourist infrastructure. The author has proposed a number of mechanisms that affect the sustainable development of tourism in the region [6]
A. Kuskov	Identifies two main categories: tourist resources (which include natural, socio-economic, cultural and historical) and tourist infrastructure (at the same time including it in the composition of socio-economic resources) [8]
H. Pechlaner	The elements of the tourist potential are natural resources (attractive landscape, climate, location, etc.), tourism infrastructure (hotels, points of attraction), non-tourism infrastructure — which improve accessibility — as well as human and capital resources [9]

Moreover, resources in this regard include the next examples (Table 2).

An important component of a tourism destination potential is its infrastructure, which is formed as an interconnection of available resources with each other and is expressed mainly in the presence and functioning of the necessary objects of display, food, accommodation, leisure, etc. In this study, the infrastructure in a tourist destination is proposed to be divided into primary (natural conditions, general conditions, and general infrastructure) and derived

(specialized tourist infrastructure (for example, means of transportation and accommodation for tourists, tourist information centres, educational centres for the training and retraining of personnel for the sphere tourism), as well as tourist attractions and activities).

It should be noted that, according to I. Pavlenko, E. Osmanova (2016), “not only tourists, but also local residents use the infrastructure of the destination, thus, tourists act as a catalyst for improving the quality of the entire range of services provided in the territory”. [12]

Table 2

The resources as a part of a primary tourism offer in the tourism destination potential

Resources as a part of a primary tourism offer	Content and examples
1	2
Geographical	objective geographical location, including remoteness from mountains, seas, etc.
Natural and climatic	unique landscape, ecology
Financial	provision of the region with financial resources for development
Administrative	destination management, regional management
Informational	provision of the destination with various means of mass communication, their variety, peculiarities of their use to promote the destination’s tourism product
Socio-cultural	ethnic flavour, rituals and traditions of the local population, hospitality. Predisposition of residents to the development of tourism in this destination, in particular their support and approval of projects for the development of the destination and participation of the local population in tourist and recreational activities, including by creating jobs for them in the destination
Material, technical and technological	the availability and variety of modern technical and technological means involved in meeting the needs and requirements of the functioning of the tourism sector in the destination, for example, the modernity of lifting mechanisms and cable cars and the equipment of ski slopes, tourist routes, etc.

Resources as a part of a primary tourism offer	Content and examples
1	2
Educational	the presence and development of educational centres in the region, providing a sufficient output of qualified specialists in the field of service and tourism
Legislative and legal	regulatory and legal framework in force in the region in relation to the tourism sector, the availability of programs to support start-ups and investment projects related to the development of tourism in the destination

At the same time, we assume that attractions can be considered as a separate element of the potential of a tourism destination, since it is often events, theatre, concert, entertainment, and other objects of tourist attraction that are an integral part of the tourist product sold, increase consumer interest in a particular tourism destination and, thus, have a direct impact on the potential of a tourism destination and on the key parameters of its functioning.

In this regard, we can agree that “the presence of certain types of attractors in a particular territory, in turn, affects the formation of tourism infrastructure. The more diverse attractors in the region are, the more consumers it attracts and the more intensively the tourism infrastructure develops here. It is necessary to find and develop attractors as the core of the system, ensuring the sustainability of tourism development in a particular destination” [16]. However we need to add, the single diversity of attractors will not guarantee a successful positioning and development of the destination; the excellence and quality of the attractors are more relevant. Additionally, the destination needs to address and acquire the appropriate target groups.

It should be noted that not only understanding the essence of a tourism destination but also the composition of the elements that form its potential is important. To effectively use the components of the destination potential and to increase its competitiveness, it is also necessary to use effective and rational principles of management, best implemented by a special destination management organization — the DMO. This body could unite the services of the stakeholders, the additional available resources like attractors and tourism relevant infrastructure, realizing benefits for the tourism-destination industry and rich guest experiences. Including the principles of both sustainability and innovation will reinforce the overall benefits and performance of the destination.

The DMO is a special elected body of centralized management of the destination, consisting of representatives of stakeholders in the destination (travel agents, tour operators; business representatives; recognized authorities-professionals in the field of tourism; academic community; local population; local authorities), whose work is aimed at the development of all elements of a tourism destination in a single direction (strategic development; tourism master plan) and taking into account the interests of various stakeholders.

In general, the functions of DMO include the following (Buhalis, D. 2000):

1. Improving the long-term prosperity of the local population
2. Making customers happy by maximizing their level of satisfaction
3. Maximum profitability of local businesses and maximizing multiplier effects
4. Providing sustainable balance between economic benefits and socio-cultural and environmental costs to optimize the adverse impacts of tourism [1].

Obviously, the integration of the public authority is highly recommended and somehow needed, but this stakeholder does not necessarily need to be the leader. It also depends on the local political structure, the finance scheme of the DMO and the tasks of the DMO. However, having the authority as a key player in the DMO organization, the public needs, and the integration of the local community into the way tourism should develop, may be integrated much better and more successful. Additionally, the public space (e. g. pedestrian areas, public parks, traffic management, public museums, lakefronts, playgrounds and many more) is a relevant tourism “product”, means the local authorities are direct tourism actors and product owners too.

In this article we analysed the definitions of the term “tourist destination” and «potential of a tourist

destination» existing in the scientific literature and proposed a model for optimizing the tourism potential of a destination with the introduction of the principles of sustainability into the mechanism of its management. The summary of these feedbacks allows us to state that the proposed new model of the potential of a tourism destination would increase the efficiency as well as the competitiveness of the destination as a whole. At the same time, this could have a positive impact on the investment attractiveness of the destination, the formation of its positive brand and image among potential tourists. It could be stated that the use of both innovation and sustainability principles will not only have a positive impact on the level of its quality but also will contribute to the creation of a

unique destination offer, which is likely to be more differentiated from competitors.

Using the principles of the concept of sustainable development in the management of a tourism destination will ensure the harmonization of forming the capacity of a tourist destination with the need to maintain a favourable environment in all three dimensions of ecology, economy, and society. Supplementary the views and opinions of many different stakeholders, the local population included, should be considered too, as this will have a beneficial effect on the future level of tourism acceptance, hospitality and loyalty from the destination's residents and tourism relevant actors on a longer time scale.

REFERENCES

1. Buhalis, D. (2000), Marketing the competitive destination of the future, *Journal of Tourism Management*, 21, pp. 97–116.
2. Conaghan, Dr & Hanrahan, James & McLoughlin, Emmet. (2015). The Sustainable Management of a Tourism Destination in Ireland: A Focus on County Clare. *Advances in Hospitality and Tourism Research*. 3. pp. 62–87.
3. Domestic tourism of the Russian Federation in 2021 may increase by 10–15% // URL: <https://tass.ru/ekonomika/10836329>. (date of the application: 20.03.2026)
4. Economic Impact Reports. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>. (date of the application: 03.03.2026)
5. Gairabekov, U.T. Sustainable development of tourism: state and problems / U.T. Gairabekov, E.V. Dashkova, P.N. Miroshnichenko // 6th Annual Final Conference of the Faculty of the Chechen State University, Grozny, 02 March 2017.— Grozny: Chechen State University, 2017.— С. 141–146.
6. Kiyakbaeva E.G. Potential, mechanisms and scenarios for sustainable development of tourism in the regions of Russia: dissertation ... candidate of geographical sciences: 25.00.24 / Kiyakbaeva Elena Gairatovna; [Place of protection: Perm State National Research University].— Perm, 2017.— 153 p.
7. Kruzhalin V.I. Geography of tourism: textbook / V.I. Kruzhalin, N.S. Mironenko, N.V. Siegern-Korn, N.V. Shabalin.— М.: Federal Agency for Tourism, 2014.— 336 p. 11. The essence and content of a tourist destination // Pavlenko I.G., Osmanova E.U. // *Problems of modern economics*, № 4 (60), 2016, pp. 209–212.
8. Kuskov A.S., Ivanov A.V., Yashkov I.A., Shirinkin P.S. *Tourism resource studies: textbook*. М.: University book, 2011. 348 p.
9. Pechlaner, Harald & Herntrei, Marcus & Kofink, Lisa. (2009). *Growth Strategies in Mature Destinations: Linking Spatial Planning With Product Development*. *Tourism. REVIEW* Vol. 57 № 3. 2009. pp. 285–307 // URL: https://www.researchgate.net/publication/323126343_Growth_Strategies_in_Mature_Destinations_Linking_Spatial_Planning_With_Product_Development
10. Richard Welford & Bjarne Ytterhus (2004) Sustainable development and tourism destination management: A case study of the Lillehammer region, Norway, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 11:4, 410–422, DOI: 10.1080/13504500409469843
11. Schedlovskaya M.V., Gulyaev V.G. Modern trends in sustainable development of infrastructure of tourist destinations // *RMAT Bulletin*. 2014. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-ustoychivogo-razvitiya-infrastruktury-turistskih-destinatsiy> (date of the application: 14.03.2026)
12. Seselkin A.I., Rassokhina T.V. Analysis of criteria for sustainable development of tourist destinations // *RMAT Bulletin*. 2013. № 2 (8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kriteriev-ustoychivogo-razvitiya-turistskih-destinatsiy> (date of the application: 24.02.2026).
13. Svyatokho N.V. Conceptual foundations of the study of the tourist potential of the region // *Economics and Management*. 2007. № 2. pp. 30–36.
14. The Evolution of Workers: How the Coronavirus Taught Us to Work // URL: <https://www.gazeta.ru/business/2020/05/20/13089865.shtml>. (date of the application: 10.03.2026)
15. Thomas Bieger, Christian Laesser Managing experiential co-creations in cooperative networks — Learnings from tourism // [Electronic version] URL: <https://www.alexandria.unisg.ch/263139/1/0%20BIEGER%20LAESSER%20Editorial.pdf>
16. The role of attractions in the formation of a tourist destination // <https://studopedia.org/8-75141.html> (date of the application: 07.03.2026)
17. Yakovleva V.O. Formation of the resource potential of a tourist destination: dissertation ... candidate of economic sciences: 08.00.05 / Yakovleva Viktoriya Olegovna; [Place of defense: Saint-Petersburg State University of Economics].— Saint-Petersburg, 2015.— 168 p.



Ольга Валерьевна АРХИПОВА

доктор философских наук, профессор
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
olva@list.ru

Olga V. ARKHIPOVA

Doctor of Philosophy, Professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

КУЛЬТУРНЫЕ КОДЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ РОССИИ И КИТАЯ: ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ ПОНИМАНИЯ

Аннотация. Международное сотрудничество в науке и образовании стало не просто трендом, а необходимостью. Российско-китайское партнерство, реализуемое в том числе на платформе Российско-Китайской ассоциации университетов туризма и гостеприимства, обладает колоссальным потенциалом. Отношения между Россией и Китаем носят стратегический характер, и наше образовательное сотрудничество — ключевой элемент этого партнерства. Особенно это актуально для сферы образования, где закладываются основы будущего. Российско-Китайская ассоциация университетов туризма и гостеприимства была создана в 2024 году в Пекине. Учредителями ассоциации выступили Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ) с российской стороны и Пекинский университет иностранных языков (BFSU) с китайской стороны. Ключевые цели деятельности ассоциации заключаются в разработке совместных образовательных программ (включая двойные дипломы) и стажировок, подготовке высококвалифицированных кадров для туристической отрасли обеих стран, проведении совместных научных исследований и развитии новых форматов путешествий, повышении качества туристического сервиса. Для реализации амбициозных целей необходимо выстраивать стратегии понимания членов ассоциации в странах-участниках. Статья посвящена попытке поиска подходов к расшифровке культурных кодов в образовательном пространстве России и Китая.

Ключевые слова: Российско-Китайская ассоциация университетов туризма и гостеприимства, подготовка кадров в индустрии гостеприимства, партнёрство, культурные коды.

CULTURAL CODES IN THE EDUCATIONAL SPACES OF RUSSIA AND CHINA: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR UNDERSTANDING

Abstract. International cooperation in science and education has become not just a trend, but a necessity. The Russian-Chinese partnership, implemented in part through the Russian-Chinese Association of Universities of Tourism and Hospitality, has enormous potential. Relations between Russia and China are strategic, and our educational cooperation is a key element of this partnership. This is especially relevant for education, where the foundations of the future are being laid. The Russian-Chinese Association of Universities of Tourism and Hospitality was established in 2024 in Beijing. The founders of the association were the Saint-Petersburg State University of Economics (UNECON (University of Economics)) on the Russian side and the Beijing Foreign Studies University (BFSU) on the Chinese side. The key goals of the association are to develop joint educational programs (including dual degrees) and internships, train highly qualified personnel for the tourism industries of both countries, conduct joint research, develop new travel formats, and improve the quality of tourism services[4, с. 76]. To achieve these ambitious goals, it is

necessary to develop strategies for understanding the association's members in participating countries. This article explores approaches to deciphering cultural codes in the educational spaces of Russia and China.

Keywords: Russian-Chinese Association of Tourism and Hospitality Universities, hospitality industry training, partnerships, and cultural codes.

Обращение к темам межкультурной коммуникации и аудита вопросов культурных обменов видится одной из ключевых в обсуждении стратегического партнерства университетов туризма и гостеприимства России и Китая. Международное сотрудничество в науке и образовании стало не просто трендом, а необходимостью. Российско-китайское партнерство здесь обладает колоссальным потенциалом. Отношения между Россией и Китаем носят стратегический характер, и наше образовательное сотрудничество — ключевой элемент этого партнерства. Особенно это актуально для сферы образования, где закладываются основы будущего [1, с. 2–3]. Российско-Китайская ассоциация университетов туризма и гостеприимства была создана в 2024 году в Пекине. Учредителями ассоциации выступили Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ) с российской стороны и Пекинский университет иностранных языков (BFSU) с китайской стороны.

Ключевые цели деятельности ассоциации заключаются в разработке совместных образовательных программ (включая двойные дипломы) и стажировок, подготовке высококвалифицированных кадров для туристической отрасли обеих стран, проведении совместных научных исследований и развитии новых форматов путешествий, повышении качества туристического сервиса [4, с. 76].

Чтобы реализовать этот потенциал мы должны понимать не только язык партнера, но и незримые, часто неосознаваемые установки, которые управляют поведением студентов в аудитории, влияют на принятие решений и распределение полномочий в процессе реализации совместных образовательных и научных проектов мультикультурными командами. Иными словами, нам необходимо расшифровать глубинные культурные коды друг друга.

Вопрос постижения феномена «культурный код» отнюдь не праздный. Межкультурная коммуникация в её подлинном смысле — это не тех-

нический обмен информацией, а диалог культур, встреча мировоззрений, где язык, символы и практики общения становятся проводниками взаимного признания [6, с. 233].

Остановимся на трех основных моментах.

1. Что такое культурный код? Можно ли его расшифровать? И как это поможет в налаживании взаимодействия.

2. Каковы ключевые вызовы, связанные с глубинными культурными установками и паттернами? Иными словами, какие сложности могут возникнуть в процессе реализации научно-образовательных проектов.

3. Видение стратегий понимания для построения образовательного пространства и международного сотрудничества.

Понятие «культурный код» часто мелькает в средствах массовой информации, является предметом рассмотрения в популярной и сугубо научной литературе. Что это — модный маркетинговый термин, таинственная «душа народа» или нечто, имеющее под собой научное основание? Давайте разберемся, что такое культурный код и чем может помочь знание о его специфике в процессе выстраивания научно-образовательных контактов России и Китая.

«Культурный код» — неоднозначное понятие. Уже в самом наименовании понятия скрыта подсказка. Культурный код — это сложным образом закодированная информация об архетипах, ассоциациях, символике, социокультурных практиках, нормах поведения. Это **система глубинных установок и ценностей, которые определяют мировосприятие, поведение и идентичность определенной группы людей**. Иногда его называют ключом к пониманию картины мира.

В своем базисе культурный код — это устойчивые представления, доставшиеся народу от предков. Главное отличие этого набора от наследия — он понятен каждому. Знание культурного кода помогает узнавать поведенческие реакции и определяет психологию народа [3, с. 182].

Культурный код во многом определяет образ жизни, психологию людей и зачастую носит бессознательный характер. Это некий «психологический софт», который мы «загружаем» с детства через язык, сказки, ритуалы, жесты, социальные нормы и даже кухню. Это **сложная, многоуровневая система знаков и смыслов**, которая функционирует по своим законам.

В великих культурах Китая и России сложились уникальные культурные коды. Наши страны очень разные, но в то же время, изучая культурные коды друг друга мы можем осознать близость цивилизаций и общие ценности.

Например, в китайской «Книге ритуалов» (Ли цзи) говорится: «Когда приезжаешь в чужой район, надо спросить о табу этого места; приехал в другую страну — надо следовать её обычаям; пришёл в другой дом — надо знать их привычки». Этот принцип актуален и сегодня. Русская поговорка **«В чужой монастырь со своим уставом не ходят»** говорит о том же. Поэтому, обращаясь к теме культурных кодов наших стран мы приближаемся к пониманию привычек, обычаев, традиций, табу, культурных практик, паттернов поведения людей. Без этого знания коммуникация рискует быть неэффективной. Культурные коды — это ключи к точкам соприкосновения для поддержания бесконфликтной матрицы отношений и преодоления барьеров понимания.

Теперь к главному вопросу: можно ли вскрыть культурные коды? Мой ответ — да, но это сложная, кропотливая работа. В научном дискурсе сложилось несколько подходов.

Анализ бинарных оппозиций. Это один из ключевых методов, предложенных структурной антропологией. Культура часто мыслится через противопоставления: свое — чужое, чистое — нечистое, природа — культура, мужское — женское. Например, в русской культуре оппозиция «порядок — хаос» является одной из фундаментальных и пронизывает все — от литературы до политики.

Исследование культурных скриптов. Культурный код диктует нам бессознательные сценарии. *«Весь мир — театр»*, — эти слова Уильяма Шекспира знает, наверное, каждый. Эта метафора, проводящая параллели между театром и жизнью, поступками людей и игрой актеров — хорошая иллюстрация концепции культурных

скриптов. Многие ситуации в жизни можно интерпретировать так, будто участники «играют» роль, заранее заготовленную в рамках некоторой пьесы, понимаются модели поведения, которые отличают людей одной культуры от другой. Иногда их называют «сценарии», поскольку они определяют то, как люди должны действовать в конкретных социальных ситуациях. Это автоматические паттерны действий, шаблоны поведения, усвоенные через язык, ритуалы и даже молчание. Культурные скрипты отражают национально-специфические модели реакций и определяют и то, каковы ожидания людей в отношении поведения других в той или иной ситуации.

Основа культурных скриптов — коллективный опыт, в котором закрепились негласные нормы сообщества, определяющие как следует поступать в конкретных стереотипных ситуациях. Это знание и называется скриптом. Почему в одной культуре спор — это конфронтация, а в другой — приятная интеллектуальная игра? Почему в одной стране чаевые — это благодарность за услугу, а в другой — обязательный налог на невыплаченную зарплату? Анализ этих повседневных сценариев позволяет выявить глубинные ценности.

Психолингвистический анализ. Устойчивые выражения, метафоры, которые носители языка даже не замечают, несут в себе огромный пласт информации. Например, русское «Делу время — потехе час» отражает код отношения ко времени. Китайская мудрость **«Есть три вещи, которые никогда не возвращаются обратно — время, слово и возможность»** подчёркивает необратимость времени, говорит о том, что упущенные моменты нельзя вернуть, и поэтому необходимо ценить каждый момент и действовать, не откладывая на потом.

Деконструкция мифов и архетипов. Самые стабильные элементы кода хранятся в мифах, сказках, классической литературе и кинематографе. Образ Иванушки-дурака, который оказывается умнее всех, или архетип «метания между Хаосом и Космосом» (как в «Преступлении и наказании» Достоевского) — это ключи к пониманию национальной психологии.

Остановлюсь на этом методе чуть подробнее. Культурный код «просвечивает» через героев и их поступки. Образы и архетипы, запечатлённые в былинах, сказках, трактатах, классической

литературе и даже анекдотах, формируют «культурный словарь», который определяет отношение ко времени, ответственности и иерархии.

Вспомним мультфильм Юрия Норштейна «Ежик в тумане». В нем закодированы символы детского восприятия мира, верности и дружбы. Странствующий в тумане маленький герой то и дело слышит: «Ежик!», и уже одна эта фраза понятна носителям культуры. Мы слышим в ней ценность ночных посиделок с другом, готовность ждать его столько, сколько потребуется, вспоминаем можжевеловые веточки и чай с малиновым вареньем.

А русский фольклор — не просто собрание волшебных историй. Это код, в котором зашифрованы архетипы мышления и модели принятия решений. Владимир Пропп в «Морфологии сказки» доказал: структура русских волшебных сказок универсальна, как грамматика языка. Герой проходит через одни и те же этапы — запрет, нарушение, испытание, победа. Коллективное бессознательное, сформированное сказками, продолжает влиять на то, как выстраивается сотрудничество на международном рынке.

В русских сказках успех героя редко достигается в одиночку, обычно ему помогают волшебные помощники. Это не случайность. Герой, лишённый поддержки волшебных помощников, едва ли способен преодолеть испытания и достичь цели. Архетип коллективного героя оказывает существенное влияние на отношения между людьми. Российской среде свойственна коллективная ответственность, решения часто принимаются коллегиально, даже если формально ответственность лежит на руководителе. Большое значение имеет роль доверенных лиц.

Китай — древняя цивилизация с тысячелетней историей, где переплелись философия Конфуция, даосские мистерии и буддийская мудрость. Его народные сказки и мифы, отлитые в бронзе эпохи Шан и вышитые на шёлке династии Тан, хранят код национальной идентичности. Эти сказания — не просто развлечение, а живой геном нации, зашифрованный учебник по китайскому миропониманию, позволяющий проникнуть в «душу» страны. Они раскрывают логику мышления, социальные установки и особенности коммуникации. Народные сказки Китая — это своеобразный культурный навигатор, который

помогает ориентироваться в сложной системе символов, традиций и ожиданий, где коллективизм, гармония и уважение к иерархии играют ключевую роль.

Возьмём, к примеру, историю юноши Мэн Цзуна из сборника «Двадцать четыре образца охотного и умелого служения старшим». Чтобы вылечить больную мать, он отправляется в заснеженную бамбуковую рощу и, горько плача о её страданиях, умоляет растения дать свежие побеги для целебного супа — и чудо происходит: бамбук откликается на его искренность, прорывая снег свежими побегами. Эта история, как и многие другие, иллюстрирует конфуцианский принцип «пяти постоянных отношений», определяющих взаимные обязанности между правителем и подданным, отцом и сыном, мужем и женой, старшим и младшим братом, друзьями. Следование этой иерархии обеспечивает социальную гармонию, а её нарушение ведёт к хаосу. Таким образом, в традиционном китайском мировоззрении личный успех неотделим от выполнения долга перед семьёй и обществом.

Китайские сказки открывают нам цивилизацию, видевшую взлёты и падения бесчисленных династий, где прошлое не ушло, а живёт в настоящем, где уважение к порядку и ритуалам сосуществует в неразрывной связи с искусством управляемого хаоса постоянных перемен. Игнорировать этот пласт культуры — всё равно что читать трактат Сунь-цзы «Искусство войны», вычеркнув из него ключевое понятие — «стратегия». Политические доктрины меняются, экономика трансформируется, но глубинные коды, зашифрованные в сказках, — почтение к старшим и власти, терпение, стратегическое мышление, вера в воздаяние и силу правильного поступка — остаются несущими опорами национального духа. Сказки — это живой кодекс, в котором переплелись философия, история и коллективная мудрость, формирующие уникальное восприятие мира и социальных отношений. Они учат понимать, что для Китая важны не только материальные выгоды, но и сохранение гармонии, уважение к традициям и взаимное доверие. И наша задача — войти в этот мир с почтением, чтобы строить прочные мосты, а не возводить новые стены.

Уникальные особенности народов, сконцентрированные в том числе, в культурных кодах, актуальны и живы. Культурный код — это реальный, научно изучаемый феномен, представляющий собой глубинную систему ценностей и установок, зашифрованную в языке, мифах и практиках общества. Вскрыть его — можно. Но это не разовое действие, а непрерывный процесс интерпретации, требующий междисциплинарного подхода, уважения к объекту изучения и понимания его постоянной изменчивости. В конечном счете, цель этого «вскрытия» — не поставить культуре диагноз, а лучше понять друг друга.

Культурные коды оказывают непосредственное влияние и на образовательное пространство. Культура — живой организм. Система образования — один из феноменов культуры. А культурный код — набор установок, ценностей и моделей поведения, которые определяют:

- **что** мы учим (приоритеты в знаниях);
- **как** мы учим (методы преподавания);
- **как** мы взаимодействуем в реализации совместных проектов.

Традиции российского образования, уходящие корнями в европейскую науку и собственную гуманистическую мысль, сформировали свой уникальный код. Он связан с практиками **критического мышления**. В его основе лежит идея поиска истины через столкновение мнений. Российской системе образования свойственен **фокус на фундаментальность и концептуальность**. Мы стремимся дать не просто набор фактов, а целостную картину мира, понять глубинные причинно-следственные связи. В этой системе учитель — носитель знания, но и ученик поощряется к проявлению творческой и интеллектуальной самостоятельности. Оценка часто субъективна и учитывает личный прогресс.

Китайская образовательная традиция, испытывающая глубокое влияние конфуцианства, иная. **Усердие и дисциплина понимаются главной добродетелью**. Ключевая формула успеха в ней — невероятное трудолюбие. Существует **безусловное уважение к иерархии и знанию**, где Учитель — мудрый наставник и непререкаемый авторитет. Успех ученика — это успех семьи и учителя, неудача («потеря лица») — это коллективная трав-

ма. Это создает мощную мотивацию усилиям в получении образования.

Когда эти два образовательных мира сталкиваются в совместных проектах возникают закономерные вызовы. Обозначим их. Первый и, пожалуй, самый сложный вызов лежит в области ментальных и культурных паттернов. Это не просто «разные традиции» — это разное мышление.

Ключевые дихотомии следующие.

Коллективизм vs. Индивидуализм. Китай, с его конфуцианскими корнями, ставит во главу угла гармонию группы, иерархию и взаимные обязательства. Успех студента — это отражение успеха его семьи и учителя. Критическое высказывание в адрес старшего или начальника может восприниматься как подрыв общественного порядка. Россия в этом смысле — уникальный гибрид. Наша культура также обладает мощным коллективистским началом («соборность», общинность), однако в образовательной традиции, особенно в советской и постсоветской школе, поощрялась индивидуальная мысль и полемика. Студент, спорящий с профессором, — в России это иногда признак ума и вовлеченности, в Китае — признак неуважения [2, с. 150].

Восприятие иерархии. В Китае профессор — это авторитет, носитель знания, который передает его ученикам. В России, особенно в академической среде, отношения «преподаватель-студент» часто носят более неформальный, диалоговый характер. Мы уважаем авторитет, но при этом ожидаем, что он будет доказан в интеллектуальном споре.

«Западный» vs. «Восточный» подход к знанию. Китайская традиция часто ориентирована на практическое применение, запоминание и кропотливый труд. Знание — это инструмент, который нужно освоить до совершенства. Русская академическая школа делает сильный акцент на теоретическом осмыслении, концептуализации, поиске первопричин. Мы часто задаем вопрос «почему?», в то время как наш китайский коллега может сфокусироваться на вопросе «как?».

Эти глубинные установки порождают совершенно конкретные, осязаемые проблемы в совместной работе и реализации научно-образовательных проектов.

Коммуникационные барьеры. Речь не только о языке. Это барьеры стиля. Российская команда

может ожидать открытой критики и мозгового штурма, где рождается истина. Китайская команда может воспринять эту критику как личную атаку и разрушение групповой гармонии. В итоге — недопонимание и неэффективность.

Принятие решений и управление проектами.

В китайской модели решения часто принимаются консенсусом, иерархично и медленно, с оглядкой на мнение старших. Российская же «импровизация» и быстрая смена планов могут быть восприняты китайскими партнерами как отсутствие стратегии.

Академическая честность и авторство.

Подходы к цитированию, плагиату и соавторству могут кардинально различаться. То, что в одной системе считается незначительным заимствованием, в другой может быть классифицировано как серьезное нарушение. Важна и проблема ИИ.

Проблема работы команды. В смешанных группах китайские студенты могут не проявлять активность, что можно ошибочно принять за отсутствие интереса. На деле же студент демонстрирует уважение к наставнику и ждет, когда тот передаст ему слово.

Так что же делать? Как превратить эти вызовы в точки роста?

Стратегия № 1. Межкультурная подготовка и межкультурный аудит. Речь не о лекции «менталитет». Нужны интерактивные атрибутивные тренинги, культурные ассимиляторы, разбор кейсов. Главный шаг — это изучать и объяснять друг другу наши культурные коды. **Важно делать фокус на общих ценностях.** И для России, и для Китая огромную ценность представляет **образование как таковое.** Мы оба уважаем знание, стремимся к развитию и верим в то, что образование меняет жизнь к лучшему. Это наша общая основа.

Стратегия № 2. Создание «третьего пространства». Создание гибридной образовательной среды, где будут синтезированы лучшие черты обеих систем. Это пространство диалога, где правила игры устанавливаются совместно и прозрачно. Можно развивать совместные исследовательские проекты, летние школы, культурные клубы. В неформальной обстановке барьеры рушатся быстрее всего.

Стратегия № 3. Институционализация диалога. **Гибкий подход с гибридизацией методик**

позволит адаптировать модели образования друг к другу. Не нужно ломать одну систему ради другой. Можно сочетать лекцию с последующими проектными группами, где поощряется мозговой штурм и креативность. Важно четко формулировать правила и ожидания, прояснить как будет организована работа мультикультурной распределенной команды, как будут оцениваться работы, какие критерии эффективности проектов. Стоит объяснить ценность и продуктивность форматов работы, например, дискуссионных форм и дебатов.

Стратегия № 4. Продвижение культуры диалога. Нам нужно поощрять и китайских, и российских студентов задавать вопросы друг другу не только об учебном материале, но и о культуре, обычаях, ожиданиях. Создавать безопасную среду для такого любопытства.

Глобальная цель любого межкультурного взаимодействия — достижение взаимопонимания посредством обмена информацией, передовыми практиками, культурными ценностями. Студенческие обмены, научные коллаборации, дипломатия туризма и гостеприимства — реальные инструменты «мягкой силы». А система образования через научно-образовательное сотрудничество, образовательные проекты, научные исследования и гуманитарные ценности становится мостом между культурными мирами.

Основа диалогичной коммуникации — это уважение ценностей собеседника, признание иной позиции и отказ от давления. В XXI веке границы между культурами стираются. Но это не становится гарантией понимания. Сегодня успех принадлежит не тем, кто навязывает правила, а тем, кто превращает диалог в образ жизни. Диалог — это не технология, а философия.

Диалог российского и китайского образовательных пространств — это не просто обмен студентами или программами. Это встреча двух великих цивилизационных моделей. Наши различия — это не слабость, а источник силы [5]. Российская «широта мысли» и критический анализ, встретившись с китайской дисциплиной, целеустремленностью и уважением к знанию, могут породить уникальный синергетический эффект.

Не будем забывать, что диалог культур возможен, даже если мы являемся носителями разных культурных кодов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Буклет-отчет «Собрание ассоциаций университетов России и Китая» [Электронный ресурс] / Ruschinalliance // URL: <https://ruschinalliance.unecon.ru/> (дата обращения: 06.02.2026).
2. Кондесюк, А.Д. Перспективы развития новых направлений туризма в России для граждан Китая / А.Д. Кондесюк, О.В. Архипова // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: Сборник научных статей по итогам XXI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 02 июня 2025 года. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. — С. 146–151.
3. Михайлова, К.В. Возможности профессиональных объединений для развития международного научно-образовательного сотрудничества (на примере Российско-Китайской Ассоциации университетов туризма и гостеприимства) / К.В. Михайлова // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: Сборник научных статей по итогам XXI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 02 июня 2025 года. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. — С. 181–187.
4. Михайлова, К.В. Дорожная карта Российско-Китайской ассоциации университетов туризма и гостеприимства: определение эффективных инструментов развития международного сотрудничества / К.В. Михайлова // Сборник материалов X форума ведущих экономистов России и Китая: Материалы форума, Пекин, 08 ноября 2024 года. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. — С. 76–79.
5. Совместное заявление Российской Федерации и Китайской Народной Республики об углублении отношений всеобъемлющего партнерства и стратегического взаимодействия, вступающих в новую эпоху, в контексте 75-летия установления дипломатических отношений между двумя странами [Электронный ресурс] / Президент России // URL: <http://www.kremlin.ru/supplement/6132> (дата обращения 06.02.2026).
6. Тишукова, Н.А. Язык и коммуникация в современном мультикультурном пространстве / Н.А. Тишукова, А.В. Мельникова, О.В. Архипова // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: сборник научных статей по итогам XX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23 мая 2024 года. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 232–234.



Наталья Сергеевна ТИТОВА

кандидат психологических наук, доцент
кафедра социальной психологии
Российский государственный гуманитарный университет
Институт Психологии им. Л.С. Выготского
г. Москва, Россия
tur.prof@yandex.ru

Natalia S.TITOVA

PhD, Associate Professor
Department of Social Psychology
Russian State Humanitarian University
L.S. Vygotsky Institute of Psychology,
Moscow, Russia



Светлана Борисовна РУДЕНКО

кандидат социологических наук, доцент
кафедра туризма и гостиничного дела
Московский гуманитарный университет
г. Москва, Россия
s-ilchuk@yandex.ru

Svetlana B. RUDENKO

PhD, Associate Professor
Department of Tourism and Hotel Management
Moscow Humanitarian University
Москва, Россия

ЦИФРОВОЕ СОЗНАНИЕ И НОВАЯ ТРУДОВАЯ ЭТИКА: КАК ГОТОВИТЬ КАДРЫ ДЛЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА БУДУЩЕГО

Аннотация. В статье анализируются ключевые вызовы, стоящие перед системой профессионального образования в сфере гостеприимства в условиях цифровой трансформации, смены поколений (Z и Alpha) и трансформации бизнес-моделей. Авторами рассматриваются проблемы разрыва между содержанием образовательных программ и реальными требованиями работодателей, дефицита цифровых компетенций и soft skills у выпускников. Представлена авторская программа повышения квалификации для преподавателей, направленная на преодоление выявленных разрывов. Предложены практические рекомендации по адаптации образовательных систем, интеграции цифровых компетенций и гибких навыков в учебные программы, а также по выстраиванию эффективного взаимодействия между образовательными организациями и бизнесом. Особое внимание уделено лучшим российским и международным практикам рекрутинга, адаптации, мотивации и удержания персонала, а также современным цифровым платформам для обучения и оценки персонала.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, цифровая трансформация, поколение Z, поколение Alpha, soft skills, цифровые компетенции, образовательные программы, повышение квалификации преподавателей, наставничество, рекрутинг, удержание персонала, трудовая этика.

DIGITAL CONSCIOUSNESS AND A NEW WORK ETHIC: HOW TO PREPARE A WORKFORCE FOR THE HOSPITALITY INDUSTRY OF THE FUTURE

Annotation. This article analyzes the key challenges facing the professional education system in the hospitality industry amid digital transformation, generational shifts (Z and Alpha), and the transformation of business models. The author examines the gap between the content of educational programs and the actual

requirements of employers, as well as the shortage of digital competencies and soft skills among graduates. A proprietary professional development program for teachers aimed at overcoming these gaps is presented. Practical recommendations are offered for adapting educational systems, integrating digital competencies and soft skills into curricula, and building effective collaboration between educational organizations and businesses. Particular attention is paid to best Russian and international practices in recruiting, onboarding, motivation, and retention, as well as modern digital platforms for training and assessment.

Keywords: hospitality industry, digital transformation, Generation Z, Generation Alpha, soft skills, digital competencies, educational programs, teacher training, mentoring, recruiting, staff retention, work ethic.

Индустрия гостеприимства сегодня переживает, пожалуй, самую фундаментальную трансформацию за последние десятилетия. Если ещё пять лет назад ключевыми компетенциями сотрудника отеля считались знание стандартов обслуживания, владение иностранным языком и стрессоустойчивость, то сегодня требования работодателей выглядят принципиально иначе. Цифровая трансформация, лавинообразное внедрение новых технологий (PMS, CRM, RMS, чат-боты на базе искусственного интеллекта), смена поколений (Z и Alpha), новые экзистенциальные запросы сотрудников (смысл работы, баланс, гибкость) и кардинальная трансформация бизнес-моделей отелей — всё это требует пересмотра сложившихся подходов к обучению, рекрутингу, адаптации и удержанию персонала [1, с. 12–15].

В данной статье я предлагаю обобщить ключевые вызовы, с которыми сталкивается система профессионального образования в сфере гостеприимства, и наметить практические шаги по их преодолению, опираясь на анализ современных трендов, лучших российских и международных практик, а также представить авторскую программу повышения квалификации для преподавателей, направленную на системное решение выявленных проблем.

Первый и, пожалуй, самый острый вопрос: как образованию сохранить свою конкурентоспособность в условиях стремительной трансформации бизнес-моделей индустрии гостеприимства? Традиционные образовательные программы в сфере туризма и гостиничного дела часто отстают от реальных потребностей бизнеса на 2–3 года [2, с. 45]. За это время в отрасли успевают появиться новые технологии, измениться каналы бронирования, трансформироваться требования к персоналу. Учебник,

написанный три года назад, уже содержит устаревшую информацию о системе бронирования, не учитывает уход Booking.com и рост прямых продаж, не описывает российские PMS-системы (TravelLine, «Отель», Vnovo), которые сегодня стали стандартом.

В этой связи считаем, что концепция «опережающего образования» (подготовка кадров под технологии, которые появятся через 5–10 лет) должна быть дополнена концепцией «адаптивного образования» — способности образовательной системы быстро перестраивать содержание и форматы под изменения в отрасли [3, с. 78–80]. Практически это означает, во-первых, ежегодную актуализацию рабочих программ с обязательным участием представителей бизнеса (HR-директоров, управляющих отелями). Во-вторых, переход на модульную структуру образовательных программ, позволяющую заменять 20–30% содержания без переутверждения всей программы. В-третьих, использование «облачных» учебных материалов, которые могут обновляться централизованно и мгновенно.

Однако никакое обновление содержания не будет эффективным, если сам преподаватель не погружён в современную отраслевую повестку. Ключевой проблемой остаётся разрыв между тем, что знает преподаватель, и тем, что реально происходит в отеле [4, с. 22]. Решение этой проблемы лежит в трёх плоскостях: обязательные стажировки преподавателей в отелях (не реже одного раза в два года), систематическое приглашение практиков (HR-директоров, управляющих) для чтения отдельных модулей и создание «методических копилочек» с реальными кейсами из отелей (разумеется, с соблюдением этики и анонимности).

При этом важно понимать, что современное образование в сфере гостеприимства должно

формировать не просто набор *hard skills*, а особое «**цифровое сознание**» — не только умение работать с конкретной PMS, но и способность быстро осваивать любые новые цифровые инструменты, понимать логику их работы, видеть возможности для автоматизации и не бояться технологических изменений [1, с. 56–58].

Дискуссия о том, какой характер образования предпочтительнее — опережающий или адаптивный — на наш взгляд, не имеет однозначного ответа. В чистом виде ни та, ни другая модель не работают. Мы предлагаем сочетать оба подхода: примерно 70% содержания должно быть адаптивным (быстрое реагирование на текущие изменения) и 30% — опережающим (прогноз на 3–5 лет вперёд) [3, с. 82]. Примером опережающего компонента может служить включение в программы тем по искусственному интеллекту в гостеприимстве, ESG-менеджменту, управлению онлайн-репутацией с помощью сентимент-анализа и Big Data.

Цифровые тренды кардинально меняют структуру профессий в индустрии гостеприимства. Одни профессии исчезают или трансформируются: портье (частично заменяется чат-ботами и системами онлайн-заселения), оператор колл-центра (функции переходят к чат-ботам и голосовым ассистентам), кассир на ресепшн (оплата всё чаще происходит через терминалы или мобильные приложения). Другие профессии, напротив, появляются и становятся востребованными: revenue-менеджер (специалист по управлению доходами), специалист по управлению онлайн-репутацией, ESG-менеджер, аналитик данных (Big Data в гостеприимстве), специалист по внедрению и сопровождению PMS [2, с. 34–36].

Принципиально меняется и сам характер компетенций. Сегодня мы наблюдаем процесс «**гибридизации**» компетенций: администратор отеля должен понимать экономические метрики (ADR, RevPAR), а revenue-менеджер — уметь эффективно общаться с гостями и персоналом. Чистые «технари» и чистые «гуманитарии» уходят в прошлое, им на смену приходят специалисты с гибридным профилем [5, с. 62].

По данным опроса HR-директоров российских отелей, проведённого в 2025 году, 94% работодателей считают обязательным для выпуск-

ника владение хотя бы одной PMS-системой, 82% — уверенное владение Excel (сводные таблицы, расчёт метрик), 78% — умение рассчитывать и интерпретировать RevPAR, ADR и другие ключевые показатели эффективности [6]. Это те цифровые компетенции, которые должны быть сформированы у выпускника ещё в стенах учебного заведения.

Однако было бы глубокой ошибкой сводить подготовку кадров для индустрии гостеприимства только к цифровым навыкам. Участники рынка единодушны: *soft skills* сегодня стали столь же важны, как и *hard skills*. На основе анализа требований работодателей выделяем пять ключевых гибких навыков будущего для сферы гостеприимства [5, с. 64–67].

Эмпатия выходит на первое место. Гости сегодня хотят не просто услугу, а эмоциональный контакт, понимание, индивидуальный подход. Вторым по значимости является **стрессоустойчивость** — конфликты, большая загрузка, технические сбои стали нормой, и специалист должен сохранять работоспособность в любых условиях. **Клиентоориентированность** — это способность ставить потребности гостя во главу угла, искать решение, а не оправдываться правилами и инструкциями. **Адаптивность** становится критически важной в условиях постоянного появления новых цифровых инструментов и изменения бизнес-процессов. И наконец, **цифровая грамотность** в широком смысле — понимание возможностей и ограничений технологий, умение работать с отзывами с помощью AI-инструментов, анализировать данные.

Интеграция *soft skills* в образовательные программы требует специальных методик. Эмпатия эффективно формируется через ролевые игры «Конфликт на ресепшн» с последующей экспертной оценкой по чёткой рубрике. Стессоустойчивость — через ситуационные задачи с дефицитом времени и обязательным последующим дебрифингом. Клиентоориентированность — через разбор реальных (анонимизированных) отзывов гостей и поиск оптимальных вариантов ответа. Адаптивность — через работу с разными демо-версиями PMS, требующими разных алгоритмов действий. Цифровая грамотность — через расчёт RevPAR в Excel, анализ тональности отзывов с помощью ChatGPT и других AI-инструментов [1, с. 102–105].

Особый вызов бизнесу и образованию бросят поколения Z (1997–2012) и Alpha (2013–2025). Эти люди — подлинные «цифровые аборигены», они не знают жизни без интернета, без мобильных приложений, без мгновенного доступа к информации. Их экзистенциальные запросы существенно отличаются от запросов предыдущих поколений: они ищут в работе смысл, а не только заработок; они ценят гибкость и баланс между работой и личной жизнью; они требуют прозрачности и честности от работодателя; они хотят быстрого карьерного роста (не через 5 лет, а через 6 месяцев); они неравнодушны к экологической и социальной повестке [2, с. 78–80].

В то же время лояльность этих поколений крайне низка — они могут уйти из компании через 2–3 месяца, если что-то их не устраивает. Работа с ними требует новых подходов. Бизнес уже начинает адаптироваться: внедряются программы наставничества с быстрым карьерным треком (должность супервайзера за 6 месяцев), практикуются еженедельные one-to-one встречи для оперативной обратной связи, используется геймификация (баллы за выполнение заданий, рейтинги), предлагается частичная удалённая работа для бэк-офисных позиций. Важнейшим элементом становится экзистенциальная составляющая: сотрудники Z и Alpha хотят видеть вклад своей работы в общее дело, участвовать в социальных и экологических проектах [3, с. 145–147].

Хорошим примером здесь является программа «Карьерный акселератор» отеля «Cosmos»: сотрудники из поколения Z получают повышение каждые 6 месяцев при условии выполнения ключевых показателей эффективности. Результат — текучесть среди этой возрастной группы снизилась с 45% до 22%, что является выдающимся показателем для отрасли [2, с. 112].

Строительство эффективного моста между вузом и бизнесом — это, пожалуй, самая важная и одновременно самая сложная задача. Мы видим несколько направлений, которые реально работают.

Первое — дуальное обучение (3 дня в отеле, 2 дня в образовательном учреждении, или неделя через неделю). Студент выходит из учебного заведения не «сырым» специалистом, а человеком с реальным опытом работы 1–2 года [4, с. 15].

Второе — гостевые лекции от практиков (HR-директор, управляющий отелем, revenue-менеджер) целым модулем (8–16 часов, а не разовым выступлением). Это позволяет студентам не просто услышать «интересную историю», а системно погрузиться в реальную практику.

Третье — совместные проекты. Студенты под руководством преподавателя и при консультационной поддержке бизнеса разрабатывают реальный проект для отеля (например, ESG-стратегию, план перехода на новую PMS, программу повышения лояльности). Отель получает свежие идеи, студенты — бесценный опыт.

Четвёртое — стажировки преподавателей. Преподаватель профессионального цикла должен работать в отеле хотя бы один день в месяц или проходить интенсивную стажировку две недели летом. Только так он может приносить в аудиторию живые кейсы, а не пересказывать учебник трёхлетней давности [4, с. 18].

Пятое — банк кейсов от бизнеса. Отели делятся анонимизированными данными (показатели RevPAR, примеры конфликтных ситуаций, реальные отзывы с ответами на них) для использования в учебном процессе. Это превращает обучение из абстрактного в максимально практико-ориентированное.

Успешным примером реализации такого моста является сотрудничество Казанского кооперативного института с сетью отелей «Cosmos». Студенты проходят длительную практику (4 месяца), лучшие остаются работать, а институт корректирует содержание образовательной программы по итогам замечаний и пожеланий работодателя. Результат говорит сам за себя: 70% выпускников трудоустраиваются по специальности, тогда как средний показатель по отрасли составляет 45% [2, с. 156].

Инструментальное решение: программа повышения квалификации для преподавателей

Осознавая глубину описанных выше проблем и разрывов между требованиями бизнеса и реальной подготовкой выпускников, в рамках нашей работы была разработана программа повышения квалификации для преподавателей профессиональных дисциплин «**Стратегические векторы развития туристско-гостиничной отрасли**

и требования к результатам обучения студентов» (72 часа). Программа нацелена именно на то «слабое звено», которое часто выпадает из фокуса изменений, — на самого преподавателя, его компетенции и методический инструментарий.

Ключевая идея программы заключается в том, что преподаватель должен не просто «знать о трендах», а уметь транслировать их в конкретные изменения учебного процесса: обновлять рабочие программы дисциплин, разрабатывать практико-ориентированные задания и создавать новые оценочные средства [4, с. 25]. Программа построена по модульному принципу и включает пять содержательных блоков.

Модуль 1 «Стратегические тренды и государственная политика» знакомит с макротрендами гостеприимства (постковидная трансформация, геополитические сдвиги, кадровый голод), механизмами государственной поддержки (нацпроект «Туризм», Стратегия до 2035 г., субсидирование, льготное кредитование) и процессами импортозамещения в гостиничных технологиях (уход Booking.com, обзор российских PMS-систем: TravelLine, «Отель» UCS, Вnovo) [1, с. 25–30].

Модуль 2 «Цифровая трансформация» посвящён ключевым цифровым системам отеля (PMS, CRM, RMS, Channel Manager), метрикам управления доходом (ADR, RevPAR, TRevPAR, GOPPAR), а также инструментам Big Data и репутационного менеджмента (сентимент-анализ отзывов с помощью AI) [1, с. 45–52]. Особое внимание уделяется формированию цифровых компетенций выпускника — тем самым 94%, которых сегодня не хватает работодателям [6].

Модуль 3 «Устойчивое развитие (ESG)» раскрывает концепцию ESG в гостеприимстве, практические меры энергоэффективности (LED, датчики движения, рекуперация тепла), водосбережения (аэраторы, двухрежимные сливы) и обращения с отходами (раздельный сбор, отказ от пластика) [3, с. 98–105]. Также рассматриваются зелёные сертификации (Green Key, «Зелёный лист») и методика обучения студентов ESG-менеджменту.

Модуль 4 «Качество и клиентский опыт» охватывает ключевые метрики качества (NPS, CSAT, CES), методы сбора обратной связи (QR-коды, e-mail, пост-колл, тайный гость), управление

онлайн-репутацией (ответы на отзывы, модель LEARN) и технологию Service Recovery — восстановления сервиса после сбоя [5, с. 68–72]. Этот модуль напрямую отвечает на запрос бизнеса в специалистах, умеющих работать с негативом и возвращать лояльность гостей.

Модуль 5 «Кадровая стратегия и педагогический дизайн» завершает программу, интегрируя полученные знания в непосредственную педагогическую практику. Слушатели знакомятся с профстандартом «Специалист по гостеприимству», анализируют разрывы между ФГОС и требованиями работодателей, осваивают методы оценки soft skills (эмпатия, стрессоустойчивость, клиентоориентированность), изучают модель наставничества (Work-based learning) и получают пошаговый алгоритм обновления рабочих программ дисциплин на основе реальных кейсов [4, с. 30–35].

Уникальной особенностью программы является её **практическая составляющая (20 часов)** — четыре выездные экскурсии в реальные отели по темам: «Цифровой контур современного отеля» (PMS, CRM, работа с отзывами), «Отель с ESG-приоритетом» (энергоэффективность, водосбережение, раздельный сбор), «Служба качества и работа с отзывами онлайн» (NPS, ответы на негатив, модель LEARN) и «Система наставничества и карьерный трек» (программы адаптации, карьерные карты). Для каждой экскурсии разработаны специальные бланки наблюдения, которые позволяют системно фиксировать данные и впоследствии трансформировать их в учебные кейсы [4, с. 38].

Итоговая аттестация слушателей проходит в форме защиты портфолио, которое включает учебный кейс для студентов (на основе реальных данных с экскурсии), фрагмент обновлённой рабочей программы дисциплины и оценочное средство (рубрику, чек-лист или демо-экзаменационное задание). Таким образом, слушатель не просто «проходит курс», а создаёт конкретный, готовый к использованию продукт, который непосредственно меняет его преподавательскую практику [4, с. 42].

Апробация программы на пилотной группе преподавателей показала высокую эффективность: 92% слушателей отметили, что начали использовать материалы экскурсий в своих заня-

тиях уже в течение месяца после завершения курса, 86% обновили фрагменты рабочих программ, а 78% разработали новые оценочные средства для проверки цифровых компетенций и soft skills у студентов.

Именно такие инструментальные решения — программы повышения квалификации, ориентированные не на абстрактное «ознакомление», а на конкретное изменение педагогической практики — способны стать реальным мостом между стремительно меняющейся отраслью и системой профессионального образования.

Анализ лучших российских и международных практик в области обучения, рекрутинга, адаптации, мотивации и удержания персонала позволяет выделить несколько ярких и эффективных решений.

Среди российских практик отметим «Академию Cosmos» — корпоративный университет, реализующий 120 образовательных программ в год с высоким уровнем вовлечения сотрудников [2, с. 98]. «Школу горничных» сети Heliopark — двухнедельный интенсивный курс с выплатой стипендии, который позволил снизить текучесть среди горничных с 60% до 25%. Ежегодную премию «Лучший сотрудник года» в Azimut Hotels с публичным признанием (доска почёта, освещение в соцсетях, корпоративных СМИ) — инструмент моральной мотивации, который часто недооценивают, но который даёт измеримый рост вовлечённости [3, с. 150–152].

Международные практики также дают много полезного. Программа психологической поддержки «TakeCare» в Marriott International включает комнаты отдыха, гибкий график, горячую линию психолога — это снижение профессионального выгорания на 25%. Платформа коротких курсов «Virtual Learning Academy» в Accor с видеуроками продолжительностью 5–15 минут — идеальный формат для поколения Z с его клиповым мышлением. Программа наставничества «Buddy System» в Four Seasons, где каждому новому сотруднику закрепляется наставник на три месяца, позволила сократить время выхода на плановую производительность с трёх недель до семи дней [5, с. 70].

Цифровые платформы становятся неотъемлемым инструментом в обучении, рекрутинге и оценке персонала. Для учебных целей особен-

но ценен симулятор PMS TravelLine Demo (бесплатный доступ для образовательных организаций) — он позволяет студентам освоить интерфейс и логику работы системы управления отелем без риска для реального бизнеса [1, с. 67]. Конструктор курсов Stepik (до 30 тыс. рублей в год) даёт возможность преподавателям создавать интерактивные курсы с автоматической проверкой. Корпоративные LMS (iSpring — от 50 тыс. рублей в год) обеспечивают непрерывное обучение персонала на рабочем месте [6].

Для рекрутинга эффективны специализированные разделы HH.ru с фильтром по категории отеля, платформа Skillaz (асинхронное видеоподготовка, тесты на клиентоориентированность) и HireRight для проверки благонадёжности при найме топ-менеджмента [6].

Для оценки персонала используются психометрические тесты TalentQ для оценки soft skills, платформа Mystery Guest Russia (5–15 тыс. рублей за одну проверку по готовому чек-листу) и система мониторинга отзывов YouScan (от 25 тыс. рублей в месяц) с функциями сентимент-анализа и автоматического выделения повторяющихся проблем [5, с. 72].

Подводя итог, хотим сформулировать десять ключевых выводов, которые, на наш взгляд, определяют вектор изменений для системы образования в сфере гостеприимства.

Первый. Образование должно стать адаптивным — способным быстро реагировать на изменения в отрасли, а не «догонять» их с трёхлетним опозданием [3, с. 82].

Второй. Преподавателям необходимо регулярно стажироваться в отелях — без этого разрыв между теорией и практикой преодолеть невозможно [4, с. 22].

Третий. Soft skills (эмпатия, стрессоустойчивость, клиентоориентированность) стали столь же важны, как и профессиональные знания и навыки [5, с. 64].

Четвёртый. Цифровые компетенции (работа с PMS, расчёт метрик, ответы на отзывы с использованием AI) — это обязательный минимум для современного выпускника [1, с. 102].

Пятый. Поколения Z и Alpha требуют принципиально иных подходов: смысла, гибкости, быстрого карьерного роста, прозрачности [2, с. 80].

Шестой. Мост между вузом и бизнесом строится через стажировки, гостевые лекции, совместные проекты и стажировки преподавателей — любая из этих форм по отдельности не даёт системного эффекта [4, с. 18].

Седьмой. Программы наставничества — один из самых эффективных инструментов сокращения адаптации новых сотрудников (с трёх недель до пяти-семи дней) [3, с. 148].

Восьмой. Лучшие практики удержания персонала включают публичное признание, прозрачный карьерный трек, достойный социальный пакет и экзистенциальную составляющую (смысл работы, вклад в общее дело) [2, с. 114].

Девятый. Цифровые платформы (симуляторы PMS, конструкторы курсов, LMS, системы мониторинга отзывов) должны стать обязательным инструментом в обучении и оценке персонала [1, с. 110].

Десятый. Успешная интеграция молодого поколения в индустрию возможна через игровые

форматы обучения, быструю и регулярную обратную связь, делегирование ответственности и экологическую/социальную повестку [5, с. 68].

Трансформация индустрии гостеприимства, которую мы наблюдаем сегодня, — это не временная «турбулентность», а тектонический сдвиг, который будет только нарастать. Система профессионального образования, подготовка кадров, подходы к рекрутингу и удержанию персонала должны меняться не менее стремительно. Ключевая задача сегодняшнего дня — формирование у выпускников «гибридных» компетенций, сочетающих цифровые навыки и развитые soft skills, а также выстраивание эффективного, сотрудничества между образовательными организациями и бизнесом. Только так мы сможем подготовить людей будущего для индустрии гостеприимства — специалистов с цифровым сознанием, новой трудовой этикой и способностью отвечать на экзистенциальные запросы гостей и коллег.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Байлик С.И., Матвейчева Е.В. Информационные технологии в гостиничной индустрии: учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Юрайт, 2025. — 310 с.

2. Лебедева О.Е., Швец Ю.Ю. Подготовка кадров для индустрии гостеприимства: компетентностный подход. — М.: РУСАЙНС, 2025. — 198 с.

3. Тимохина Т.Л., Новикова Н.Г. Управление доходами в гостиничном бизнесе: от теории к практике. — СПб.: Питер, 2024. — 256 с.

4. Константиныди Х.А., Пахалов А.М., Гайдмашко И.В. Методические рекомендации по внедрению

механизмов устойчивого развития в индустрии гостеприимства и туризме России. — Сочи: РИЦ СГУ, 2024. — 24 с.

5. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Soft skills будущего в туризме и гостеприимстве: результаты опроса работодателей // Современные проблемы сервиса и туризма. — 2025. — № 2. — С. 58–71.

6. Head Hunter. Рынок труда в индустрии гостеприимства: итоги 2025 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://hh.ru/article/hospitality-2025> (дата обращения: 20.05.2026).

Раздел 2. ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ



Артем Сергеевич БЕЛОВ

магистрант
программа «Стратегическое управление
предприятиям индустрии гостеприимства»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г.Санкт-Петербург, Россия
artembelovartembelov@gmail.com

Artem S. BELOV

Master's student
program «Strategic management of a hospitality industry enterprise»
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia



Галина Григорьевна ВОРОНЦОВА

кандидат педагогических наук, доцент
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
г.Санкт-Петербург, Россия
galina-graf56@mail.ru

Galina G. VORONTSOVA

PGD, Assistant Professor
Department of Hotel and Restaurant business
Saint Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

UGC КАК ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ И СТРАТЕГИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОЗДАНИЯ

Аннотация. Статья посвящена анализу пользовательского контента (User Generated Content, UGC) как эффективного маркетингового инструмента в гостиничном бизнесе. Рассматриваются механизмы формирования доверия и эмоциональной вовлеченности аудитории через пользовательский контент, а также стратегии стимулирования его создания для повышения конверсии и лояльности гостей. Представлены эмпирические кейсы международных гостиничных операторов, демонстрирующие количественные показатели эффективности UGC-стратегий.

Ключевые слова: пользовательский контент, UGC, индустрия гостеприимства, экономика впечатлений, маркетинговые коммуникации, вовлеченность, лояльность.

UGC AS A MARKETING TOOL IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: APPLICATION PRACTICES AND STRATEGIES FOR STIMULATING CREATION

Abstract. The article is devoted to the analysis of user-generated content (User Generated Content, UGC) as an effective marketing tool in the hotel business. It examines the mechanisms of building trust and

emotional engagement of the audience through user-generated content, as well as strategies for stimulating its creation to increase conversion and loyalty of guests. Empirical cases of international hotel operators are presented, demonstrating quantitative indicators of the effectiveness of UGC strategies.

Keywords: пользовательский контент, UGC, индустрия гостеприимства, экономика впечатлений, маркетинговые коммуникации, вовлеченность, лояльность.

В условиях цифровой трансформации маркетинговых коммуникаций индустрия гостеприимства переживает фундаментальные изменения в способах взаимодействия с целевой аудиторией. Концепция экономики внимания, активно развивающаяся в современной научной литературе, актуализирует проблему борьбы за ограниченное внимание потребителей в условиях информационного шума. В этом контексте пользовательский контент (User Generated Content, UGC) — материалы, создаваемые самими потребителями услуг, включающие отзывы, фотографии, видео и текстовые рекомендации — приобретает особое значение как инструмент аутентичной коммуникации бренда с аудиторией [6, с. 48].

Развитие социальных медиа и мобильных технологий обусловило стремительный рост объемов пользовательского контента в цифровом пространстве. Согласно исследованию Turn To Networks (2023), 90% потребителей принимают решение о бронировании отеля на основе отзывов и рекомендаций других гостей, что свидетельствует о критической роли UGC в процессе принятия потребительских решений. При этом вовлеченность бренда возрастает на 28%, когда потребители знакомятся не только с профессиональным контентом, но и с эмоциональным контентом реальных клиентов. Данные показатели подтверждают необходимость пересмотра традиционных маркетинговых стратегий в пользу интеграции пользовательского контента в комплекс продвижения гостиничных предприятий [13, с. 618].

Статья посвящена анализу феномена пользовательского контента как эффективного маркетингового инструмента в гостиничном бизнесе и выявлению стратегий стимулирования его создания для формирования лояльности и повышения вовлеченности гостей. Научная новизна заключается в систематизации практик применения UGC в индустрии гостеприимства в кон-

тексте экономики впечатлений и определении механизмов влияния пользовательского контента на ключевые показатели эффективности гостиничных предприятий.

UGC в парадигме экономики впечатлений.

Концепция экономики впечатлений, получившая развитие в исследованиях отечественных ученых, рассматривает туристский продукт как комплекс впечатлений, формирующих эмоциональную связь потребителя с брендом. В рамках данной парадигмы пользовательский контент выполняет двойственную функцию: с одной стороны, он является инструментом трансляции впечатлений реальных гостей потенциальным клиентам, с другой — механизмом вовлечения самих создателей контента в процесс сотворчества бренда [10, с. 737].

Российские исследователи отмечают, что экономика впечатлений в туризме базируется на четырех ключевых аспектах: развлечение, образование, эстетика и эскапизм. Пользовательский контент наиболее полно отражает эстетическую составляющую впечатлений, поскольку визуальный контент, создаваемый гостями, демонстрирует реальный опыт проживания без постановочной коммерческой составляющей. Лада Самодумская, генеральный менеджер отеля «Балчуг Kempinski Москва», подчеркивает, что эмоциональный пользовательский контент играет ключевую роль в создании имиджа современного гостеприимства, поскольку россияне особенно ценят сохранение европейского стиля и аутентичности сервиса [9].

Значимость UGC в индустрии гостеприимства обусловлена его способностью формировать социальное доказательство и снижать информационную асимметрию между гостиничным предприятием и потенциальным клиентом. Анализ пользовательского контента в корпоративных тревел-медиа показывает, что туристы используют социальные сети, обзоры путешествий и блоги для получения объективной информации

о качестве услуг. При этом 93% потребителей утверждают, что пользовательский контент крайне полезен при принятии решений о покупке, а 82% с большей вероятностью совершат покупку у бренда, активно использующего UGC в маркетинговых коммуникациях [8].

Механизмы формирования доверия через пользовательский контент. Ключевым преимуществом пользовательского контента является его аутентичность, которая воспринимается потребителями как непредвзятая информация. В отличие от профессионального контента, создаваемого брендом, UGC не требует масштабных вложений в производство и возникает, как правило, спонтанно. Данная характеристика особенно важна в контексте экономики внимания, где потребители формируют синдром «баннерной слепоты» и критически относятся к традиционной рекламе [13, с. 622].

Исследование платформы персонализации электронной коммерции Nosto показывает, что люди в три раза чаще воспринимают пользовательский контент как подлинный по сравнению с брендированными материалами. Согласно данным, большая часть потребителей отдадут приоритет подлинности при выборе брендов для поддержки. Демонстрируя любительские обзоры и отзывы на продукцию и услуги, гостиничные компании преодолевают разрыв между брендом и аудиторией, формируя доверительные отношения [5, с. 104].

Механизм формирования доверия через UGC основывается на принципах социального доказательства и эмоциональной вовлеченности. Когда потенциальный гость видит, как другие клиенты успешно используют услуги отеля, это создает эффект социального подтверждения, стимулируя принятие решения о бронировании. Пользовательский контент помогает формировать лояльность по отношению к бренду, поскольку пользователи, публикующие истории и обзоры с отзывами по реальному опыту, порой могут успешно заменить продавца-консультанта, способного ответить на интересующие вопросы [21].

Аналитика данных пользовательского контента показывает, что UGC вызывает больше доверия, чем традиционная реклама, что влияет на восприятие бренда. При этом доверие к отзывам остается высоким: 71% покупателей

в России доверяют отзывам, несмотря на рост фейкового контента. В туристической сфере 62% опрошенных россиян доверяют обзорам тревел-блогеров и ориентируются на красивые виды при выборе направления, что подтверждает значимость визуального пользовательского контента в процессе принятия решений [22].

Эмпирические кейсы применения UGC в гостиничном бизнесе. Практическая эффективность пользовательского контента наиболее наглядно демонстрируется на примере международных гостиничных операторов, внедривших комплексные UGC-стратегии. Кампания Loews Hotels&Resorts, запущенная в 2013 году под хештегом #TravelForReal, стала первой в категории кампанией, использующей контент, созданный самими гостями. Вместо фокус-групп, съемочных команд и моделей, бренд использовал фотографии гостей, размещенные в социальных сетях, демонстрируя аутентичный опыт пребывания в отелях [17].

Количественные результаты кампании #TravelForReal впечатляют: вовлеченность в социальных сетях бренда возросла на 62%, время, проводимое пользователями на странице бронирования, увеличилось на 85%, а продажи на сайте бренда выросли в 4 раза. Секрет успеха заключался в интеграции пользовательского контента во все точки взаимодействия с брендом: UGC печатали на ключах от номеров и в журналах, подчеркивая важность лояльности гостей и сохраняя впечатления от взаимодействия с брендом. Реклама с отзывами клиентов получила в четыре раза больше кликов, а цена за клик была на 50% ниже по сравнению со стандартной рекламой [11].

Программа Marriott International «Travel Brilliantly», запущенная в 2013 году, представляет собой пример нематериального стимулирования пользователей к созданию контента. В рамках кампании Marriott создала платформу, где посетители могли делиться своими идеями по улучшению работы отелей. Программа предлагала гостям не только делиться контентом, но и идеями, реализуя концепцию сотворчества. Действовала нематериальная мотивация через кнопку «Это блестяще!», которая позволяла пользователям оценивать идеи друг друга, вовлекая клиентов в процесс инновационного развития бренда [19].

Динамическая кампания отражала образ жизни нового поколения путешественников, которые органично сочетают работу и отдых в мобильном и глобальном мире. Кампания включала телевизионную и цифровую рекламу, новый визуальный стиль бренда и обновленные платформы в социальных сетях. Marriott также создала серию коротких художественных фильмов, усиливая стратегию трех «С»: контент, сообщество и коммерция. Первый фильм «Two Bellmen» получил более 5 миллионов просмотров на YouTube, а второй «French Kiss» — более 6 миллионов просмотров [18].

Хостельная платформа Hostel world в 2018 году провела ребрендинг, применив пользовательский контент в маркетинговой стратегии. С помощью аутентичных фотографий клиентов бренд демонстрировал опыт проживания в современном хостеле, поскольку 40% целевой аудитории выбирают место на основе его «инстаграмности». После включения UGC в Instagram-рекламу количество подписчиков возросло на 23% за февраль-апрель 2018 года при бюджете, составившем всего 13% от ежегодных расходов на рекламу. Кампания привела к 23-кратному увеличению количества взаимодействий и среднему CTR в 4,9% [4].

Стратегии стимулирования создания пользовательского контента. Эффективное использование пользовательского контента требует разработки комплексной стратегии стимулирования его создания. Анализ практик индустрии гостеприимства позволяет выделить несколько ключевых направлений мотивации гостей к генерации UGC [20].

Первым механизмом стимулирования выступает использование брендированных хештегов. Разработка уникального, запоминающегося хештега для бренда, продукта или конкретных маркетинговых кампаний позволяет агрегировать пользовательский контент и повышать узнаваемость бренда. Размещение хештега на упаковке, в отеле, на сайте или в профиле в социальных сетях поощряет гостей использовать его при публикации контента, связанного с брендом.

Успешные примеры включают кампанию Starbucks #RedCupContest, где клиенты публиковали фотографии с рождественскими красными стаканчиками, и кампанию Coca-Cola #ShareACoke с персонализированными бутылками [12].

Вторым важным инструментом являются конкурсы и розыгрыши призов. Проведение конкурсов, поощряющих пользователей создавать и делиться контентом с участием продукта отеля, стимулирует генерацию качественного UGC. Призы должны быть релевантны бренду и включать скидки на услуги, подарочные промокоды или эксклюзивные подарки. Важно обеспечить, чтобы контент имел отношение к бренду и был связан с потребностями целевого сообщества [7, с337].

Третьим механизмом выступает геймификация — использование игровых механик для повышения вовлеченности и мотивации аудитории. В контексте гостиничного бизнеса это могут быть интерактивные игры, викторины или розыгрыши, которые стимулируют гостей участвовать и делиться своими достижениями. Система баллов и наград за участие в конкурсах или выполнение определенных действий (лайки, комментарии) повышает вовлеченность и мотивирует к созданию контента [6, с. 47].

Четвертая стратегия — признание и репост пользовательского контента брендом. Отметки бренда должны регулярно репоститься в официальный аккаунт, что поощряет пользователей продолжать создавать контент. Многие бренды используют отдельные разделы или хайлайты с пользовательским контентом, демонстрируя признание вклада своих гостей. Согласно исследованиям, именно признание является сильным мотиватором для создания UGC [9].

Пятым направлением выступает создание «инстаграммбельных» пространств. Для офлайн-историй, включая отели и рестораны, дизайн интерьера с учетом фотогеничности становится базовой необходимостью. Фотозоны и специальные конструкции в отелях стимулируют гостей делать фотографии и делиться ими в социальных сетях. Яркие визуальные элементы вызывают эмоциональный отклик и желание запечатлеть момент [13, с. 619].

Влияние UGC на лояльность, вовлеченность и конверсию. Интеграция пользовательского контента в маркетинговую стратегию гостиничного предприятия оказывает комплексное воздействие на ключевые показатели эффективности.

Анализ литературы и эмпирических данных позволяет выделить три основных направления

влияния UGC: повышение лояльности, увеличение вовлеченности и рост конверсии [5, с 103].

Лояльность формируется через создание эмоциональной связи между брендом и потребителем. Пользовательский контент способствует формированию лояльности, поскольку гости, публикуя обзоры и отзывы по реальному опыту, становятся амбассадорами бренда. Лояльная, вовлеченная аудитория покупает чаще и с большим средним чеком, генерирует сарафанное радио, привлекая новых клиентов без дополнительных расходов на рекламу. Коэффициент удержания клиентов (Retention Rate) является ключевой метрикой лояльности, демонстрирующей долгосрочную ценность UGC-стратегий [8].

Вовлеченность представляет собой совокупность активных и пассивных взаимодействий пользователя с брендом, включая комментарии, репосты, участие в опросах и создание контента. Активная вовлеченность требует от пользователя усилий и формирует ядро преданных клиентов, которые с большей вероятностью станут покупателями. Показатель Engagement Rate, измеряющий процент аудитории, взаимодействующей с контентом, является основной метрикой вовлеченности. Высокая вовлеченность способствует повышению органических охватов, поскольку алгоритмы социальных сетей и поисковых систем расценивают поведенческие факторы как сигнал высокого качества контента [7, с. 338].

Конверсия — целевое действие пользователя, имеющее прямое денежное выражение или измеримую пользу для компании. Конверсия веб-сайтов с пользовательским контентом увеличивается на 29%. Отзывы пользователей являются наиболее действенным видом UGC-контента, влияющим на решение о бронировании. Стоимость привлечения клиента (CAC) снижается благодаря лояльной аудитории, которая генерирует органический трафик. Пожизненная ценность клиента (LTV) также возрастает, поскольку вовлеченные пользователи совершают повторные покупки [10, с. 740].

Связующей метрикой выступает конверсия вовлеченности аудитории, показывающая, какой процент от вовлеченных пользователей в итоге совершил целевое действие. Гармоничная стратегия предполагает создание единой коммуникационной среды, где верхний уровень воронки наполняется за счет работы с вовлеченностью,

а нижний обеспечивается эффективными конверсионными механиками. Успешный бизнес не выбирает между вовлеченностью и конверсией, а выстраивает их в единую цепь, где сильная эмоциональная связь с брендом ведет к росту финансовых показателей [3].

Проведенный анализ позволяет констатировать, что пользовательский контент представляет собой эффективный маркетинговый инструмент в индустрии гостеприимства, соответствующий парадигме экономики впечатлений и отвечающий требованиям экономики внимания. Эмпирические данные международных гостиничных операторов демонстрируют значительное повышение ключевых показателей эффективности при интеграции UGC в маркетинговую стратегию: рост вовлеченности в социальных сетях на 62%, увеличение времени на странице бронирования на 85% и четырехкратный рост продаж в случае кампании Loews Hotels #TravelForReal.

Механизмы формирования доверия через пользовательский контент основываются на его аутентичности и способности создавать социальное доказательство. 90% потребителей принимают решение о бронировании на основе отзывов других гостей, что подтверждает критическую роль UGC в процессе принятия потребительских решений. Стратегии стимулирования создания пользовательского контента включают использование брендированных хештегов, проведение конкурсов, применение геймификации, признание и репост контента брендом, а также создание «инстаграммбельных» пространств.

Влияние UGC на лояльность, вовлеченность и конверсию носит комплексный характер и требует выстраивания интегрированной стратегии, где эмоциональная связь с брендом органично трансформируется в финансовые показатели. Практическая значимость исследования заключается в систематизации эффективных практик применения пользовательского контента, которые могут быть адаптированы гостиничными предприятиями различного масштаба для повышения конкурентоспособности в цифровой среде. Перспективы дальнейших исследований связаны с анализом влияния качественных характеристик UGC на потребительское поведение и разработкой метрик оценки эффективности пользовательского контента в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алиева, Ш.А. Пользовательский контент в паблик рилейшнз: практика узбекских компаний / Ш.А. Алиева // Динамика медиасистем. — 2025. — Т. 5, вып. 1. — С. 730–737. // URL:
2. Белов, А.С. Приемы ситуативного продвижения бренда в интернете в контексте экономики внимания / А.С. Белов, И.Ю. Рассохина // Коммуникации в условиях цифровых изменений: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2023. — С. 16–19. // URL: https://pureportal.spbu.ru/files/128180757/_180.pdf
3. Вовлеченность vs. конверсия: как достичь баланса [Электронный ресурс] / Edna // URL: <https://edna.ru/news/vovlechenost-vs-konversiya-kak-dostich-balansa/>. Дата публикации 15.10.2025.
4. Восстановление туристической отрасли в Европе [Электронный ресурс] / Frisbuy // URL: <https://blog.frisbuy.ru/ugc/turizm-prognozy-vosstanovlenie-turisticheskoy-otrasli-v-evrope-nachnetsya-v-mae-iyunetochet-krupnejshego-ota/>. Дата публикации 09.05.2020.
5. Иванова, Л.В. Специфика пользовательского контента в копродуктивных тревел-медиа / Л.В. Иванова // Динамика медиасистем. — 2025. — Т. 5. — Вып. 1. — С. 96–108.
6. Ильченко, П.В. Влияние UGC-контента на поведение потребителей и принятие решений о покупке / П.В. Ильченко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — Т. 4–2 (110). — С. 46–49.
7. Ключевская, И. С. К вопросу о продвижении гостиничного предприятия в социальных сетях / И.С. Ключевская // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2021. — Т. 11, № 9–1. — С. 335–341.
8. Контент от реальных клиентов повышает вовлечённость гостиничного бизнеса на 28% [Электронный ресурс] / Retail.ru: ритейлеру и поставщику // URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/frisbuy-ru-kontent-ot-realnykh-klientov-povyshaet-vovlechyennost-gostinichnogo-biznesa-na-28/>. Дата публикации 23.09.2019.
9. Лада Самодумская — о буме внутреннего и въездного туризма [Электронный ресурс] / TastesofRussia // URL: <https://www.tastesofrussia.ru/intervju/lada-samodumskaya-o-bume-vnutrennego-i-vezdnogo-turizma/> (дата обращения: 23.10.2025).
10. Лебедева, С.А. Экономика впечатлений и туризм: постковидная перезагрузка в контексте социально-экономической безопасности страны / С.А. Лебедева // Экономическая безопасность. — 2023. — Т. 6, № 2. — С. 729–748.
11. Маркетинг вовлечения и влияния. Как UGC генерирует лояльность [Электронный ресурс] / CoSSA // URL: <https://www.cossa.ru/trends/185931/>. Дата публикации 11.12.2017.
12. Россияне стали меньше доверять отзывам на товары в интернете [Электронный ресурс] / Газета.ru // URL: <https://nafi.ru/analytics/kak-izmenilos-otnoshenie-rossiyan-k-otzyvam-o-tovarakh-v-internete/>. Дата публикации 26.12.2023.
13. Федорова, Е. Основные аспекты модели экономики впечатлений в туристической отрасли / Е. Федорова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Экономика. — 2023. — Т. 39, № 4. — С. 599–626.
14. Шулинский, И. «Балчуг» сохранил оптимизм [Электронный ресурс] / МОСКВИЧMAG // URL: <https://moskvichmag.ru/lyudi/balchug-sohranil-optimizm-generalnyj-menedzher-otelya-lada-samodumskaya/>. Дата публикации 14.07.2022.
15. Albee A. Marriott's Influencer Marketing Program Breaks the Mold: A Look at Their Strategy [Электронный ресурс] / Content Marketing Institute. — 2025. — 6 апр. — URL: <https://contentmarketinginstitute.com/social-media-content/marriott-s-influencer-marketing-program-breaks-the-mold-a-look-at-their-strategy>. Дата публикации 04.08.2015.
16. Loews Hotels&Co. uses True Loyal [Электронный ресурс] / True Loyal // URL: <https://www.trueloyal.com/customer-success-stories/loews-hotels/>. Дата публикации 18.08.2025.
17. Loews' new ad campaign showcases real guests [Электронный ресурс] / Lodging Magazine // URL: <https://lodgingmagazine.com/loews-new-ad-campaign-showcases-real-guests/>. Дата публикации 04.10.2018.
18. Marriott hotels boldly envisions the future of travel [Электронный ресурс] / Hospitality Net // URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/marriott-hotels-boldly-envisions-the-future-of-travel-211795671.html>. Дата публикации 17.07.2013.
19. Marriott launches «Travel Brilliantly» campaign with new global tagline and visual identity [Электронный ресурс] / Hospitality Net // URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4061971.html>. Дата публикации 28.08.2013.
20. UGC-контент: особенности, типы и форматы применения пользовательского контента [Электронный ресурс] / МТС Маркетолог // URL: <https://marketolog.mts.ru/blog/ugc-kontent-osobennosti-tipi-i-formati-primeneniya-polzovatelskogo-kontenta> (дата обращения: 23.10.2025).
21. UGC контент — что это и где его взять [Электронный ресурс] / Sales Generator // URL: <https://sales-generator.ru/blog/ugc-kontent-eto/>. Дата публикации 03.07.2025.
22. UGC2.0: как пользовательский контент формирует лояльную аудиторию в эпоху информационного шума [Электронный ресурс] / AdPass // AdPass. — 2025. — 21 июля. — URL: <https://adpass.ru/ugc-2-0-kak-polzovatelskij-kontent-formiruet-loyalnuyu-auditoriyu-v-epohu-informatsionnogo-shuma/>. Дата публикации 22.07.2025.



Александра Игоревна ЛУКЬЯНОВА

магистрант
программа «Международный гостиничный бизнес»
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Россия
al_lukyanova@mail.ru

Alexandra I. LUKYANOVA

Master's student
program «International hotel business»
Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University
Saint-Petersburg, Russia

ИНТЕГРАЦИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье рассматривается интеграция автоматизированных систем управления как ключевой фактор повышения операционной эффективности гостиничных предприятий в условиях роста турпотока и усложнения управленческих процессов. На основе анализа статистических данных, отраслевых обзоров и научных исследований выявлены основные ограничения фрагментированной цифровизации и обоснована необходимость перехода к интегрированной архитектуре управления. Сформулированы выводы и практические рекомендации по использованию АСУ для повышения результативности деятельности гостиниц.

Ключевые слова: автоматизированные системы управления; гостиничное предприятие; операционная эффективность; цифровая интеграция; управление гостиничными процессами.

INTEGRATION OF AUTOMATED CONTROL SYSTEMS AS A FACTOR IN INCREASING OPERATIONAL EFFICIENCY OF HOTEL ENTERPRISES

Abstract. This article examines the integration of automated management systems as a key factor in improving the operational efficiency of hotel enterprises in the face of growing tourist traffic and increasingly complex management processes. Based on an analysis of statistical data, industry reviews, and scientific research, the article identifies the key limitations of fragmented digitalization and substantiates the need to transition to an integrated management architecture. Conclusions and practical recommendations for using automated management systems to improve hotel performance are provided.

Keywords: automated management systems; hotel enterprise; operational efficiency; digital integration; hotel process management.

Рост внутренней мобильности населения, переориентация спроса на российские дестинации и ускорение обновления номерного фонда формируют для гостиничных предприятий одновременно благоприятную конъюнктуру и качественно новые требования к управлению операциями. По агрегированным статистическим

данным, в 2024 году в России функционировало 33,1 тыс. коллективных средств размещения; загрузка достигла 49,3% (максимум за последние шесть лет), а число размещённых гостей превысило 90 млн человек при росте 7,8% г/г; объём доходов КСР оценён в 1088 957,3 млн руб., средний чек за ночь с 2839,6 руб. (+13% г/г) [4].

Указанная динамика означает не только количественный рост рынка, но и увеличение нагрузки на ключевые операционные контуры гостиницы — продажи, размещение, хаускипинг, техническую эксплуатацию и финансовый контроль. На этом фоне ценовая и кадровая турбулентность усиливают «стоимость ошибки»: информационные разрывы между подразделениями и несинхронизированные решения по тарифам, загрузке, персоналу и ресурсам начинают напрямую трансформироваться в потери выручки и маржинальности.

Показательно, что при достижении символически важной «планки» выручки отрасль фиксирует ухудшение относительных показателей эффективности. По предварительным данным Росстата, приведённым в аналитике РБК, доходы коллективных средств размещения в 2024 году составили около 1,04 трлн руб., что почти на 27% выше уровня 2023 года (821,6 млрд руб.). Одновременно подчёркивается снижение рентабельности вопреки росту доходов, что интерпретируется как следствие опережающего увеличения затрат (включая фонд оплаты труда, энергоёмкость, стоимость сервисов и закупок) при ограниченных возможностях дальнейшего повышения тарифов без потери спроса [6, с. 30]. Следовательно, повестка повышения операционной эффективности перестаёт быть «внутренним» вопросом оптимизации и превращается в фактор устойчивости бизнес-модели: при схожих рыночных условиях конкурентоспособность всё в большей степени определяется скоростью и качеством управленческих решений, а значит — зрелостью интегрированных цифровых контуров.

Состояние рынка в ведущих агломерациях дополнительно подтверждает необходимость перехода от фрагментарной автоматизации к системной интеграции. В аналитических материалах по итогам 2024 года фиксируются признаки «дорогого» спроса и высокой чувствительности результата к управлению доходом: в Санкт-Петербурге RevPAR достиг 4809 руб./сутки (+21,5% к 2023 году), при этом в премиальном сегменте показатель вырос до 11 690 руб./сутки (против 8 148 руб./сутки годом ранее) [3]. Такие значения означают, что даже небольшие улучшения точности прогнозов, сокращение потерь от простоя номеров, снижение доли неэффек-

тивных каналов продаж и ускорение оборота номерного фонда способны давать выраженный финансовый эффект. Однако достижение подобных улучшений невозможно в условиях разрозненных источников данных, когда PMS, модуль бронирования, каналный менеджер, CRM, учёт, кадровые и инженерные системы фиксируют одну и ту же реальность с разной детализацией и в разное время.

Институциональная среда также демонстрирует переход к логике «сквозной цифровой связности» туристско-гостиничных услуг, что повышает значимость интеграционных решений на стороне бизнеса. В рамках инициатив национального проекта «Туризм и гостеприимство» заявлено формирование единой цифровой платформы по аналогии с «Госуслугами», предполагающей объединение не менее 18 цифровых сервисов и вовлечение не менее 35 тыс. участников рынка; целевой ориентир включает рост индекса удовлетворённости путешественников до 80% к 2030 году [4]. Для гостиничных предприятий это означает, что стандарты сервисного качества и прозрачности будут всё сильнее опираться на цифровые каналы коммуникации и управления, а значит — на способность отеля интегрироваться с внешними платформами и одновременно поддерживать целостность собственных данных, процессов и аналитики.

Представленная на рисунке динамика ключевых показателей гостиничного рынка Российской Федерации и Санкт-Петербурга в 2021–2024 гг. демонстрирует асинхронность роста количественных и стоимостных параметров отрасли, а также усиливающееся расхождение между расширением рынка и изменением его относительной эффективности.

В профессиональной среде интеграция АСУ всё чаще рассматривается не как локальная IT-инициатива, а как инфраструктурный слой операционной модели. В практическом смысле под интеграцией автоматизированных систем управления целесообразно понимать согласованное взаимодействие программных и программно-аппаратных модулей, обеспечивающее единый контур управления жизненным циклом гостя и ресурса: от маркетингового контакта и бронирования до размещения, оказания услуг, клининга, инженерного обслуживания, финансового

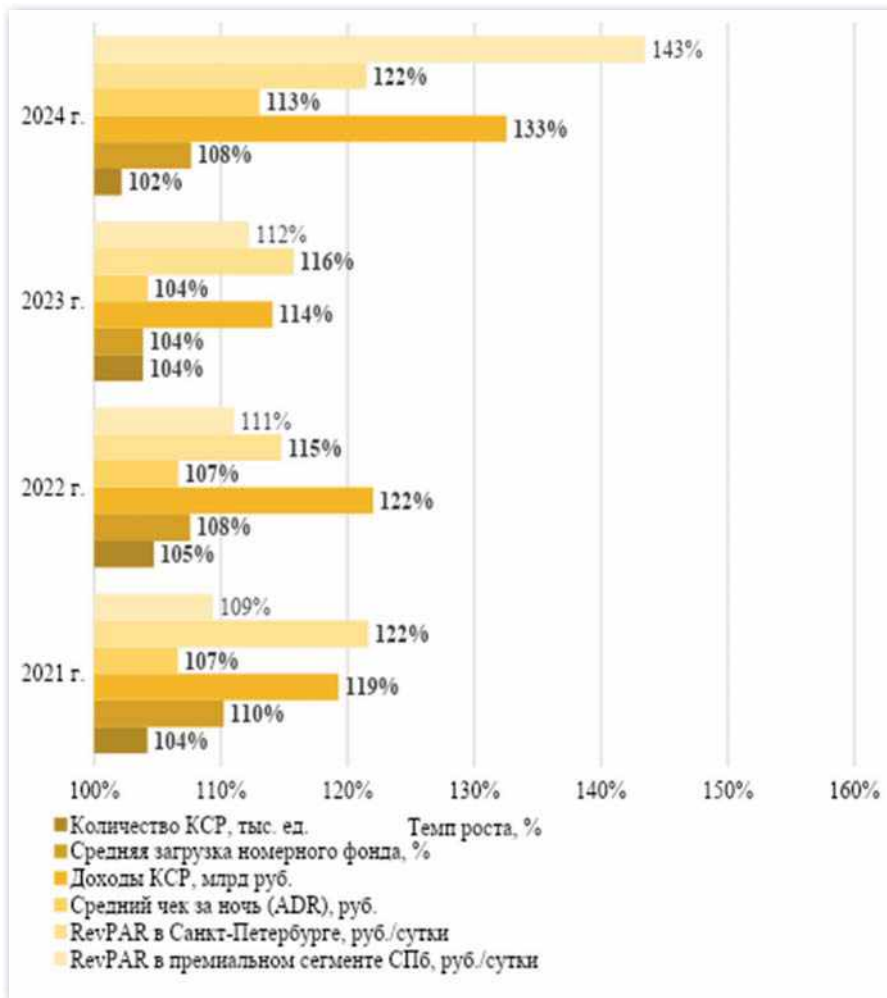


Рисунок — Динамика ключевых показателей гостиничного рынка РФ и Санкт-Петербурга в 2021–2024 гг. (составлено автором на основании [1–4])

закрытия и постпродажной коммуникации. Ключевой особенностью именно «интеграции», в отличие от простой «автоматизации», выступает наличие общих справочников и правил данных, синхронизация событий (заезд, выезд, смена статуса номера, начисление услуг, инцидент в инженерии), единая идентификация гостя и номера, а также сопоставимость показателей в единой аналитической модели. Без этих элементов цифровая трансформация деградирует до «автоматизированных островов», где скорость отдельных операций может возрастать, но итоговая эффективность снижается из-за роста транзакционных издержек на согласование, ручной контроль и исправление ошибок. Другой особенностью развития российской гостиничной индустрии в последние годы является расширение перечня

интеграций с локальным программным обеспечением, способным замещать международные платформы и сервисы, в том числе аналитические инструменты и системы управления доходами [7, с. 30].

Современное состояние рынка технологий в гостиничном секторе России подтверждает зрелость предложения и одновременно выявляет барьеры на стороне интеграции. По данным Российского союза туристической индустрии, рынок HotelTech-решений в 2024 году составил 8,1 млрд руб. при годовом приросте 25%; рынок является консолидированным — 80% объёма формируют три компании (TravelLine, HRS, Wnovo), причём крупнейший игрок занимает порядка 60% рынка [8]. С одной стороны, такая структура облегчает внедрение типовых решений (PMS, бронирование,

дистрибуция, коммуникации, самозаселение, сервис-менеджмент), а также формирует де-факто стандарты интеграции через API и готовые коннекторы. С другой стороны, консолидация усиливает риск «вендорной зависимости» и стимулирует отели принимать архитектурные решения, оптимальные для конкретной экосистемы поставщика, но не всегда оптимальные для долгосрочного развития операционной модели и мультиобъектного управления.

Критический аспект заключается в том, что даже при высоком проникновении цифровых инструментов эффект интеграции часто остаётся нереализованным. В исследовательских публикациях подчёркивается, что цифровые технологии уже внедрены примерно в 70% гостиничных предприятий, однако уровень их интеграции и управленческой связности оценивается как низкий, что проявляется в разрывах коммуникации, неполноте данных о госте, несогласованности работы подразделений и ограниченной управляемости качества сервиса [6, с. 30]. Такая конфигурация приводит к парадоксу: рост количества систем увеличивает информационную насыщенность, но не повышает управляемость, поскольку отсутствуют единые правила данных, регламенты межсистемного взаимодействия и культура использования аналитики в операционных решениях. В результате руководители и линейные менеджеры опираются на «локальные истины» отдельных подразделений, а не на единую картину, что повышает вероятность ошибочных решений по тарифам, планированию персонала, закупкам и инженерным работам.

Научная литература по управлению гостиничными предприятиями поддерживает тезис о том, что технологические инвестиции становятся производительными лишь при наличии комплементарных организационных ресурсов. Так, в исследовательской заметке в *Tourism Management* предложена модель, связывающая информационные технологии и результативность гостиницы через конкретные механизмы влияния, включая организационные маршруты (процессы и компетенции), инновационное развитие и управленческое использование данных, что позволяет интерпретировать ИТ не как автономный «фактор успеха», а как инфраструктуру, требующую управленческого «встраивания» [8]. Для

прикладной задачи повышения операционной эффективности это означает, что интеграция АСУ должна проектироваться одновременно в трёх плоскостях: архитектура данных, архитектура процессов и архитектура ответственности (кто владеет показателями, кто утверждает правила данных, кто отвечает за качество интеграции и принятие решений на основе аналитики).

Операционная эффективность гостиничного предприятия проявляется в измеримых параметрах: скорости выполнения ключевых операций (заезд/выезд, подготовка номера, обработка заявки), производительности труда (нагрузка на сотрудника, управляемость смен), интенсивности использования ресурсов (энергия, вода, расходные материалы), точности и своевременности финансового учёта, а также в снижении «скрытых потерь» — переплат за избыточные закупки, невыявленных списаний, простоя номерного фонда, неэффективной дистрибуции и репутационных издержек. Интеграция АСУ повышает эффективность не «вообще», а за счёт конкретных механизмов: устранения дублирования данных, сокращения ручных операций, повышения точности статусов (номер/гость/услуга), автоматического распределения задач между службами, ускорения обратной связи, а также внедрения предиктивной аналитики, когда решения принимаются не по факту отклонений, а на основании прогнозируемых паттернов спроса и нагрузки.

На уровне фронт-офиса и продаж интеграция PMS, модуля бронирования, канального менеджера и CRM, при наличии единого профиля гостя и правил тарификации, способна одновременно уменьшать потери от овербукинга и повышать долю прямых продаж за счёт корректного управления доступностью, динамического ценообразования и персонализированных предложений. Важным отличием интегрированной модели является возможность управлять «стоимостью канала» и «стоимостью привлечения» в реальном времени: когда данные о комиссиях, возвратах, отменах и фактическом проживании собираются в едином контуре, гостиница получает возможность оптимизировать микс продаж не интуитивно, а на основании маржинальности по сегментам. В противном случае увеличение загрузки может сопровождать-

ся падением валовой прибыли, что корреспондирует с наблюдаемой тенденцией «роста доходов при снижении рентабельности» на уровне отрасли [6, с. 29].

На уровне «хаускипинга» и технической эксплуатации интеграция АСУ проявляет себя как инструмент управления оборотом номерного фонда и предсказуемостью качества. Системная связка статусов номера в PMS с мобильными задачами персонала, складским контуром расходных материалов и инженерными заявками позволяет сокращать «слепые зоны», когда номер формально доступен, но фактически не готов к продаже, либо готов, но статус не обновлён, из-за чего теряется выручка. При этом особое значение приобретает интеграция с программно-аппаратными решениями: датчиками присутствия, контролем климата, электронными замками и инженерной диспетчеризацией. Международные исследования в области устойчивости и «умных» гостиниц показывают, что внедрение IoT-решений в высококлассных отелях может быть мотивировано, в том числе, прямой экономией ресурсов; в частности, фиксируются ориентиры снижения операционных затрат за счёт энергоэффективных сценариев управления на уровне 20–25% при соответствующей организационной поддержке и фокусе на энергосбережении [10]. Для российских гостиниц, где рост тарифов на коммунальные ресурсы и дефицит квалифицированного персонала усиливают давление на операционные бюджеты, такой эффект становится существенным аргументом в пользу интеграции BMS/IoT с PMS и контуром сервис-менеджмента.

В практической плоскости важно разграничить то, что уже широко реализовано, и то, что представляется целесообразным предложить, как следующий этап развития. В большинстве гостиничных предприятий в последние годы внедрены базовые элементы автоматизации: PMS как ядро размещения, подключение к основным каналам продаж, онлайн-оплата, частично — CRM-коммуникации и инструменты управления репутацией. Консолидированный рост рынка HotelTech и доминирование нескольких экосистемных игроков подтверждают, что «первый контур» цифровизации становится отраслевым стандартом [8].

Вместе с тем интеграция нередко остаётся «точечной»: системы связаны по принципу разовых обменов (выгрузка/загрузка), данные дублируются, а управленческая аналитика строится как постфактум-отчётность. Именно этот разрыв между внедрением технологий и реальной интеграцией, отмечаемый в научных публикациях, объясняет дефицит эффекта при формальном росте цифровой оснащённости [6, с. 31].

Постпандемийная траектория развития гостиничного рынка продемонстрировала, что операционная эффективность предприятий индустрии гостеприимства становится функцией не только ценовой политики и маркетингового охвата, но и способности организации быстро перестраивать процессы под внешние ограничения, обеспечивая управляемость издержек, прозрачность загрузки и устойчивость цепочки «спрос-доход-сервис». В исследовании динамики тарифов гостиничных предприятий Санкт-Петербурга в до- и постпандемийный период показано, что шок 2020 г. сопровождался не просто падением спроса, но и институциональным усложнением операционной деятельности: отрасль столкнулась с обновлёнными санитарными регламентами и организационными требованиями к обслуживанию, а также с сокращением числа функционирующих средств размещения; в публикации фиксируется оценка, согласно которой около 30% коллективных средств размещения в этот период было закрыто [5, с. 45]. Данный факт принципиален для логики настоящего исследования, поскольку указывает на пределы «ручного управления» в условиях одновременно спросового и регуляторного давления: даже при наличии рыночных сигналов (восстановление турпотока, возврат деловой активности) предприятия, не обладающие интегрированным контуром данных и процессов, вынуждены компенсировать неопределённость ростом транзакционных издержек, фрагментацией решений и снижением качества контроля исполнения.

Содержание работы позволяет интерпретировать тариф как индикатор комплексного управленческого состояния предприятия, а не как автономный результат маркетингового выбора. Авторы описывают ситуацию, в которой динамика показателей рынка после 2020 г. усложняется влиянием множественных факторов, что

затрудняет точную оценку темпов восстановления и повышает значимость аналитических методов, включая факторный и регрессионный анализ [5, с. 42]. Для гостиничного предприятия это означает, что традиционные инструменты управления доходом, опирающиеся на исторические данные и экспертные корректировки, становятся недостаточными, если исходные данные разрознены между PMS, каналами продаж, бухгалтерским контуром, кадровыми системами и источниками нормативных требований. Следовательно, интеграция автоматизированных систем управления в практическом измерении выступает не «IT-проектом», а механизмом повышения операционной эффективности за счёт сокращения временных лагов принятия решений, унификации справочников, исключения дублирования операций и обеспечения сопоставимости данных о спросе, тарифах, затратах и качестве сервиса.

Дополнительный аналитический ракурс формирует работа о рисках гостиничного предприятия сельского туризма, где подчёркивается, что деятельность хозяйствующего субъекта объективно сопряжена с необходимостью постоянного мониторинга неблагоприятных исходов управленческих решений и адекватной реакции на вызовы внешней среды, причём в туризме и гостеприимстве значимость риск-менеджмента усиливается вследствие высокой конкуренции, финансовых угроз несостоятельности и ответственности за безопасность клиентов [6, с. 32].

Для темы интеграции АСУ данное положение важно по двум причинам. Во-первых, риск в гостинице имеет операционную природу: он проявляется через сбой процессов заселения, нарушения стандартов обслуживания, ошибки учёта, дефекты безопасности и санитарного контроля, то есть через те области, которые непосредственно поддерживаются информационными системами. Во-вторых, специфика сельского туризма обостряет уязвимости из-за сезонности, кадровых ограничений, инфраструктурных рисков и повышенной чувствительности гостя к качеству сервиса и безопасности, что делает интеграцию цифрового контура не факультативной, а компенсаторной мерой управления ограниченными ресурсами.

На основании сопоставления представляется обоснованным тезис о том, что операционная

эффективность в гостиничном бизнесе в настоящее время определяется способностью предприятия переводить внешнюю неопределённость в управляемые параметры: прогноз спроса, динамическое ценообразование, планирование персонала, контроль закупок и санитарных процедур, а также мониторинг рисков и инцидентов [5, 6]. В отраслевой практике уже реализованы базовые формы цифровизации — онлайн-каналы продаж, интеграции с OTA, элементы бесконтактных сервисов, отдельные модули revenue management. Однако именно постпандемийный опыт демонстрирует, что наличие отдельных цифровых «островов» не эквивалентно росту эффективности: при разрывах данных между системами предприятие не получает сквозных метрик, не видит причинно-следственных связей между изменением спроса, тарифов и затрат, а риск-контур фактически остаётся вне управленческого цикла. В этой логике авторская позиция настоящей статьи исходит из необходимости перехода от точечной автоматизации к интегрированной архитектуре управления, где PMS выступает ядром операционного учёта, CRM обеспечивает контур коммуникаций и удержания, BI/аналитика — контур управленческих решений, а риск-модуль — контур раннего предупреждения и контроля исполнения процедур безопасности и качества.

Таким образом, выявленные Пироговой О.Е. эффекты шока 2020 г. [5, с. 46], включая масштаб закрытия средств размещения и рост регуляторной нагрузки, в совокупности с акцентом на постоянном мониторинге рисков и ответственности перед клиентом позволяют сделать вывод: интеграция АСУ повышает операционную эффективность не только через экономию времени и снижение ошибок, но и через институционализацию управляемости — создание единого цифрового пространства, где тариф, загрузка, затраты, качество сервиса и риск-показатели формируют единый контур контроля и планирования. В условиях, когда факторы роста в посткризисный период неоднозначны и требуют аналитической интерпретации, а риск-среда становится постоянной характеристикой гостиничного бизнеса, именно интегрированная система управления выступает базой для устойчивой эффективности, поддерживая управленческие решения доказа-

тельной статистикой, сокращая неопределённость и обеспечивая воспроизводимость стандартов операционной деятельности.

Авторская позиция состоит в том, что дальнейшее повышение операционной эффективности требует перехода к интеграции как управленческой архитектуре, а не набору интерфейсов.

Во-первых, необходим единый «словарь данных» (мастер-данные по гостю, номеру, тарифу, услуге, контрагенту), который исключает неоднозначности и обеспечивает сопоставимость показателей между подразделениями и объектами сети.

Во-вторых, требуется внедрение событийной модели управления, при которой изменения статуса (заезд, выезд, блокировка номера, инженерный инцидент, SLA по заявке) становятся триггерами автоматических действий и контроля, а не предметом ручных согласований.

В-третьих, интеграция должна поддерживаться контуром управленческой аналитики, обеспечивающим не только мониторинг KPI, но и диагностику причин отклонений на уровне процессов: «почему увеличилось время подготовки номера», «какие типы заявок создают повторные обращения», «какие каналы дают высокий ADR, но низкую валовую маржу».

В-четвёртых, в условиях консолидации рынка технологий целесообразно закреплять архи-

тектурные требования к поставщикам на уровне API-контрактов, прав владения данными и условий миграции, чтобы минимизировать стратегические риски зависимости от одного вендора.

Для демонстрации логики влияния интеграции на операционную эффективность представляется уместным свести ключевые механизмы в таблицу, акцентируя различие между «операционным эффектом» и «управленческим эффектом», то есть повышением качества решений.

Реализация предложенной логики сталкивается с типовыми ограничениями, которые необходимо учитывать в исследовательских выводах и практических рекомендациях. Наиболее существенным барьером выступает организационный: интеграция изменяет распределение ответственности, так как данные перестают быть «ведомственными», а показатели — локальными. В этом смысле отсутствие владельцев данных и KPI превращает интеграционный проект в техническую инициативу без устойчивого эффекта. Не менее значим кадровый фактор: даже при росте турпотока статистически фиксируется сжатие кадровой базы отрасли, а дефицит персонала повышает ценность технологий, но одновременно усложняет внедрение, поскольку снижает доступность времени на обучение и изменение регламентов.

Таблица

Влияние интеграции автоматизированных систем управления на операционную эффективность гостиничного предприятия (составлено автором)

Контур операции	Интеграционный механизм	Ожидаемый эффект для эффективности	Основание
Продажи и размещение	Единая доступность и тарификация в связке PMS-дистрибуция -CRM	Снижение потерь от несогласованности статусов; оптимизация микса каналов и маржинальности	Рост выручки при давлении на рентабельность делает критичным управляемый микс продаж [6]
Оборот номерного фонда	Событийная синхронизация статусов номера и задач персонала	Ускорение подготовки номера; снижение простоев из-за «информационных задержек»	Рост загрузки до 49,3% усиливает ценность скорости оборота фонда [4]
Инженерия и ресурсы	Интеграция BMS/IoT с сервис-менеджментом и PMS	Снижение ресурсных потерь; предиктивное обслуживание; экономия затрат	Ориентир экономии 20–25% при IoT-сценариях энергосбережения [9, с. 5]
Управление сетью/портфелем	Единая аналитика KPI на сопоставимых данных	Снижение вариативности качества, выявление лучших практик, управляемость стандартов	Высокая амплитуда RevPAR и премиального сегмента требует точной аналитики [3]

Следующий вид рисков связан с информационной безопасностью и правовым контуром: расширение числа интеграций повышает «площадь атаки» и требования к управлению доступами, журналированию событий и хранению персональных данных. Наконец, экономический риск проявляется в ошибочной оценке эффекта: если проект интеграции не связан с измеримыми целями (сокращение времени цикла, снижение затрат, рост маржинальности), то он легко превращается в «проект внедрения», а не улучшения.

С учётом выявленных тенденций и ограничений итоговый вывод заключается в следующем: интеграция автоматизированных систем управления является самостоятельным фактором повышения операционной эффективности гостиничных предприятий, поскольку превращает набор цифровых инструментов в управляемую систему принятия решений и исполнения операций. Эмпирические данные по росту рынка и доходов при снижении рентабельности, увеличение загрузки и объёмов размещения, а также повышение показателей RevPAR в крупнейших рынках формируют объективный запрос на сни-

жение потерь, ускорение процессов и повышение точности управленческих воздействий. При этом технологическая зрелость предложения и консолидация HotelTech-рынка создают условия для масштабирования интеграционных практик, однако научные оценки указывают на сохраняющийся дефицит реальной интеграции даже при высокой степени внедрения цифровых решений. Следовательно, практическая рекомендация сводится к тому, что гостиничным предприятиям целесообразно переходить от логики «внедрения систем» к логике «построения интеграционной архитектуры», включающей единые данные, событийную синхронизацию процессов и управленческую аналитику, а также формализованные требования к поставщикам по интерфейсам, владению данными и жизненному циклу интеграций. Именно такой подход обеспечивает перенос эффекта из уровня локальной автоматизации в уровень устойчивой операционной результативности, что соответствует выводам научных моделей о необходимости сочетания IT-ресурсов и организационных механизмов для достижения измеримого результата.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Доходы российских гостиниц в 2024 году превысили 1 трлн руб. [Электронный ресурс] / РБК // URL: <https://www.rbc.ru/business/11/02/2025/67a9ebc29a79473f4b1fd1eb>. Дата публикации 11.02.2025.
2. Денисова, Н.И. Проблемы формирования коммуникационной системы отеля / Н.И. Денисова, Е.В. Автайкин // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 12–1. — С. 66–70.
3. Итоги 2024: Россия, Москва, Санкт-Петербург. Отели. Ключевые показатели рынка в России [Электронный ресурс] / Nikoliers // URL: <https://nikoliers.ru/analytics/itogi-2024-rossiya-moskva-sankt-peterburg-gostinichnaya-nedvizhimost/>. Дата публикации 29.01.2025.
4. Основные показатели в сфере туризма 2024 года [Электронный ресурс] / Данные Московской области // URL: <https://mosregdata.ru/article/key-tourism-indicators-2024>. Дата публикации 11.11.2025.
5. Пирогова, О.Е. Исследование динамики тарифов предприятий гостиничного бизнеса Санкт-Петербурга в до и постпандемийный период / О.Е. Пирогова, А.В. Курилкина, Н.В. Погорелов // Reports Scientific Society. — 2023. — № 4 (36). — С. 45–52.
6. Пирогова, О.Е. Риски гостиничного предприятия сельского туризма / О.Е. Пирогова, Н.В. Погорелов, А.С. Корнилова // Международный научный журнал. — 2024. — № 7 (100). — С. 32–41.
7. Погорелов, Н.В. Трансформация аналитических подходов в гостиничной индустрии России: переход от глобальных к локальным системам / Н.В. Погорелов, К.М. Татуева // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 14, № 11(164). — С. 57–68.
8. Рейтинг HotelTech-компаний по выручке 2025. Опубликован первый отчет о разработчиках технологических продуктов для гостиниц [Электронный ресурс] / TOHOLOGY: Tourism&Hospitality // URL: <https://www.tohology.com/hospitality/industry/rejting-hoteltech-kompanij-2025/>. Дата публикации 22.09.2025.
9. Eskerod, P. Drivers for pursuing sustainability through IoT technology within high-end hotels — an exploratory study / P. Eskerod, S. Hollensen, M.F. Morales-Contreras, J. Arteaga-Ortiz // Sustainability. — 2019. — Vol. 11, № 19. — Article 5372.



Максим Вячеславович НЕПРОКИН

магистрант
магистерская программа «Стратегическое управление
предприятием индустрии гостеприимства»
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
г.Санкт-Петербург, Россия
mneprokin@list.ru

Maksim V. NEPROKIN

master's student
program «Strategic management of a hospitality industry enterprise»
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ АРХИТЕКТУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли цифровой трансформации в архитектуре стратегического планирования предприятий индустрии гостеприимства. Автор анализирует вызовы, стоящие перед отраслью в условиях стремительной цифровизации, и доказывает, что фрагментарный, тактический подход к внедрению технологий не обеспечивает системного эффекта и конкурентоспособности. Цифровая трансформация представлена как системный ответ на структурные изменения рынка, требующий перехода к сетевым и платформенным бизнес-моделям. В работе обосновывается необходимость интеграции цифровой трансформации на трех взаимосвязанных уровнях стратегического планирования: концептуально-стратегическом, операционно-тактическом и организационно-культурном. Рассматривается, как формирование цифрового видения, создание интегрированных технологических платформ, увязка технологических инициатив с ключевыми показателями бизнеса и развитие цифровой культуры становятся ключевыми факторами успеха. В статье также предложены практические шаги по интеграции, включая проведение аудита цифровой зрелости, разработке дорожной карты и внедрение новых управленческих ролей. Основной вывод заключается в том, что устойчивое конкурентное преимущество достигается не отдельными технологиями, а способностью компании выстроить и реализовать целостную стратегию, где цифровые решения являются стержневым элементом бизнес-архитектуры, направленным на повышение клиентской лояльности, операционной эффективности и доходности.

Ключевые слова: цифровая трансформация, стратегическое планирование, архитектура стратегии, индустрия гостеприимства, конкурентоспособность, бизнес-модель, управление доходами (Revenue Management), интегрированная система управления (PMS), организационная культура, искусственный интеллект (AI).

DIGITAL TRANSFORMATION AS AN ELEMENT OF THE STRATEGIC PLANNING ARCHITECTURE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Summary. The article examines the role of digital transformation within the strategic planning architecture of hospitality industry enterprises. The author analyzes the challenges facing the sector amid rapid digitalization and argues that a fragmented, tactical approach to technology implementation fails to deliver systemic results or competitive advantage. Digital transformation is presented as a systemic response to structural market shifts, necessitating a transition towards networked and platform-based business models. The study substantiates the need to integrate digital transformation across three interconnected levels of

strategic planning: conceptual-strategic, operational-tactical, and organizational-cultural. It explores how forming a digital vision, creating integrated technology platforms, aligning technological initiatives with key business performance indicators, and fostering a digital culture become critical success factors. The article also proposes practical steps for integration, including conducting a digital maturity audit, developing a transformation roadmap, and implementing new managerial roles. The main conclusion is that sustainable competitive advantage is achieved not through isolated technologies, but through an organization's ability to build and execute a holistic strategy where digital solutions form the core of the business architecture, aimed at enhancing customer loyalty, operational efficiency, and profitability.

Keywords: digital transformation, strategic planning, strategy architecture, hospitality industry, competitiveness, business model, revenue management, property management system (PMS), organizational culture, artificial intelligence (AI).

В настоящее время индустрия гостеприимства и общественного питания переживает эпоху глубоких изменений, движимых стремительной цифровизацией общества, эволюцией потребительских ожиданий и возросшей волатильностью рынка. Традиционные модели ведения бизнеса, основанные на интуиции и устоявшихся процессах, сталкиваются с беспрецедентными вызовами: давлением со стороны агрегаторов (OTA), ростом значимости онлайн-репутации, требованием к персонализированному сервису и необходимости управлять сложными данными. Растущие требования современных потребителей к качеству и разнообразию предоставляемых услуг, невозможность полного удовлетворения этих потребностей традиционными методами и приемами заставляет компании сферы туризма и гостеприимства пересматривать подходы к организации обслуживания гостей [5, с. 343–345]. В этих условиях цифровая трансформация перестает быть опциональным «технологическим апгрейдом» или функцией отдельного IT-департамента. Она становится критическим стратегическим императивом, фундаментально меняющим способы создания ценности, взаимодействия с гостем и построения конкурентных преимуществ. Исследователи подчеркивают, что подобная трансформация носит системный характер и является ответом на структурные изменения самого рынка. Цифровая трансформация становится катализатором перехода от классической иерархической организации к сетевым и платформенным моделям, где ценность создается за счет взаимодействия множества участников — самого предприятия, гостей, поставщиков и внешних сервисов. Это требует пересмотра не только технологического стека, но и базовых принципов ведения бизнеса

в сторону большей открытости, гибкости и адаптивности [6, с. 35–36].

Несмотря на широкое признание важности цифровых технологий, на многих предприятиях отрасли сохраняется фрагментарный подход к их внедрению. Цифровизация зачастую сводится к точечным решениям: внедрению системы онлайн-бронирования, запуску страниц в социальных сетях или обновлению оборудования, которые не интегрированы в общую бизнес-логику. Такой подход приводит к образованию «цифровых островков», неспособных генерировать синергию, и не обеспечивает системного эффекта. Фрагментарный подход не только ограничивает эффект, но и не позволяет реализовать ключевое преимущество цифровизации — переход к платформенной бизнес-модели. Между тем, как отмечают исследователи, именно цифровые платформы открывают для предприятий сферы услуг принципиально новые возможности для взаимодействия с потребителями, управления цепочками создания ценности и выхода на новые рынки [1, с. 2445], создавая основу для стратегического роста, а не только операционных улучшений.

Ключевая проблема заключается в том, что цифровая трансформация рассматривается как тактическая задача, а не как неотъемлемый элемент архитектуры стратегического планирования. Отсутствие четкой стратегии, основанной на понимании текущих и будущих преимуществ от внедрения цифровых технологий, приводит к хаотичным действиям, а следовательно, к бессмысленным затратам и неэффективному использованию ресурсов компании [4, с. 250–254]. Для преодоления этого разрыва цифровая трансформация должна быть интегрирована в ядро архитектуры стратегического планирования

на трех взаимосвязанных уровнях: концептуально-стратегическом, операционно-тактическом и организационно-культурном.

На концептуально-стратегическом уровне цифровая трансформация перестает быть функциональной задачей и становится частью общего видения и миссии предприятия.

Стратегическая цель смещается от простой автоматизации существующих процессов к формированию принципиально новой, гибкой и клиентоцентричной бизнес-модели [6, с. 35]. Это требует переосмысления ключевых направлений деятельности сквозь призму цифровых возможностей. Например, стратегический ответ на давление онлайн-агрегаторов (OTA) заключается не в конфронтации, а в развитии собственных прямых цифровых каналов продаж, интегрированных в единую экосистему лояльности, и использовании технологий для углубления прямых отношений с гостем.

Реализация этой концепции происходит на операционно-тактическом уровне, где формируются конкретные технологические инициативы. Ключом к успеху является не внедрение разрозненных инструментов, а создание целостной цифровой платформы. Основой такой платформы выступает интегрированная система управления (PMS), которая консолидирует данные из всех точек контакта с гостем — от момента бронирования на сайте до отзывов после выезда. Такой подход выводит взаимодействие с гостем и управление ресурсами на качественно новый уровень, позволяя предприятию функционировать как единый цифровой организм. Развитие подобных платформ является основой для реализации более сложных стратегий. Согласно исследованиям, потенциал цифровых платформ в индустрии заключается в их способности обеспечивать синергетический эффект за счет интеграции услуг, данных и участников рынка [2, с. 157], создавая замкнутую экосистему, где ценность для клиента и для бизнеса постоянно возрастает.

На этой основе реализуются следующие решения.

1. Управление доходами (Revenue Management).

Применение систем прогнозной аналитики и динамического ценообразования позволяет оптимизировать доходность в режиме реального времени, реагируя на изменения спроса.

2. **Персонализация сервиса.** Анализ больших данных (Big Data) и технологии искусственного интеллекта (AI) позволяют прогнозировать предпочтения гостя, предлагая ему индивидуальные услуги и коммуникации, что напрямую влияет на лояльность и рост среднего чека.

3. **Повышение операционной эффективности.** Внедрение решений для автоматизации рутинных операций (чат-боты для обработки стандартных запросов, системы «умного номера» для управления энергопотреблением) позволяет снижать издержки и перераспределять человеческие ресурсы в пользу задач, создающих дополнительную ценность.

Важно отметить, что успех на операционно-тактическом уровне измеряется не самим фактом внедрения технологии, а ее влиянием на ключевые показатели бизнеса. Эффективная цифровая платформа становится источником конкурентного преимущества, когда она позволяет достичь измеримых результатов: увеличения доли прямых бронирований, повышения среднего чека за счет персонализированных апселлов, снижения операционных затрат на единицу услуги и роста индекса удовлетворенности клиентов (NPS). Таким образом, каждая технологическая инициатива на этом уровне должна быть напрямую связана со стратегическими целями, сформулированными на концептуальном уровне.

Однако технологическая трансформация обречена на неудачу без трансформации организационно-культурного уровня. Главным барьером часто становится не недостаток финансирования, а сопротивление персонала и недостаток цифровых компетенций. Поэтому стратегия должна включать планомерную работу по формированию цифровой культуры и развитию кадрового потенциала [3, с. 78]. Это предполагает непрерывное обучение сотрудников, адаптацию организационной структуры под кросс-функциональные цифровые проекты и изменение системы мотивации, поощряющей использование новых инструментов и инновационное мышление.

Реализация описанной трехуровневой модели требует последовательных практических действий. Первым шагом должна стать стратегическая диагностика и аудит цифровой зрелости предприятия, который оценивает текущее состояние технологий, процессов и компетенций

в разрезе будущих целей. На основе аудита разрабатывается дорожная карта (road map) цифровой трансформации, которая синхронизирует технологические проекты с бизнес-календарем и этапами стратегического плана.

Крайне важно, чтобы управление дорожной картой не было возложено исключительно на IT-департамент. Для обеспечения сквозной интеграции необходима новая роль — стратегического владельца цифровой трансформации (например, Chief Digital Officer или вице-президент по развитию), который работает на стыке бизнеса и технологий и отвечает за достижение целевых показателей. Кроме того, стоит рассмотреть применение гибких методологий управления проектами (Agile, Scrum), которые позволяют быстрее тестировать гипотезы, получать обратную связь от гостей и адаптировать планы в условиях высокой неопределенности рынка. Инвестиции в цифровую трансформацию должны рассматриваться как стратегические капиталовложения, эффективность которых оценивается не только по финансовой отдаче (ROI), но и по вкладу в укрепление долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности бренда.

Таким образом, в современных условиях цифровая трансформация является не дополнительным проектом, а неотъемлемым структурным элементом архитектуры стратегического планирования предприятия гостеприимства. Представленная трехуровневая модель (концептуально-стратегический, операционно-тактический, организационно-культурный) служит

каркасом для ее интеграции. Ее успешная реализация требует системного подхода, охватывающего пересмотр миссии и бизнес-модели, реинжиниринг ключевых процессов на основе единой цифровой платформы, целенаправленное развитие организационной культуры и внедрение практических инструментов стратегического управления, таких как дорожные карты и кросс-функциональное руководство.

Основной вывод заключается в том, что конкурентные преимущества в цифровую эпоху создаются не отдельными технологиями, а способностью предприятия индустрии гостеприимства выстроить целостную стратегию, в которой цифровые решения согласуются с бизнес-целями и подкрепляются готовностью команды к изменениям. Только такой подход позволяет превратить цифровизацию из статьи затрат в драйвер роста, обеспечивающий повышение клиентской лояльности, операционной эффективности и устойчивой доходности.

Перспективы дальнейшего развития связаны с углублением интеграции искусственного интеллекта для создания предиктивных моделей ведения бизнеса, развитием экосистемных сервисов и появлением новых иммерсивных форматов взаимодействия с гостем. Предприятия, уже сегодня заложившие цифровую трансформацию в основу своей стратегической архитектуры, окажутся лучше подготовлены к тому, чтобы не просто адаптироваться к будущим изменениям, но и активно формировать новую цифровую реальность индустрии гостеприимства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Биттер, Н.В. Сфера услуг туризма и гостеприимства: новые возможности в контексте цифровой трансформации / Н.В. Биттер, Л.Б. Нюренбергер, Н.Е. Петренко, В.А. Быкова // Экономика, предпринимательство и право.— 2024.— Т. 14, № 5.— С. 2443–2458.
2. Боголюбов, В.С. Потенциал использования цифровых платформ в туризме / В.С. Боголюбов, С.А. Боголюбова // Вестник Алтайской академии экономики и права.— 2023.— № 4–2.— С. 156–162.
3. Полищук, О.А. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как необходимое условие успешного функционирования отелей / О.А. Полищук, Ш.Г. Казарян, Д.А. Копылова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.— 2023.— Т. 13, № 5.— С. 71–82.
4. Тесалов, С.С. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как фактор повышения конкурентоспособности услуг гостеприимства / С.С. Тесалов, Н.А. Сердюкова // Естественно-гуманитарные исследования.— 2024.— № 2 (52).— С. 250–254.
5. Фролова, Е.А. Перспективы применения инновационных технологий обслуживания в индустрии гостеприимства / Е.А. Фролова, Ю.М. Коренко // Инновации и инвестиции.— 2023.— № 4.— С. 343–345.
6. Шохнех, А.В. Современная трансформация индустрии туризма и гостеприимства / А.В. Шохнех, Л.А. Сизенева, А.А. Касимовский, В.В. Барышникова // Сервис в России и за рубежом.— 2025.— Т. 19 № 4.— С. 29–42.



Сергей Иванович ПУРДЫШОВ

магистрант
программа «Корпоративные стратегии гостиничного бизнеса»
Институт управления, РАНХиГС Санкт-Петербург
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ
г. Санкт-Петербург, Россия
spurdyshev-21@edu.ranepa.ru

Sergei I. PURDYSHOV

Master's student
Corporate Strategies for the Hotel Business Programme
Institute of management, RANEPA Saint-Petersburg
Presidential Academy
Saint-Petersburg, Russia

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСТИНИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ БИЗНЕС-ОТЕЛЕЙ КАТЕГОРИИ «ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ» В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ)

Аннотация. В данной статье проводится комплексный и междисциплинарный анализ процессов внедрения и последующего влияния современных цифровых инструментов на операционную и экономическую эффективность бизнес-отелей категории 4 звезды. Исследование опирается на актуальные эмпирические данные гостиничного рынка Российской Федерации и Санкт-Петербурга, охватывая динамичный период трансформации 2023–2025 гг. В работе подробно рассматриваются ключевые рыночные индикаторы, такие как средняя цена номера (ADR), уровень загрузки (Оссурансу) и доход на доступный номер (RevPAR), анализируемые через призму технологического перевооружения отрасли. Особое внимание уделено декомпозиции экосистемы HotelTech, включая облачные системы управления (PMS), модули на базе искусственного интеллекта для гиперперсонализации сервиса и алгоритмические инструменты динамического ценообразования. Автор подробно исследует роль автоматизации в контексте преодоления структурного дефицита кадров и качественной трансформации гостевого опыта в условиях необходимости импортозамещения зарубежных программных решений. Статья включает детальные кейсы внедрения технологических инноваций от ведущих поставщиков и аргументированную оценку их вклада в устойчивое развитие и конкурентоспособность объектов в сегменте делового туризма.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, бизнес-отели 4*, HotelTech, цифровая трансформация, рынок Санкт-Петербурга, искусственный интеллект, динамическое ценообразование, RevPAR, USALI, автоматизация, импортозамещение.

THE USE OF MODERN TECHNOLOGIES IN HOTEL ACTIVITIES (ILLUSTRATED BY THE EXAMPLE OF 4-STAR BUSINESS HOTELS IN THE RUSSIAN FEDERATION AND SAINT PETERSBURG)

Abstract. This article provides a comprehensive and interdisciplinary analysis of the implementation processes and subsequent impact of modern digital tools on the operational and economic efficiency of 4-star business hotels. The research is based on current empirical data from the hotel market of the Russian Federation and Saint Petersburg, covering the dynamic transformation period of 2023–2025. The paper examines in detail key market indicators such as Average Daily Rate (ADR), Occupancy rate, and Revenue Per Available Room (RevPAR), analyzed through the lens of the industry's technological re-equipment. Special attention is paid to the decomposition of the HotelTech ecosystem, including cloud-based Property

Management Systems (PMS), modules based on artificial intelligence for service hyper-personalization, and algorithmic tools for dynamic pricing. The author explores in detail the role of automation in the context of overcoming the structural labor shortage and the qualitative transformation of the guest experience under the conditions of the need for import substitution of foreign software solutions. The article includes detailed cases of technological innovation implementation from leading vendors and a reasoned assessment of their contribution to the sustainable development and competitiveness of properties in the business tourism segment.

Keywords: hotel business, 4-star business hotels, HotelTech, digital transformation, Saint Petersburg market, artificial intelligence, dynamic pricing, RevPAR, USALI, automation, import substitution.

Современный этап развития глобальной и национальной индустрии гостеприимства характеризуется переходом к принципиально новой технологической парадигме. Фундаментальная структурная перестройка отрасли, наблюдаемая в последние годы, обусловлена не только экспоненциальным ускорением научно-технического прогресса, но и глубинными изменениями в психологии и ожиданиях потребителей. В условиях перманентной глобальной нестабильности и высокой волатильности локальных рынков гостиничные предприятия вынуждены диверсифицировать подходы к управлению, стремясь к максимальной оптимизации внутренних бизнес-процессов при одновременном повышении лояльности целевой аудитории [13]. Сегмент бизнес-отелей категории 4 звезды в Российской Федерации на современном этапе выступает в роли своеобразного полигона для тестирования и внедрения инноваций. Именно в этой категории требования деловых путешественников к скорости предоставления услуг, их качеству и технологической оснащенности достигают своего апогея, что диктует необходимость постоянного обновления цифрового ландшафта отеля [25].

Цифровая трансформация в гостиничном деле сегодня вышла за рамки маркетингового инструмента или элемента формирования имиджа бренда. В текущих реалиях она трансформировалась в императив выживания и базовое условие сохранения рыночных позиций [20]. Переход от архаичных, линейных моделей управления к сложным высокотехнологичным экосистемам позволяет эффективно нивелировать нарастающие негативные эффекты. К ним относятся критический дефицит квалифицированных кадров, опережающий рост эксплуатационных и материальных расходов, а также

необходимость поддержания жестких стандартов безопасности, сформировавшихся в постпандемическую эпоху [24]. Технологии становятся тем связующим звеном, которое позволяет поддерживать высокий уровень сервиса при сокращении физического присутствия персонала, что особенно актуально для бизнес-отелей, где ценится время и бесшовность взаимодействия.

Актуальность представленного исследования усиливается необходимостью глубокого теоретического и практического осмысления процессов интеграции современных технологических инструментов в деятельность российских гостиничных предприятий. В центре внимания находятся облачные системы управления (PMS), интеллектуальные алгоритмы прогнозирования спроса и модули искусственного интеллекта (AI), которые сегодня вынужденно адаптируются к условиям тотального импортозамещения западных программных продуктов [5]. Отдельное внимание уделяется внедрению систем предиктивной аналитики для отельной индустрии, а также сервисам для автоматизации процессов регистрации в гостиницах и заказа различных дополнительных услуг [9, 10].

Особый научно-практический интерес представляет рынок Санкт-Петербурга, который исторически выполняет роль драйвера инноваций в российском гостеприимстве. Петербургский рынок демонстрирует уникальную способность к быстрой адаптации HotelTech-решений, формируя новые стандарты обслуживания в сегменте бизнес-ориентированных отелей категории «четыре звезды» [6]. Целью данной работы является не только фиксация текущих рыночных показателей, но и выявление глубинных взаимосвязей между уровнем цифровизации отеля и его финансовой устойчивостью в долгосрочной перспективе.

Гостиничный сектор Российской Федерации в период с 2023 по 2025 год демонстрирует впечатляющую динамику восстановления и последующего устойчивого роста. Основным катализатором этих процессов стало переориентирование туристических потоков на внутренние направления и масштабные государственные программы поддержки, направленные на стимулирование инвестиций в туристическую инфраструктуру. Анализ данных Федеральной службы государственной статистики и специализированных аналитических агентств позволяет констатировать, что общее количество классифицированных средств размещения в стране увеличилось с 31,5 тыс. единиц в начале 2023 года до более чем 32,4 тыс. к концу 2024 года, что соответствует росту на 14,3% по сравнению с контрольными показателями допандемийного 2019 года [1, 15]. Такой количественный скачок неразрывно связан с качественными изменениями в структуре управления объектами, где цифровизация становится центральным элементом операционной стратегии. Одним из наиболее значимых факторов развития отрасли в рассматриваемый период стало активное наращивание предложения в сегменте качественного номерного фонда. В течение 2024 года рынок пополнился более чем 80 новыми гостиничными объектами и апарт-отелями, суммарная емкость которых составила около 9 тыс. номеров [3].

Прогнозные значения на 2025 год указывали на то, что отрасль ожидает беспрецедентный приток инвестиций, совокупный объем которых может достичь 60 млрд рублей, что на 57% выше показателей предыдущего цикла [4]. Ключевая роль в этом процессе отведена категории 4 звезды. Данный сегмент пользуется приоритетным вниманием инвесторов благодаря сбалансированным показателям операционной доходности и более коротким срокам окупаемости по сравнению с люксовым сегментом,

при этом сохраняя возможность внедрения самых передовых технологических стандартов.

Для корректной оценки эффективности функционирования рынка необходимо использовать инструментарий международного стандарта финансовой отчетности USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), который позволяет проводить кросс-анализ деятельности отелей различных регионов [8]. Основные количественные показатели динамики рынка представлены в Таблице 1.

Углубленный анализ показывает, что рост RevPAR в значительной степени обусловлен стратегией агрессивного управления ценой (ADR), что является ответом отельеров на инфляционное давление, удорожание логистики и рост фонда оплаты труда. Однако удержание высокого уровня загрузки при одновременном росте цен становится невозможным без внедрения систем Revenue Management, которые позволяют в реальном времени корректировать тарифы в зависимости от микроколебаний спроса [8]. Важным институциональным фактором выступает реализация программы льготного кредитования (постановление Правительства № 141), в рамках которой одобрено свыше 430 проектов. Эти проекты в среднесрочной перспективе обеспечат ввод около 78 тыс. новых номеров, что существенно ужесточит конкуренцию и заставит действующих игроков еще активнее инвестировать в IT-решения для удержания доли рынка.

Санкт-Петербург на протяжении десятилетий сохраняет за собой статус наиболее развитого, диверсифицированного и технологичного гостиничного рынка в стране. Городская инфраструктура гостеприимства традиционно ориентирована на международные стандарты, что обусловлено исторически высокой долей иностранных туристов и деловых путешественников.

Таблица 1

Ключевые индикаторы эффективности гостиничного рынка РФ (2023–2025 гг.)

Показатель	2023 (факт)	2024 (оценка)	2025 (прогноз)
ADR (Средняя цена за номер), руб.	7100	8900	10 500
Загрузка (Occupancy), %	61,0	66,2	68,0
RevPAR (Доход на доступный номер), руб.	4331	5892	7140
Инвестиции в сектор, млрд руб.	54	38	60

Источники: [1, 3, 4, 5, 12]

В современных условиях рынок Северной столицы демонстрирует выдающиеся показатели устойчивости, особенно в сегменте 4 звезды. Этот сегмент является наиболее востребованным среди участников MICE-мероприятий и корпоративного сектора, для которых критически важна надежность и функциональность отеля. В 2024 году среднегодовая загрузка петербургских отелей категории 4* достигла рекордных 77,4%, что значительно опережает среднероссийские показатели и свидетельствует о высокой концентрации делового спроса [6].

Специфика петербургского рынка в 2024–2025 гг. заключается в существенном увеличении доли деловых поездок, которые теперь составляют до 30% от общего объема спроса в качественных отелях. Для данной категории гостей технологическая оснащенность номера и общественных зон является определяющим фактором при выборе места размещения.

Параметры деятельности отелей в данном регионе отражены в Таблице 2.

Особого внимания заслуживает тенденция развития бутик-отелей и малых средств размещения в исторических зданиях центра города. Только за последний год было открыто 17 таких объектов, каждый из которых стремится выделиться за счет уникального сочетания исторической атмосферы и ультрасовременных технологий [6]. В условиях, когда физическое пространство ограничено архитектурными особенностями зданий, технологии становятся инструментом оптимизации: использование мобильных приложений для управления номером и бесконтактных сервисов позволяет эффективно использовать каждый квадратный метр площади. Цифровизация «гостевого пути» (Guest Journey) в Петербурге достигла такого уровня,

при котором гость может взаимодействовать с инфраструктурой отеля практически без прямого участия персонала, что крайне востребовано в среде деловой элиты [26, 27].

Технологическая инфраструктура современного отеля категории «четыре звезды» представляет собой сложную, многоуровневую архитектуру, где каждый элемент интегрирован в единую информационную среду. В 2024 году объем российского рынка HotelTech-решений оценивался в 8,1 млрд рублей, показав годовой прирост в 25%, а к 2025 году ожидается его расширение до 9,9 млрд рублей [11]. Процесс импортозамещения привел к консолидации рынка вокруг нескольких крупных отечественных игроков, таких как TravelLine, Vnovo и HRS, которые смогли в кратчайшие сроки предложить решения, сопоставимые по функционалу с мировыми лидерами (Oracle Hospitality, Amadeus) [11].

Центральным звеном этой архитектуры остается Property Management System (PMS) — система управления имуществом отеля. Современная PMS в бизнес-отеле эволюционировала из простого инструмента шахматки бронирований в мощную аналитическую платформу. Она аккумулирует данные о гостях, управляет инвентарем номеров, контролирует финансовые потоки и работу смежных служб (ресторан, конференц-залы, SPA). Использование облачных (SaaS) моделей PMS позволяет отелям радикально снизить капитальные затраты на серверное оборудование и поддержку штатных IT-специалистов, обеспечивая при этом высокую доступность данных и возможность удаленного управления [2, 19]. Для бизнес-отелей 4* критически важна функция групповых бронирований и интеграции с корпоративными системами учета, что успешно реализуется в современных отечественных разработках.

Таблица 2

Операционные показатели отелей Санкт-Петербурга категории «четыре звезды» за период 2024–2025 гг.

Параметр	Значение	Комментарий
Среднегодовая загрузка	75–78%	Пики в период «Белых ночей» до 85% [15]
ADR (средний диапазон)	9000–11000 руб.	Летом рост до 14000 руб. (+25%)
Доля бизнес-путешественников	20–30%	Высокая интенсивность MICE-активности
Темп роста тарифов (YoY)	+26%	Обусловлен ростом качества услуг

Источники: [6, 15]

Параллельно с развитием PMS происходит трансформация систем дистрибуции. На долю сегмента онлайн-бронирования приходится около 69% всего технологического рынка отелей [11]. Модули бронирования (Booking Engines) стали более интеллектуальными: они поддерживают динамическое пакетирование услуг, предлагают персонализированные апсейлы и интегрированы с системами моментальной авторизации личности, такими как T-ID [18]. Это позволяет сократить время регистрации гостя в отеле до считанных секунд, так как все паспортные данные уже верифицированы и внесены в систему на этапе бронирования.

Настоящим прорывом 2024–2025 гг. стало массовое внедрение элементов искусственного интеллекта и машинного обучения в операционную деятельность.

В Таблице 3 систематизированы основные направления технологического развития и их функциональное значение.

Направление AI Reputation Management позволяет отелям категории «четыре звезды» эффективно конкурировать с более дорогими объектами, перехватывая спрос за счет гибкости ценообразования. В области управления репутацией генеративные модели AI (LLM) теперь используются для анализа тональности отзывов и автоматической генерации ответов. Это не просто механический

процесс: система способна классифицировать жалобы по 35 категориям (чистота, скорость Wi-Fi, вежливость персонала) и формировать глубокую аналитическую базу для менеджмента, указывая на конкретные «узкие места» в сервисе [11, 17].

Интеграция высоких технологий в деятельность бизнес-отелей категории «четыре звезды» приносит осязаемые финансовые результаты, которые могут быть верифицированы через систему показателей USALI. Применение систем автоматического управления доходами (RMS) позволяет отелям увеличить показатель RevPAR на 10–15% исключительно за счет более точного попадания в рыночный спрос и минимизации человеческих ошибок при установке тарифов [8, 19, 27]. Автоматизация службы хаускипинга через мобильные приложения для персонала сокращает время подготовки номера к заселению на 15–20% и позволяет оптимизировать график работы горничных, что ведет к существенной экономии фонда оплаты труда [20]. Использование модулей прямого бронирования позволяет отелям экономить до 15–20% от оборота, которые ранее выплачивались в качестве комиссии международным онлайн-агентствам [2].

Важнейшим индикатором успеха технологической трансформации является Revenue Generation Index (RGI) — индекс генерации дохода. Эффекты от внедрения технологий в разрезе KPI представлены в Таблице 4.

Таблица 3

Структура современных HotelTech-решений в сегменте 4 звезды

Категория	Технологический инструмент	Функциональное преимущество
Управление	Облачная PMS (SaaS)	Снижение IT-издержек, мобильность управления
Продажи	Channel Manager	Автоматизация дистрибуции на 50+ каналах
Аналитика	Revenue Management (RMS)	ИИ-прогнозирование спроса и динамическое ценообразование
Сервис	Digital Keys / Mobile App	Бесконтактный заезд и управление услугами номера
Маркетинг	AI Reputation Manager	Автоматический анализ тональности отзывов гостей

Источники: составлено автором на основе [11, 17, 19, 25]

Таблица 4

Влияние технологической трансформации на экономические показатели отеля

Параметр	Без ИТ-интеграции	С ИТ-интеграцией	Эффект (%)
Коэффициент удержания гостей	15%	28%	+86,7%
Операционные расходы на номер	2400 руб.	1950 руб.	–18,7%
Прямые бронирования (через сайт)	12%	35%	+191,7%
Индекс дохода (RGI)	92	108	+17,4%

Источник: расчеты автора на основе [2, 8, 20]

Тем не менее, стремительная цифровизация несет в себе и серьезные вызовы.

Первым из них является проблема кибербезопасности. Концентрация больших объемов персональных данных и платежной информации в облачных системах делает отели привлекательной мишенью для кибератак. Утечка данных может не только нанести прямой финансовый ущерб, но и необратимо разрушить репутацию бренда, что для отеля категории 4* является критическим риском [19].

Вторым вызовом является сложность интеграции разрозненных программных продуктов в единую бесшовную среду. Часто отели сталкиваются с проблемой «лоскутной автоматизации», когда разные системы не обмениваются данными корректно, что порождает ошибки в отчетности и сбои в обслуживании [21].

Формула «HighTech — HighTouch» становится основополагающей: чем больше технологий в операционной деятельности, тем более ценным и качественным должно быть личное взаимодействие там, где оно необходимо [23, 27].

Подводя итог проведенному исследованию, можно с уверенностью утверждать, что современные технологии стали не просто инструмен-

том поддержки бизнеса, но и его основным драйвером в сегменте бизнес-отелей категории «четыре звезды» в Российской Федерации и Санкт-Петербурге. В период 2023–2025 гг. отрасль продемонстрировала колоссальный потенциал роста и адаптивности, успешно преодолев этап зависимости от западного программного обеспечения и сформировав собственный, конкурентоспособный технологический стек. Цифровая трансформация затронула все уровни функционирования отеля: от фундаментальных систем управления и дистрибуции до инновационных методов коммуникации с гостями на базе искусственного интеллекта.

Анализ рыночных показателей Санкт-Петербурга подтверждает, что технологическая зрелость отеля напрямую коррелирует с его финансовой эффективностью и способностью удерживать высокую долю рынка в условиях растущей конкуренции. Будущее индустрии гостеприимства лежит в плоскости еще более глубокого сращивания физической инфраструктуры отеля с цифровыми платформами, создания экосистем «умных зданий» и использования предиктивной аналитики для предвосхищения потребностей гостя еще до момента его прибытия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ рынка гостиничных услуг России в 2024 году // Центр экономики рынков. — URL: <https://research-center.ru/analiz-rynka-gostinichnyh-uslug-rossii-v-2024-godu/> (Дата обращения 01.03.2026)
2. База знаний TravelLine: Современные технологии автоматизации отеля // TravelLine. — URL: <https://www.travelline.ru/support/knowledge-base/> (Дата обращения 01.03.2026)
3. Гостиничный рынок ставит рекорды: итоги 2024 и прогнозы // NF Group. — URL: <https://cre.ru/analytics/97150> (Дата обращения 01.03.2026)
4. Инвестиции в отели РФ в 2025 году достигли рекордных 60 млрд рублей // Интерфакс-Недвижимость. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/realty/news/investicii-v-oteli-rf-v-2025-godu-dostigli-rekordnyh-za-desyatiletie-60-mlrd-rublej> (Дата обращения 01.03.2026)
5. Исследование гостиничного рынка Российской Федерации 2025 // Delprof. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/issledovanie-gostinichnogo-rynka-rossiyskoy-federatsii/> (Дата обращения 01.03.2026)
6. Итоги 2024: Гостиничная недвижимость Москвы и Санкт-Петербурга // Nikoliers. — URL: <https://nikoliers.ru/analytics/itogi-2024-rossiya-moskva-sankt-peterburg-gostinichnaya-nedvizhimost/> (Дата обращения 01.03.2026)
7. Классификация УДК онлайн // ТРИУМФ. — URL: https://www.triumph.ru/html/serv/udk.html?category_id=79208 (Дата обращения 01.03.2026)
8. Ключевые показатели эффективности гостиницы по USALI // Финоко. — URL: <https://usali.ru/kb-kpi/> (Дата обращения 01.03.2026)
9. Погорелов, Н.В. Современные решения для автоматизированной регистрации в гостиницах и самостоятельного заказа дополнительных услуг в сфере гостеприимства / Н.В. Погорелов, П.С. Лавреева // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 11, № 9(162). — С. 27–35. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=84245088> (Дата обращения 01.03.2026)
10. Погорелов, Н.В. Тенденции на рынке систем управления доходами и сервисов предиктивной аналитики для гостиничного бизнеса / Н. В. Погорелов, Д.А. Зеленский // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 13, № 10(165). — С. 52–60. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=88814679> (Дата обращения 01.03.2026)
11. Рейтинг HotelTech-компаний 2025 // Tohology. — URL: <https://www.tohology.com/hospitality/industry/rejting-hoteltech-kompanij-2025/> (Дата обращения 01.03.2026)

12. Рынок гостиничной недвижимости в России 2024–2025 // WTC Moscow.— URL: <https://wtcmoscow.ru/company/news/6826/> (Дата обращения 01.03.2026)
13. Смирнова А.С. Информационные технологии в гостиничном бизнесе // Вестник Приамурского государственного университета им. Шолом-Алейхема.— 2021.— № 4.— С. 40–47.— URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-gostinichnom-biznese> (Дата обращения 01.03.2026)
14. Справочник УДК: 004 Информационные технологии // Teacode.— URL: <https://teacode.com/online/udc/00/004.html> (Дата обращения 01.03.2026)
15. Статистика коллективных средств размещения РФ // Росстат / Центр экономики рынков.— URL: <https://research-center.ru/analiz-rynka-gostinichnyh-uslug-rossii-v-2024-godu/> (Дата обращения 01.03.2026)
16. УДК 640.4: Гостиничный менеджмент // ТРИУМФ.— URL: https://www.triumph.ru/html/serv/udk.html?category_id=79205 (Дата обращения 01.03.2026)
17. 10 Hospitality Trends in 2025 // Swiss Hotel Management School.— URL: <https://www.shms.com/en/news/top-hospitality-trends/> (Дата обращения 01.03.2026)
18. Exploring 13 Hotel Marketing Trends Set to Dominate in 2025// Canary Technologies.— URL: <https://www.canarytechnologies.com/post/hotel-marketing-trends-2025> (Дата обращения 05.03.2026)
19. Best Hotel Tech List 2025 // HotelTechReport.— URL: <https://hoteltechreport.com/news/best-hotel-tech-list/2025> (Дата обращения 01.03.2026)
20. Digital transformation in the hospitality industry: performance and satisfaction // IJMSIT.— URL: <https://journal.lembagakita.org/IJMSIT/article/download/3201/2332/10555> (Дата обращения 01.03.2026)
21. Digital Transformation in the Hotel Industry: A Study of 4-Star Hotels // ResearchGate.(Дата обращения 05.03.2026) — URL: https://www.researchgate.net/publication/391703244_Digital_Transformation_in_the_Hotel_Industry_A_Study_of_Four-Star_Hotels_in_Szeged (Дата обращения 01.03.2026)
22. Digital Transformation in the Hotel Industry: Challenges and Opportunities // ResearchGate.— URL: https://www.researchgate.net/publication/391703244_Digital_Transformation_in_the_Hotel_Industry (Дата обращения 01.03.2026)
23. Digital Transformations in the Hotel Industry (Dissertation) // LIU Digital Commons.— URL: https://digitalcommons.liu.edu/context/post_fultext_dis/article/1092/viewcontent/Mehmet__Sanli_s_Dissertation.pdf (Дата обращения 05.03.2026)
24. Hospitality Industry Trends For 2025 // EHL Insights.— URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends> (Дата обращения 01.03.2026)
25. Key Hospitality Technology Trends // EHL Insights.— URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/technology-trends-hospitality-industry> (Дата обращения 01.03.2026)
26. Strategic opportunities and AI-driven personalization in hospitality // SCIRP Journal.— URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=147141> (Дата обращения 01.03.2026)
27. Technology impact on hotel management and customer experience // University of Maribor Press.— URL: <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/view/974/1448/5034> (Дата обращения 05.03.2026)



Даниил Георгиевич СТЕПАНОВ

магистрант
программа «Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г.Санкт-Петербург, Россия
daniils7epanov@yandex.ru

Daniil G. STEPANOV

Master's student,
program «Strategic management of a hospitality industry enterprise»
Saint-Petersburg State Economic University
Saint-Petersburg, Russia



Ольга Валерьевна АРХИПОВА

доктор философских наук, профессор
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г.Санкт-Петербург, Россия
olva@list.ru

Olga V. ARKHIPOVA

Doctor of Philosophy, Professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

АКТУАЛЬНОСТЬ СТИЛЯ «OLD MONEY» КАК КОНЦЕПТУАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ РЕНОВАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Аннотация. В статье рассматривается история развития стиля «Old Money». На примерах оформления номеров трёх отелей анализируется актуальность и особенности трактовки данного стиля как примеров выгодного, с точки зрения привлечения гостей, концептуального решения: американской («The Plaza»), европейской («Ritz Paris») и в последнее время активно набирающей популярность в России концепции «Old money a la russ» («Усадьба Марьино»).

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, гостиничный бизнес, концепция отеля, стиль «old money», дизайн

THE RELEVANCE OF THE 'OLD MONEY' STYLE AS A CONCEPTUAL SOLUTION FOR THE RENOVATION OF A HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISE

Abstract. The article examines the history of the development of the «Old Money» style. Using the examples of the design of the rooms of three hotels, the relevance and peculiarities of the interpretation of this style are analyzed as examples of advantageous conceptual solutions from the point of view of attracting guests: American («The Plaza»), European («Ritz Paris») and recently the «Old money a la russ» concept, which has been actively gaining popularity in Russia. («Marino Manor»).

Key words: hospitality industry, concept, «old money» style, design, hotel.

История концепции «Old money» восходит к эпохам аристократических элит, где стабильность дохода семьи передавалась по наследству и сопровождалась формированием своеобразного культурного кода. Эталонные признаки этой социальной группы, а именно — длительное финансовое благополучие, сдержанная демонстрация своего статуса, сохранение и почтительное отношение к традициям, а также участие в благотворительной и культурной жизни общества — послужили основой для восприятия роскоши как формы спокойной уверенности, а не яркой и кричащей презентации.

Термин «Old money» (с англ. «старые деньги») имеет две трактовки: американскую и европейскую. В Соединённых Штатах Америки «Old money» применялся преимущественно к богатым семьям, чьё состояние передавалось предками из поколения в поколение. Данный слой населения, начиная от рождения и заканчивая смертью, не нуждался абсолютно ни в чём, они жили в достатке и роскоши. Можно сказать, что предки «Old money» позаботились о всех своих потомках и об их состоятельной жизни. Одновременно с этим можно сказать о так называемых представителях «New money» (с англ. «новые деньги»), то есть людях, относившихся также к высшему классу, но их состояние было заработано самостоятельно, без помощи предков. К такому классу принадлежал, например, американец Сэм Улмарт, который родился в семье небогатого фермера и смог открыть огромную сеть супермаркетов, которая принесла ему всемирную славу и богатство [1, с. 427].

Следует отметить, что представители «Old money», которых можно назвать династиями, уделяют большое внимание инвестированию и управлению капиталом. Это делается для того, чтобы всегда была возможность передать семейные накопления нескольким следующим поколениям. Также одной из важнейших ценностей в семьях «Old money» является образование, поскольку чтобы принять правильное решение, необходимо располагать достоверными данными. Важное место в жизни старой элиты занимает этикет и хорошие манеры. С раннего детства наследникам прививают нормы приличия, чтобы с возрастом они не превратились в избалованных богатой жизнью людей.

В свою очередь в Европе, в частности в Великобритании, смысл трактовки термина «Old money» несколько отличается от американской. Английский термин имеет отношение к помещикам, которые жили за счёт земли, которая передавалась по наследству от отца к сыну. Данным собственникам земли не обязательно нужно было быть богачами, чтобы соответствовать критериям «Old money». Не было редкостью, когда представитель данного класса не имел денег вовсе. Суть трактовки состоит в достаточно тесной связи с родом человека, то есть непосредственно с аристократом-землевладельцем [1, с. 429].

Если говорить об «Old money» как примере концептуального решения для отелей, то следует проследить, как происходил переход концепции к светской предпринимательской деятельности от исключительно династической патронации больших семейств. В девятнадцатом-двадцатом веках влиятельные семейные империи и наследники старых династий становились одновременно и хранителями архитектурного наследия и кумирами культурных сцен городов, где размещались элитные отели. После окончания Второй мировой войны и периодов экономического подъёма, акцент и стратегия развития в отелях с концепцией «Old money» были сделаны на сохранение их уникальности в условиях стремительно растущей конкуренции за капиталы и привлечение туристов.

В современной индустрии гостеприимства данная концепция трансформировалась в систему ценностей: уважение к истории, ремесленный подход к дизайну, персонализированный сервис и ориентация на долгосрочную лояльность гостей. Наиболее яркими примерами оформления интерьеров гостиничных номеров в стиле «Old money» стали Эдвардианский люкс в отеле «The Plaza» в Нью-Йорке и люкс «Фицджеральд» в гранд-отеле «Ritz Paris» в Париже.

Оформление Эдвардианского люкса в отеле «The Plaza» показывает, что здесь «Old money» служит как демонстрация стабильности, статуса и, что особенно имеет значение для американской элиты — это про неограниченные возможности. Отметим, что американский «Old money» ценит комфорт не меньше, чем роскошь. Именно поэтому пространство номера организовано так, чтобы быть максимально функциональным

для жизни, а не только для приёма гостей. Представленные в номере элементы декора: картины, предметы антиквариата, являются не просто украшением пространства — они становятся своего рода рассказчиками и свидетелями переходящего из поколения в поколения накопленного культурного опыта.

В свою очередь, люкс «Фицджеральд» в парижском гранд-отеле «Ritz Paris» стремится максимально сохранить и передать дух ушедшей эпохи, а не имитировать его. Эта особенность проявляется в выборе декора, мебели и цветовой палитры, которая, в данном случае, соответству-

ет времени Ф.С. Фицджеральда, который останавливался в «Ritz Paris» в тысяча девятьсот двадцатые годы, время, названное им самим «веком джаза». В отличие от американского подхода, где искусство может быть эклектичным, европейский «Old money» отдаёт предпочтение классическим произведениям живописи, скульптуры, которые органично вписываются в исторических контекст интерьера номера и подчёркивают его уникальность.

Нельзя не отметить тот факт, что и в России также стала наблюдаться общественная тенденция активного интереса к историческим корням



Рисунок 1 — Эдвардианский люкс в отеле «The Plaza» можно назвать классическим примером американского «Old money» в интерьере [6]



Рисунок 2 — Люкс «Фицджеральд» в парижском «Ritz Paris» — пример европейского «Old money» [5]

своей семьи, образу жизни, гастрономии, моде и культуре тех эпох, о которых могут поведать лишь архивные документы, литературные произведения и художественные фильмы.

В последние несколько лет в повседневную жизнь стал активно проникать и укрепляться тренд на так называемую русскую дореволюционную эстетику — интерес к укладу жизни дворянской и купеческой элиты девятнадцатого-двадцатого века. Визуально она ассоциируется с усадьбами, салонами, фарфором, жемчугом, но есть и определённые ценностные компоненты. Например, скромность, уважение к православной вере и крепкие семейные узы [3].

В отличие от американских и европейских аналогов, акцентирующих внимание на сдержанной классической западной роскоши, стиль дореволюционной эстетики («Old money a la russ») черпает вдохновение в наиболее глубоких культурных пластах, которые передают настроение и эстетику быта русского дворянства, и его особую связь с природой, традицией и ценностями России. Хотелось бы отметить, что ключевыми

особенностями данного стиля является отдача предпочтений натуральным, благородным материалам, таким как хлопок, лён, шерсть, шелк, а также дерево и камень. В качестве декоративных элементов могут выступать детали, отсылающие к старинным народным промыслам, резьбе по дереву, вышивке, а также могут использоваться мотивы или элементы, вдохновлённые русской живописью или прикладным искусством. В сочетании все элементы создают атмосферу утончённой простоты, спокойствия, гармонии и уюта старинной дворянской усадьбы девятнадцатого века [3].

«Номер Пиковой Дамы» в Усадьбе Марьино — это уникальное проявление стиля дореволюционной эстетики («Old money a la russ»). Интерьер номера является не просто реконструкцией, он становится бережным восстановлением атмосферы русской усадьбы. Здесь стиль «Old money» — это не столько история про богатство и статусность, сколько про глубокую связь с русской историей, культурой и дворянскими традициями.



Рисунок 3 — «Номер Пиковой Дамы» в загородном отеле «Усадьба Марьино», Ленинградская область [7]

Таким образом, несмотря на различия, все три проявления стиля «Old money» в оформлении гостиничных номеров стремятся создать атмосферу, которая не просто демонстрировала бы богатство, но и являлась отражением культурного и исторического капитала. Представленные

выше интерьеры стали не просто жилыми пространствами, а своеобразными «капсулами времени». Благодаря этому, гости отелей могут прикоснуться к миру элит, чьи эстетические и ценностные предпочтения формировались на протяжении многих поколений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Иванова, А.П. От позолоченного века до современности: исторический и культурный анализ «Old money» / А.П. Иванова, В.С. Федорова // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации. — Омск: Омский государственный технический университет, 2024. — С. 426–429.

2. Коршак, В.Г. Актуальность интереса к стилю Old money / В.Г. Коршак // ДИСК-2023: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции в рамках Всероссийского форума молодых исследователей. — Москва: Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, 2023. — С. 127–130.

3. Краснянская П. Old money а-ля рус: почему революционная эстетика стала так популярна / П. Краснянская // РБК Стиль [Электронный ресурс]. —

URL: <https://style.rbc.ru/life/67b3282d9a7947d130d83eae> (дата обращения: 21.03.2026).

4. Кучеренко, М.С. Искусство и декор в дизайне интерьера отеля / М.С. Кучеренко, О.А. Швецова // Дизайн и архитектура: синтез теории и практики. — Краснодар: Кубанский государственный университет, 2024. — С. 174–188.

5. Официальный сайт отеля «Ritz Paris». — Режим доступа — URL: <https://www.ritzparis.com/hotel/paris> (дата обращения: 18.03.2026).

6. Официальный сайт отеля «The Plaza». — Режим доступа. — URL: <https://www.theplazany.com> (дата обращения: 21.03.2026).

7. Официальный сайт отеля «Усадьба Марьино». — Режим доступа — URL: <https://offer.usadbamaryino.ru> (дата обращения: 19.03.2026).



Олеся Станиславовна ТЕЛЕНКОВА

студент бакалавриата,
направление подготовки «Гостиничное дело»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
oltelen@mail.ru

Olesya S. TELENKOVA

Bachelor student,
the program «Hotel business»
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia



Анна Сергеевна СКОБЕЛЬЦИНА

кандидат культурологии,
доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный
Экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
Ska2005@yandex.ru

Anna S. SKOBELTZINA

PhD, Associate professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к формированию программ лояльности в гостиничном бизнесе на основе анализа российских и международных практик. Особое внимание уделяется трансформации программ лояльности от простых скидочных механизмов к комплексным системам взаимодействия с клиентами, ориентированным на долгосрочные отношения и персонализацию сервиса. В работе анализируются особенности функционирования программ лояльности в российских гостиничных сетях, а также рассматриваются примеры ведущих международных программ, таких как Marriott Bonvoy, Hilton Honors и Accor Live Limitless. Выявлены ключевые различия в уровне цифровизации, персонализации и стратегической направленности программ. Сделан вывод о высокой значимости программ лояльности как инструмента повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий в условиях современного туристического рынка.

Ключевые слова: программа лояльности, гостиничный бизнес, клиентская лояльность, персонализация сервиса, гостиничные сети, туристический рынок, потребительское поведение.

LOYALTY PROGRAMS IN THE HOTEL BUSINESS: COMPARATIVE ANALYSIS OF RUSSIAN AND INTERNATIONAL PRACTICES

Abstract. The article discusses modern approaches to the formation of loyalty programs in the hotel business based on an analysis of Russian and international practices. Particular attention is paid to the transformation of loyalty programs from simple discount mechanisms to complex customer interaction systems focused

on long-term relationships and service personalization. The paper analyzes the specifics of the functioning of loyalty programs in Russian hotel chains, and also examines examples of leading international programs such as Marriott Bonvoy, Hilton Honors and Accor Live Limitless. Key differences in the level of digitalization, personalization, and strategic orientation of the programs have been identified. The conclusion is made about the high importance of loyalty programs as a tool to increase the competitiveness of hotel enterprises in the modern tourism market.

Keywords: loyalty program, hotel business, customer loyalty, service personalization, hotel chains, tourism market, consumer behavior.

В условиях роста внутреннего туризма и усиления конкурентной борьбы на рынке гостиничных услуг программы лояльности становятся одним из ключевых инструментов привлечения и удержания гостей.

Современный потребитель всё чаще ориентируется не только на стоимость размещения, но и на дополнительные преимущества, уровень сервиса, персонализацию и долгосрочную ценность взаимодействия с брендом. В связи с этим программы лояльности трансформируются из вспомогательного маркетингового инструмента в стратегический элемент управления клиентскими отношениями.

Рост туристического потока, изменение структуры спроса и повышение ожиданий гостей требуют от гостиничных предприятий внедрения гибких и адаптивных решений. Программы лояльности позволяют формировать устойчивые поведенческие модели, повышать частоту повторных визитов, увеличивать средний чек и снижать зависимость от онлайн-агрегаторов бронирования. В условиях высокой конкуренции именно лояльность становится фактором, определяющим долгосрочную устойчивость бизнеса.

Целью данной статьи является анализ современных программ лояльности в гостиничном бизнесе с акцентом на сравнение российских и международных практик, а также выявление ключевых тенденций их развития.

Современные программы лояльности выходят за рамки классических скидочных схем и всё чаще представляют собой комплексные экосистемы, ориентированные на формирование долгосрочных отношений с гостем. Ключевой тенденцией становится переход от транзакционного подхода к эмоциональной и поведенческой вовлечённости клиента.

Важную роль играет персонализация. Современные программы учитывают индивидуальные предпочтения гостей, цели поездки и частоту визитов. Это позволяет формировать релевантные предложения и усиливать эмоциональную связь с брендом. Не менее значимой тенденцией является омниканальность — начисление и использование бонусов вне зависимости от канала взаимодействия: проживания, посещения ресторана, SPA, дополнительных услуг или партнёрских площадок. Кроме того, современные программы всё чаще интегрируются в цифровую среду. Использование мобильных приложений, личных кабинетов и автоматизированных систем коммуникации позволяет повысить удобство взаимодействия и прозрачность начисления бонусов. Таким образом, программы лояльности становятся частью общей цифровой экосистемы гостиничного бизнеса.

Российский рынок гостиничных услуг характеризуется неравномерным развитием программ лояльности. Значительная часть объектов размещения либо не использует такие программы вовсе, либо ограничивается простыми дисконтными механизмами. Однако в последние годы наблюдается постепенное внедрение более сложных моделей. Одним из наиболее развитых примеров является программа AZIMUT Bonus, функционирующая в сети AZIMUT Hotels [4]. Данная программа построена по балльно-уровневой модели и включает несколько статусных уровней — Silver, Gold и Platinum. Участники накапливают баллы за проживание и использование услуг, а также получают доступ к партнёрским предложениям, включая сотрудничество с авиакомпаниями и транспортными сервисами. Сильной стороной программы является высокий уровень цифровизации и развитая партнёрская сеть. Однако высокая сложность структуры и зна-

чительные пороги входа снижают доступность программы для массового сегмента гостей.

Программа Marins Club (YaltaIntourist) [5] использует комбинированную модель, объединяющую накопление баллов и кэшбэк. Её особенностью является высокий уровень возврата средств — до 35%, а также наличие дополнительных бонусов в SPA-зонах. Вместе с тем программа ориентирована преимущественно на гостей с высоким уровнем потребления и не предполагает глубокой статусной дифференциации, что снижает её долгосрочный удерживающий эффект.

В санаторно-курортном сегменте распространены статусные программы без выраженной балльной системы. Например, в санаториях «Машук Аква-Терм» [7] и «Источник» [6] акцент делается на нематериальные привилегии: персональное обслуживание, улучшение категории номера, комплименты и приоритетное обслуживание. Такие программы формируют ощущение эксклюзивности, однако не стимулируют увеличение частоты визитов и объёма дополнительных услуг. Российские программы лояльности часто характеризуются ограниченной персонализацией, слабой цифровой интеграцией и недостаточной гибкостью. Это снижает их эффективность в долгосрочной перспективе и ограничивает возможности формирования устойчивых клиентских отношений (см. Таблица 1).

Международные гостиничные сети демонстрируют более системный и зрелый подход к формированию программ лояльности.

Одной из наиболее известных является программа Marriott Bonvoy [3], представляющая собой многоуровневую систему с накоплением баллов и присвоением статусов (Silver, Gold, Platinum, Titanium, Ambassador). Программа ориентирована на часто путешествующих гостей и предлагает широкий спектр привилегий, включая улучшение номера, поздний выезд и персонализированные предложения. При этом её сложность делает участие менее доступным для редких путешественников.

Программа Hilton Honors [2] отличается более простой и прозрачной структурой. Статусы присваиваются на основе количества ночей, а ключевые привилегии становятся доступными относительно быстро. Это повышает привлекательность программы для массового сегмента и способствует формированию лояльности даже при умеренной частоте поездок.

Особое внимание заслуживает программа Accor Live Limitless (ALL), сочетающая балльную, статусную и привилегированную модели [1]. Её особенностью является гибкость: статус можно получить как за количество ночей, так и за объём потраченных средств. Такой подход делает программу универсальной и адаптируемой под различные категории гостей. Международные

Таблица 1

Анализ российских программ лояльности в гостиничном бизнесе

Отель / Сеть	Тип программы	Ключевая механика	УТП программы
AZIMUT Hotels — AZIMUT Bonus	Комбинированная: балльно-накопительная + статусная	Баллы за проживание; уровни Silver/Gold/Platinum	Сильная цифровизация, партнёрские бонусы (авиалинии, РЖД), ускоренное накопление баллов
Yalta Intourist — Marins Club	Комбинированная: балльно-накопительная + кэшбэк	Бонусы + возврат средств до 35%	Один из крупнейших кэшбэков на рынке, SPA-бонусы, приветственные баллы
Санаторий «Машук Аква-Терм»	Программа привилегий + статусная	Статусы, нематериальные привилегии	VIP-сервис, персональный менеджер, апгрейды, трансферы, подарки
Санаторий «Источник» (Железноводск)	Программа привилегий + статусная	Статусы Silver/Gold/Platinum + комплименты	Премиальный сервис: SPA в подарок, ранний/поздний заезд, улучшение номера
Jeval Hotel (Крым)[8]	Дисконтная (уровневая по ночам)	Уровень за количество ночей (6 / 8 / 12)	Простая и понятная система возвратов, стимулирует повторные визиты

программы отличаются высокой степенью цифровизации, развитой партнёрской сетью и ориентацией на долгосрочное взаимодействие. Они формируют полноценную экосистему, выходящую за рамки гостиничного продукта (см. таблицу 2).

Сравнение российских и международных программ лояльности показывает, что ключевые различия заключаются в уровне системности, персонализации и технологической зрелости. Международные программы ориентированы на формирование устойчивых отношений с гостем и используют данные о поведении клиентов для повышения эффективности взаимодействия. Российские программы в большинстве случаев находятся на стадии формирования и чаще ориентированы на краткосрочные стимулы. При этом наблюдается высокий потенциал развития, обусловленный ростом внутреннего туризма, увеличением конкуренции и изменением ожиданий потребителей. Постепенное внедрение комплексных программ лояльности может стать одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности российских гостиничных

предприятий, особенно в условиях насыщенного рынка.

Анализ российских и международных программ лояльности показывает, что данный инструмент играет ключевую роль в формировании устойчивых отношений между гостиницей и гостем. Международный опыт демонстрирует эффективность комплексных, персонализированных и технологически развитых решений, направленных на долгосрочное взаимодействие с клиентами.

Российский рынок находится в стадии активного развития, однако уже сегодня прослеживаются предпосылки для внедрения более гибких и клиентоориентированных моделей. Развитие программ лояльности позволяет не только увеличивать повторные продажи и средний чек, но и формировать устойчивую эмоциональную связь с гостем, что особенно важно в условиях высокой конкуренции. Программы лояльности становятся стратегическим инструментом развития гостиничного бизнеса, способствующим повышению его устойчивости, привлекательности и конкурентоспособности на современном туристическом рынке.

Таблица 2

Сравнение программ лояльности международных гостиничных сетей

Название программы	Тип программы	Ключевые механики и условия получения статуса
Marriott Bonvoy	Балльно-накопительная + статусная	<ul style="list-style-type: none"> • Баллы за проживание и услуги • Статусные уровни: Silver, Gold, Platinum, Titanium, Ambassador. Условия не указаны.
Hilton Honors	Балльно-накопительная + статусная	<ul style="list-style-type: none"> • Статус по количеству ночей: <ul style="list-style-type: none"> — Silver: 10 ночей — Gold: 40 ночей — Diamond: 60+ ночей
Accor Live Limitless (ALL)	Балльно-накопительная + статусная + привилегированная	<ul style="list-style-type: none"> • Гибкая система: статус через ночи ИЛИ статусные баллы. По ночам: <ul style="list-style-type: none"> — Silver: 10 ночей — Gold: 30 ночей — Platinum: 60 ночей По баллам: <ul style="list-style-type: none"> — Silver: 2000 — Gold: 7000 — Platinum: 14000 — Diamond: 26000

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Accor Live Limitless (ALL): программалояльности. Режим доступа: <https://accor.ru/loyalty-program/>. (Дата обращения: 01.04.2026)
2. Hilton Honors: программа лояльности. Режим доступа: <https://loyaltylobby.com/hotel-promotions/hilton/> (Дата обращения: 04.04.2026)
3. Привилегии Marriott Bonvoy: программа лояльности. Режим доступа: <https://www.marriott.com/ru/loyalty.mi> (Дата обращения: 04.04.2026)
4. Программа лояльности AzimutBonus. Режим доступа: <https://azimuthotels.com/ru/info/bonus> (Дата обращения: 06.04.2026)
5. ПрограммалояльностиMarins Club (Yalta Intourist). Режим доступа: <https://marinshotels.ru/marinsclub> (Дата обращения: 10.04.2026)
6. Санаторий «Источник», г. Железноводск: официальный сайт. Режим доступа <https://istochnikspa.ru/zheleznovodsk/> (Дата обращения: 05.04.2026)
7. Санаторий Кавказских Минеральных Вод «Машук Аква-Терм». Официальный сайт. Режим доступа: https://www.sanatory-mashuk.ru/o_sanatorii/ (Дата обращения: 04.04.2026)
8. Этно-отель «Джеваль», г. Евпатория: официальный сайт. Режим доступа: <https://hotel-jeval.ru/> (Дата обращения: 04.04.2026)



Илья Валерьевич ЧАНИШВИЛИ

магистрант
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации
г. Санкт-Петербург, Россия
chanishvili-iv@ranepa.ru

Iliia V. CHANISHVILI

Master's student
Russian Academy of National Economy
and Public Administration under the President of the Russian Federation
Saint-Petersburg, Russia

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ГОСТИНИЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ АПАРТ-ОТЕЛЕЙ КАТЕГОРИИ «ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ» (НА ПРИМЕРЕ РЫНКА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА)

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровых технологий на операционную эффективность и ключевые показатели доходности (KPI) апарт-отелей категории «четыре звезды» (4*) в Санкт-Петербурге. На основе теоретического анализа определены основные цифровые решения, применяемые во фронт-офисных и бэк-офисных процессах, и их взаимосвязь с такими показателями, как загрузка номерного фонда (Occupancy), средняя дневная ставка (ADR) и доход на доступный номер (RevPAR). Методология исследования включает расчёт интегрального индекса цифровизации (DI) для 12 апарт-отелей Санкт-Петербурга, основанного на оценке внедрения 10 ключевых технологических индикаторов с учётом их весовых коэффициентов. Результаты показали, что средний уровень цифровизации в выборке составляет 0,73, при этом большинство объектов имеют базовую цифровую инфраструктуру (PMS, CRM, динамическое ценообразование), но лишь 16,7% демонстрируют высокий уровень внедрения фронт-офисных инноваций. Установлено, что цифровизация способствует повышению операционной эффективности, снижению зависимости от OTA-платформ и укреплению конкурентных позиций на растущем рынке апарт-отелей. Результаты исследования могут быть использованы управляющими компаниями и инвесторами для оптимизации технологической стратегии в условиях усиления конкуренции.

Ключевые слова: цифровизация, гостиничные технологии, апарт-отели, операционная эффективность, KPI, Санкт-Петербург, доходность

THE IMPACT OF DIGITAL HOSPITALITY TECHNOLOGIES ON THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF 4-STAR APARTMENT HOTELS (CASE STUDY OF THE SAINT PETERSBURG MARKET)

Abstract. The article examines the impact of digital technologies on operational efficiency and key profitability indicators (KPIs) of 4* apart-hotels in Saint Petersburg. Based on theoretical analysis, the main digital solutions used in front-office and back-office processes are identified, along with their relationship with indicators such as occupancy rate (Occupancy), average daily rate (ADR), and revenue per available room (RevPAR). The research methodology includes calculating an integral digitalization index (DI) for 12 apart-hotels in Saint Petersburg, based on the assessment of 10 key technological indicators with weighted coefficients. The results show that the average level of digitalization in the sample is 0.73, with most properties having basic digital infrastructure (PMS, CRM, dynamic pricing), but only 16.7% demonstrating a high level of front-office innovation. It is established that digitalization contributes to operational efficiency,

reduces dependence on OTA platforms, and strengthens competitive positions in the growing apart-hotel market. The research findings can be used by management companies and investors to optimize technology strategy in a competitive environment.

Keywords: digitalization, hotel technologies, apart-hotels, operational efficiency, KPIs, Saint Petersburg, profitability.

Цифровая трансформация стала неотъемлемым элементом развития современной экономики, оказывая существенное влияние на эффективность бизнес-процессов, качество услуг и конкурентоспособность предприятий. В сфере гостеприимства цифровые технологии играют ключевую роль в оптимизации операционной деятельности, управлении доходами и формировании клиентского опыта. Особую значимость цифровизация приобретает для апарт-отелей категории «четыре звезды», которые сочетают элементы гостиничного сервиса с форматом длительного проживания и характеризуются высокой чувствительностью к изменению спроса и ценовой конкуренции. В условиях роста предложения на рынке апарт-отелей Санкт-Петербурга и усиления конкуренции, цифровые решения становятся важным инструментом поддержания операционной эффективности и доходности. Однако уровень внедрения таких технологий остаётся неравномерным: наряду с базовыми системами управления (PMS, CRM) лишь единицы объектов активно используют продвинутое фронт-офисные инновации, такие как онлайн-регистрация, мобильные приложения и бесконтактный доступ.

Целью данного исследования является оценка влияния цифровых технологий на ключевые показатели эффективности апарт-отелей категории 4* в Санкт-Петербурге. Для её достижения решаются следующие задачи:

- определить состав и значимость цифровых решений для апарт-отелей;
- разработать методику расчёта интегрального индекса цифровизации;
- проанализировать уровень цифровизации выборки апарт-отелей;
- выявить взаимосвязь между уровнем цифровизации и операционно-финансовыми показателями.

Методологической основой исследования выступают теоретические положения цифровой трансформации сервисных предприятий, а также

международные стандарты оценки эффективности гостиничного бизнеса (USALI). Эмпирическая база включает вторичные данные аналитических агентств, официальной статистики и открытых источников, что позволяет обеспечить достоверность и репрезентативность выводов.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов для формирования технологической стратегии апарт-отелей, оптимизации операционных процессов и повышения конкурентоспособности в условиях динамичного рынка.

«В последние десятилетия цифровизация стала важным драйвером изменений в различных отраслях экономики, включая гостиничный бизнес. Инновационные технологии кардинально изменили подходы к обслуживанию клиентов, управлению гостиницами и организации бизнес-процессов» [1, с. 110]. Для предприятий сферы гостеприимства цифровая трансформация приобретает особое значение, поскольку, как отмечают О.А. Дьяченко, Г.Н. Ефимова и Д.К. Назарова, «цифровое развитие гостиничной индустрии меняет способы ведения бизнеса и взаимоотношения с потребителями гостиничного продукта» [3, с. 84].

В гостиничном бизнесе цифровые технологии охватывают как фронт-офисные, так и бэк-офисные процессы. К фронт-офисным решениям относятся системы онлайн-бронирования, цифровая регистрация заезда и выезда, мобильные приложения и технологии бесконтактного доступа. По мнению Т.З. Зуевой, «Правильное использование цифрового маркетинга позволяет гостиничным предприятиям увеличить свою конкурентоспособность, привлечь новых гостей и удержать существующую клиентскую базу» [7, с. 74]. Исследования показывают, что цифровые сервисы, ориентированные на гостя, способствуют росту лояльности и увеличению доли повторных бронирований [6].

Бэк-офисная цифровизация включает внедрение интегрированных систем управления

гостиницей (PMS), CRM-систем, автоматизацию клининга и технических служб, а также использование инструментов анализа данных и управления доходами. По мнению ряда авторов, именно бэк-офисные технологии формируют основу операционной эффективности гостиничных предприятий, позволяя оптимизировать издержки и обеспечить масштабируемость бизнес-модели [5;7]. Для апарт-отелей категории 4*, характеризующихся сочетанием гостиничного сервиса и длительного проживания, данные решения особенно актуальны, поскольку позволяют поддерживать высокий уровень сервиса при ограниченном штате персонала [2].

Оценка эффективности деятельности гостиничных предприятий традиционно осуществляется с использованием ключевых показателей эффективности (KPI), таких как уровень загрузки номерного фонда (Occupancy), средняя дневная ставка (ADR) и доход на доступный номер (RevPAR). Указанные показатели закреплены в международной практике учета и анализа деятельности гостиниц и систематизированы в стандартах Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) [9]. Современные исследования подтверждают, что уровень цифровизации оказывает опосредованное, но устойчивое влияние на динамику данных KPI за счет применения систем динамического ценообразования, управления каналами продаж и анализа спроса. Как отмечают Н.В. Погорелов и Д.А. Зеленский, «динамическое ценообразование (dynamic pricing) — процесс корректировки цен в реальном времени в зависимости от таких факторов, как спрос, сезонность, тарифы конкурентов и другие параметры. Данный подход позволяет оптимизировать доходы и повысить рентабельность предприятия» [8, с. 53].

Таким образом, цифровая трансформация апарт-отелей категории 4* выступает не только инструментом оптимизации внутренних процессов, но и стратегическим фактором повышения конкурентоспособности. Комплексное внедрение цифровых решений позволяет формировать устойчивую операционную модель, ориентированную на эффективность, качество сервиса и адаптацию к изменениям рыночной конъюнктуры [1].

В контексте усиливающейся конкуренции на рынке Санкт-Петербурга, где объём ввода но-

вых апарт-отельных единиц только за 2024 год превысил 4,9 тыс., цифровые технологии становятся ключевым дифференциатором [11]. Они позволяют не только реагировать на изменения спроса, но и формировать его за счёт таргетированных коммуникаций, гибкого ценообразования и персонализированного сервиса. Особенно важно, что цифровизация способствует снижению операционных издержек — критического параметра для формата, сочетающего гостиничный сервис с длительным проживанием. Автоматизация рутинных процессов (регистрация, управление доступом, клининг) высвобождает персонал для решения более сложных задач, связанных с повышением качества гостевого опыта и удержанием клиентов.

Однако, как показывают результаты исследования, потенциал цифровизации в сегменте 4* апарт-отелей Санкт-Петербурга реализован неравномерно. Если бэк-офисные системы (PMS, CRM, channel manager) стали уже стандартом, то фронт-офисные инновации, напрямую влияющие на восприятие услуги гостем, внедрены лишь в единичных случаях. Это создаёт «окно возможностей» для объектов, готовых инвестировать в технологии клиентского интерфейса: онлайн check-in/out, мобильные приложения, бесконтактный доступ и цифровые консьерж-сервисы. Именно эти решения способны существенно повысить лояльность, особенно среди технологически ориентированной аудитории — деловых путешественников и молодых туристов, для которых скорость, автономность и бесшовность взаимодействия являются определяющими критериями выбора.

Перспективным направлением развития цифровой трансформации апарт-отелей является интеграция искусственного интеллекта и анализа больших данных. Эти технологии позволяют не только автоматизировать процессы, но и прогнозировать спрос, выявлять скрытые паттерны поведения гостей, оптимизировать загрузку и тарифы в режиме реального времени. Например, системы предиктивной аналитики могут рекомендовать индивидуальные условия продления проживания или дополнительные услуги на основе истории пребывания гостя, тем самым увеличивая средний чек и длительность заезда.

Важным аспектом остаётся обеспечение кибербезопасности и защиты персональных данных

гостей, что особенно актуально при использовании облачных PMS, цифровых ключей и платёжных систем. Доверие гостей к цифровым сервисам является основой их успешного внедрения, что требует от управляющих компаний соблюдения строгих стандартов информационной безопасности и соответствия законодательству.

Таким образом, дальнейшее развитие цифровизации апарт-отелей 4* будет определяться не столько внедрением отдельных технологий, сколько созданием целостной экосистемы, ориентированной на гостя. Эта экосистема должна объединять операционную эффективность, персонализированный сервис и адаптивность к рыночным изменениям, превращая технологические инвестиции в устойчивое конкурентное преимущество и долгосрочную финансовую стабильность объекта.

В рамках исследования ключевыми показателями эффективности (KPI) выбраны уровень загрузки номерного фонда (Occupancy), средняя дневная ставка (ADR) и доход на доступный номер (RevPAR). Данные показатели являются базовыми для анализа операционной и доходной эффективности апарт-отелей и широко применяются в аналитических обзорах консалтинговых компаний и научных исследованиях. Дополнительно учитываются показатели объёма предложения (supply), количества новых вводов (new openings) и средняя продолжительность пребывания (LOS), что особенно важно для апарт-формата.

Эмпирической базой исследования служат вторичные данные, полученные из официальной статистики Росстата, аналитических отчётов профильных консалтинговых агентств (IBC Real Estate, NF Group, Nikoliers), а также публикаций отраслевых медиа, подтверждающих фактические вводы и рыночные тенденции в Санкт-Петербурге. Использование нескольких источников позволяет повысить достоверность выводов и сгладить ограничения, связанные с отсутствием доступа к внутренним данным операторов.

Анализ рынка апарт-отелей в России показывает, что в 2023–2024 гг. сегмент находился в фазе активного восстановления и роста, чему способствовало развитие внутреннего туризма и увеличение спроса на гибридные форматы размещения. По данным консалтинговых обзоров,

апарт-отели демонстрировали более высокие темпы роста спроса по сравнению с классическими гостиницами, что подтверждает устойчивость данного формата в условиях трансформации туристического рынка. В 2024 году рост спроса на апарт-формат в отдельных выборках оценивался на уровне до 30% по сравнению с предыдущим годом. Динамика показателей доходности также свидетельствует о восстановлении рынка. Среднерыночный RevPAR по России в 2024 году достиг порядка 7,2 тыс. руб. в сутки, что на 40% превышает уровень 2023 года. В сегменте 4* рост RevPAR носил устойчивый, но более умеренный характер, что отражает усиление конкурентного давления и рост предложения. При этом именно апарт-отели категории 4* демонстрируют способность удерживать показатели доходности за счёт гибкости тарифной политики и ориентации на более длительные заезды [10;11;12].

Рынок Санкт-Петербурга является ключевым фокусом настоящего исследования и характеризуется наиболее высокими темпами ввода апарт-отельного предложения в России. По данным NF Group и отраслевых публикаций в 2023 году в городе было введено порядка 2,1 тыс. апартаментных юнитов, тогда как в 2024 году объём ввода увеличился более чем в два раза и составил около 4,9 тыс. юнитов [11]. Это привело к существенному росту конкуренции внутри сегмента апарт-отелей 4*. Несмотря на значительный рост предложения, апарт-отели Санкт-Петербурга сохраняют высокие показатели загрузки. В центральных локациях города в пиковые периоды загрузка апарт-отелей достигала 87–90%, что превышает средние показатели по гостиничному рынку. Средняя дневная ставка в сегменте апарт-отелей 4* в 2024–2025 гг. оценивается в диапазоне 3,5–4,4 тыс. руб. за сутки, а рост ADR и RevPAR носит умеренный, но устойчивый характер.

Для эмпирической части исследования формируется список апарт-отелей категории 4*, работающих в Санкт-Петербурге. Для каждого объекта проверяется цифровое присутствие на основе открытых источников: официальных сайтов, сервисов бронирования, мобильных приложений и страниц в соцсетях. Собранные сведения используются для расчёта интегрального индекса цифровизации, показывающего степень внедрения основных цифровых технологий.

Для количественной оценки уровня цифровизации апарт-отелей был разработан интегральный индекс цифровизации (DI). Простое суммирование внедрённых технологий не отражало бы их разную значимость для бизнес-результатов, поэтому в основу методики был заложен принцип взвешивания. Каждому из выбранных индикаторов присваивается весовой коэффициент в диапазоне от 0 до 1, отражающий его относительное влияние на операционную эффективность, качество сервиса и ключевые финансовые показатели (KPI). Совокупный вес всех индикаторов равен 1, что позволяет интерпретировать итоговый индекс как нормированную величину, удобную для сравнения.

Обоснование весовых коэффициентов базируется на анализе академической литературы, отраслевых стандартов и экспертных оценок. Критериями стали: прямое воздействие технологии на доходные показатели (ADR, RevPAR), её роль в снижении операционных издержек, вклад в повышение клиентской лояльности и автономии гостя, а также степень распространённости как обязательного, так и конкурентного стандарта в сегменте 4*. Это позволило дифференцировать, например, критически важную интегрированную

PMS и вспомогательный чат-бот. Результаты структурирования и обоснования весов представлены в Таблице 1.

Далее для подсчета возьмем двенадцать апарт-отелей, для каждого апарт-отеля используется бинарная шкала:

1 — технология явно подтверждена публично (официальный сайт, агрегаторы, отзывы гостей, цифровые инструкции);

0 — технология отсутствует или не подтверждена публично.

Для каждого отеля также считаем индекс цифровизации (DI) по формуле:

$$DI = \sum Indicator(i) \times Weight(i)$$

Для проведения анализа было выбрано несколько апарт-отелей из Санкт-Петербурга.

На основе анализа Таблицы 2 можно сделать следующие развернутые выводы.

1. Подтверждение базового технологического стандарта. Все без исключения исследуемые апарт-отели обладают базовым цифровым ядром, набрав максимальные баллы по ключевым бэк-офисным и коммерческим индикаторам: собственная система онлайн-бронирования, интегрированная PMS, CRM-система, channel manager

Таблица 1

Обоснование весовых коэффициентов индикаторов цифровизации

Индикатор	Вес	Обоснование веса
Собственная система он-лайн бронирования	0,05	Прямо влияет на структуру продаж и снижение OTA-комиссий; является базовым стандартом 4*
Он-лайн check-in / check-out	0,1	Существенно снижает нагрузку на ресепшен и повышает автономность гостей
Мобильное приложение	0,05	Усиливает цифровой опыт, но не является критическим стандартом для всех апарт-отелей
Цифровой ключ / бесконтактный доступ	0,05	Важен для апарт-формата, однако пока не является массовым стандартом
Чат-бот	0,05	Вспомогательный инструмент, оказывает косвенное влияние на KPI
Интегрированная PMS	0,2	Ключевая система управления апарт-отелем; без неё невозможна масштабируемая операционная модель
Автоматизация клининга и техслужб	0,1	Влияет на издержки, но не напрямую на доходные KPI
CRM-система	0,1	Повышает повторные бронирования и корпоративный спрос
Channel manager	0,1	Обязателен при многоканальных продажах, стабилизирует Occupancy
Dynamic pricing / revenue management	0,2	Наиболее сильное прямое влияние на ADR и RevPAR

Составлено автором на основании источников [10;11;12]

и dynamic pricing. Это свидетельствует о том, что данные технологии воспринимаются рынком как обязательный минимум для обеспечения операционной жизнеспособности и конкурентоспособности в сегменте 4*. Их внедрение направлено в первую очередь на оптимизацию внутренних процессов, управление доходами и контроль над каналами дистрибуции.

2. Критический разрыв между бэк-офисом и фронт-офисом. Наиболее показательным результатом является систематическое отставание во внедрении клиентоориентированных (фронт-офисных) технологий. Такие сервисы, как онлайн check-in/check-out, мобильное приложение и бесконтактный доступ, присутствуют лишь у 2 объектов из 12 (Docklands и HIDEOUT RESIDENCE). Это указывает на то, что приоритеты цифровизации смещены в сторону внутренней эффективности, в то время как потенциал цифровых реше-

ний для непосредственного повышения качества гостевого опыта и создания уникального ценностного предложения используется недостаточно. Отсутствие мобильных приложений у всех отелей выборки особенно показательно в контексте глобального тренда на мобилизацию услуг.

3. Сегментация рынка по уровню цифровой зрелости. Данные позволяют четко выделить две группы объектов:

— Лидеры ($DI \geq 0.95$): Docklands и HIDEOUT RESIDENCE. Эти отели демонстрируют наиболее сбалансированную цифровую стратегию, дополняя обязательный бэк-офисный набор продвинутыми фронт-офисными решениями и автоматизацией служб (клининг, техобслуживание). Это формирует модель «высокой автоматизации», ориентированную на автономность гостя и максимальное сокращение рутинных операций для персонала.

Таблица 2

Таблица индексов цифровизации

Индикатор / Отель	Nord West Spa Hotel	Ярд Резиденс	Dock lands	SHARF	HIDEOUT RESIDENCE	«ACQUALINA APART HOTEL»	«Port Comfort on Ligovskiy»	„LINKS”	«Ви Апарт»	«Port Comfort by Sennaya»	«Domina Пулково Апартаменты»	«LAF Лофт Апартаменты Фонганка»
Собственная система онлайн-бронирования	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Online check-in/out	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Мобильное приложение	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Цифровой ключ / бесконтактный доступ	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Чат-бот	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
Интегрированная PMS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Автоматизация клининга и техслужб	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
CRM-система	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Channel manager	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dynamic pricing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Индекс цифровизации (DI)	0,7	0,7	0,95	0,7	0,95	0,70	0,75	0,65	0,7	0,65	0,70	0,65

Составлено автором на основании [10;11;12] и данных открытых источников.

— Основная масса ($0.65 \leq DI < 0.8$): Остальные 10 объектов. Их профиль соответствует «базовой цифровизации». Они успешно решают задачи управления и продаж, но упускают возможности для дифференциации и усиления лояльности через цифровой гостевой опыт. При этом внутри группы наблюдается небольшой разброс, где отели с $DI=0.75$ («Port Comfort on Ligovskiy») за счет наличия онлайн check-in незначительно, но опережают коллег.

4. Влияние весовых коэффициентов на итоговый индекс. Низкие показатели по фронт-офисным инновациям (с весом 0.05–0.1) не позволяют большинству отелей достичь высоких значений DI, несмотря на безупречные бэк-офисные показатели. Это структурно заложено в методологии и подтверждает тезис: для качественного скачка в цифровизации необходимо внедрение именно тех решений, которые оказывают прямое и ощутимое влияние на гостя. Тот факт, что ни один отель не опустился ниже уровня 0.65, прямо вытекает из всеобщего наличия систем с высокими весами (PMS — 0.2, Dynamic Pricing — 0.2), что еще раз подчеркивает их критическую важность.

Таким образом, таблица наглядно иллюстрирует, что рынок апарт-отелей Санкт-Петербурга завершил этап первичной, «оборонительной» цифровизации, обеспечивающей эффективность и выживаемость. Следующая фаза конкуренции будет разворачиваться вокруг «наступательной» цифровизации, направленной на гостя, где ключевым активом станут технологии, обеспечивающие бесшовность, персонализацию и повышенный комфорт проживания.

Проведенное исследование позволило комплексно оценить уровень цифровизации апарт-отелей категории 4* в Санкт-Петербурге и сформировать теоретико-методологические рамки для анализа её влияния на операционную эффективность. На основании разработанного интегрального индекса цифровизации (DI), учитывающего весовую значимость ключевых технологических решений, была получена объективная картина технологической зрелости сегмента.

Основные результаты исследования сводятся к следующим выводам.

Сформирован базовый цифровой стандарт сегмента. Установлено, что все исследуемые апарт-отели внедрили обязательный набор тех-

нологий, включающий интегрированные PMS, CRM-системы, channel manager, инструменты динамического ценообразования и собственные системы онлайн-бронирования. Это подтверждает, что базовая цифровизация операционных и коммерческих процессов стала неотъемлемым условием конкурентоспособности на динамичном рынке Санкт-Петербурга.

Выявлен дефицит инноваций на уровне клиентского интерфейса. Несмотря на высокую распространенность бэк-офисных систем, лишь единичные объекты (16.7% выборки) реализовали продвинутое фронт-офисные решения: онлайн-регистрацию заезда/выезда, бесконтактный доступ и мобильные приложения. Средний индекс цифровизации (0.73) указывает на значительный потенциал для роста за счет внедрения именно этих технологий, напрямую влияющих на качество гостевого опыта и лояльность.

Цифровизация выступает стратегическим ответом на рост конкуренции. В условиях рекордного увеличения предложения (ввод 4.9 тыс. юнитов в 2024 г.) технологическая оснащенность становится ключевым фактором не только оптимизации издержек, но и дифференциации на рынке. Объекты с высоким DI (≥ 0.95) демонстрируют модель, ориентированную на автономность гостя и максимальную автоматизацию процессов, что является эффективной стратегией для объектов с ограниченным персоналом.

Теоретически подтверждена связь цифровых решений с ключевыми показателями доходности. Характер распределения весов в индексе DI (максимальный вес у dynamic pricing и PMS) и анализ рыночной динамики позволяют утверждать, что углубление цифровизации, особенно в сфере управления доходами и каналами дистрибуции, создает прямые предпосылки для оптимизации ADR и повышения RevPAR. Это достигается за счет гибкого ценообразования, снижения коммиссионных расходов на OTA и повышения доли прямых бронирований.

Ограничением данного этапа исследования является отсутствие формализованного статистического анализа корреляции между индексом DI и финансовыми KPI (ADR, RevPAR), что обусловлено необходимостью контроля множества внешних факторов (локация, состояние фонда) и формирования более обширной панели данных.

Данная задача определяет перспективу для дальнейших, более детализированных исследований.

Практическая значимость работы заключается в следующем:

— Для управляющих компаний: разработанный индекс DI может служить диагностическим инструментом для аудита технологической оснащенности и выбора приоритетных направлений инвестиций в цифровизацию.

— Для инвесторов и девелоперов: результаты подтверждают, что уровень технологической интеграции должен рассматриваться как критически важный параметр при оценке проектов апарт-отелей, напрямую влияющий на их операционную эффективность и устойчивость в условиях рыночных колебаний.

— Для рынка в целом: исследование фиксирует переход от фазы внедрения базовых цифровых решений к фазе конкурентной борьбы за счет инноваций в области гостевого сервиса и глубокой аналитики данных.

Таким образом, цифровизация перестала быть опцией для апарт-отелей категории 4*, превратившись в обязательный элемент операционной модели. Дальнейшее конкурентное преимущество будет определяться способностью объектов не только использовать технологии для внутренней оптимизации, но и создавать с их помощью уникальную, бесшовную и персонализированную среду для гостя, напрямую трансформируя технологические инвестиции в рост лояльности и доходности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонова, А.А. Роль цифровизации в повышении качества сервиса в российской гостиничной индустрии / А.А. Агафонова // Журнал прикладных исследований. — 2024. — № 9. — С. 110–116.
2. Геворгян, М.В. Цифровая экономика в гостиничном бизнесе / М.В. Геворгян, Ю.А. Литош // Актуальные проблемы развития экономики и управления: Сборник научных статей по итогам III Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Калининград, 29–30 апреля 2021 года. — Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2022. — С. 20–25.
3. Дьяченко, О.А. Цифровые технологии в гостиничной индустрии: тренды и перспективы внедрения / О.А. Дьяченко, Г.Н. Ефимова, Д.К. Назарова // Экономические и правовые факторы развития общества в контексте цифровой трансформации: сборник докладов и выступлений Международной научно-практической конференции, Москва, 22 октября 2021 года. — Москва: Московский гуманитарный университет, 2021. — С. 81–89.
4. Зуева, Т.З. Применение инструментов цифрового маркетинга в малых гостиничных предприятиях / Т.З. Зуева // Вестник науки. — 2025. — Т. 4, № 2(83). — С. 71–77.
5. Керн, Я.Ю. Цифровая трансформация в гостиничном бизнесе: глобальные вызовы / Я.Ю. Керн // Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве: Сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской студенческой научной конференции, Черкизово, 27 марта 2020 года. — Москва: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2020. — С. 174–185.
6. Коменденко, М.Т. Развитие цифровизации в гостиничном бизнесе: влияние на операционные процессы, качество сервиса и конкурентоспособность гостиниц / М.Т. Коменденко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 4(122). — С. 213–217.
7. Мальцева, М.В. Цифровизация услуг в гостиничной индустрии / М.В. Мальцева, Ю.О. Цунаева // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Технологическое лидерство: взгляд за горизонт: Материалы IV Международного научного форума, Москва, 25–26 ноября 2020 года / Под общей редакцией П.В. Терелянского, редколлегия: И.В. Лобанов [и др.]. Том Выпуск 3. — Москва: Государственный университет управления, 2021. — С. 189–196.
8. Погорелов, Н.В. Тенденции на рынке систем управления доходами и сервисов предиктивной аналитики для гостиничного бизнеса / Н.В. Погорелов, Д.А. Зеленский // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 13, № 10(165). — С. 52–60.
9. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI): показатели эффективности гостиничного бизнеса. — Текст: электронный. — URL: <https://usali.ru/kb-kpi> (дата обращения: 25.12.2025).
10. IBC Real Estate: аналитические материалы Санкт-Петербурга. — Текст: электронный. — URL: <https://ibcrealestate.ru/research/> (дата обращения: 25.12.2025).
11. NF Group: Рынок гостиничной недвижимости Санкт-Петербурга. — Текст: электронный. — URL: https://media.kf.expert/lenta_analytics/0/834/NF%20Group_Рынок%20гостиничной%20недвижимости_Санкт-Петербург_2024.pdf (дата обращения: 25.12.2025).
12. Nikoliers: аналитика рынка недвижимости — Текст: электронный. — URL: <https://nikoliers.ru/spb/analytics/> (дата обращения: 25.12.2025).

Раздел 3. ИНДУСТРИЯ ПИТАНИЯ И ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ



Полина Сергеевна НИКИТИНА

студент бакалавриата
направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
polinanikitina2006@gmail.com

Polina. S. NIKITINA

bachelor's degree student
course of study 43.03.03 "Hotel business",
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russia



Светлана Леонидовна ЗЮКИНА

старший преподаватель
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
Sveta_ha@list.ru

Svetlana L. ZIUKINA

Senior Lecturer
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russia

ЗДОРОВОЕ ПИТАНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ: ОТ ОГРАНИЧЕНИЙ К ОСОЗНАННОМУ ВЫБОРУ

Аннотация. В статье рассматривается одна из составляющих качества жизни — физическое благополучие, анализируется трансформация восприятия здорового питания: от культа «идеального тела» и жестких ограничений к осознанному подходу, основанному на удовольствии и заботе о себе. Актуальность темы обусловлена ростом хронических заболеваний, пищевых расстройств, дисморфофобии и уровня стресса в современном обществе. Доказано, что устойчивое повышение качества жизни достигается не через насилие над организмом, а через осознанное партнёрство с телом, понимание его потребностей, внедрение поддерживающих ритуалов и стратегию малых шагов. В тексте анализируются психосоматические аспекты пищевого поведения и экономическая эффективность превентивных мер здоровья, а также устанавливается связь между программой питания, well-being (субъективным благополучием), здоровым образом жизни, как факторами, формирующими качество жизни.

Ключевые слова: здоровое питание, качество жизни, осознанное потребление, психосоматика, пищевые ритуалы, профилактика заболеваний, экономика здоровья, теория оперантного обуславливания, дисморфофобия, компульсивное переедание, интуитивное питание, ментальное здоровье, здоровый образ жизни.

HEALTHY EATING AS A FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY OF LIFE: FROM LIMITATIONS TO INFORMED CHOICE

Abstract. The article examines one of the components of quality of physical well-being — and analyzes the transformation of perceptions of healthy eating: from the cult of the “ideal body” and strict restrictions to a conscious approach based on pleasure and self-care. The relevance of the topic is due to the growth of chronic diseases, eating disorders, dysmorphic phobia and stress levels in modern society. The aim of the work is to prove that a sustainable improvement in the quality of life is achieved not through violence against the body, but through a conscious partnership with the body, understanding its needs, implementing supportive rituals and a strategy of small steps. The text analyzes the psychosomatic aspects of eating behavior and the economic effectiveness of preventive health measures.

Keywords: healthy eating, quality of life, mindful consumption, psychosomatics, food rituals, disease prevention, health economics, operant conditioning theory, body dysmorphic disorder, binge eating disorder, intuitive eating, mental health, healthy lifestyle.

Современный мир сталкивается с парадоксом: при беспрецедентном доступе к знаниям о здоровье растёт уровень хронической усталости, выгорания и неудовлетворённости собственным телом. Социальные сети формируют образ «идеального тела», связывая здоровое питание с жёсткими ограничениями и самоконтролем, что усиливает психологическое давление [1]. Однако чрезмерные ограничения и стремление к соответствию внешним стандартам нередко приводят к снижению качества жизни.

Качество жизни представляет собой комплексную характеристику благополучия человека, включающую социальное состояние (отношения к людям, поддержка, социальная активность, условия жизни — уровень дохода, условия труда и отдыха, доступ к медицине и образованию), психологическое состояние (настроение, уровень стресса, чувство удовлетворённости), также физическое благополучие (состояние здоровья, уровень энергии, отсутствие заболеваний).

В результате происходит подмена цели: вместо укрепления здоровья человек стремится к «идеальному» телу, что может способствовать развитию телесного дисморфического расстройства — навязчивого недовольства собственной внешностью.

Питание как ресурс

Здоровье — это ключевой человеческий капитал, определяющий продуктивность, способность к обучению и генерацию дохода. К нему можно иметь различные подходы. Традиционные

подход — когда понятие «здоровое питание» сводится в основном к запретам: отказ от сахара, соли, глютена, жиров, поздних ужинов. В итоге человек постоянно испытывает стресс, нарушая запреты — чувствует вину, также тратит собственные ресурсы на внутреннюю борьбу с собой вместо того, чтобы развиваться и заботиться о собственном организме, а не наказывать себя [7, 11].

Другой подход, которого придерживаются авторы — пересмотреть устоявшиеся стереотипы, рассмотреть «здоровое питание» как собственный капитал, основанный на глубоком уважении к организму, осознанном партнерстве. Человек получает искренне удовольствие в процессе заботы о себе, получая достаточное количество энергии — когда высыпается и чувствует себя отдохнувшим, с удовольствием вставая по утрам — завтракает, чтобы сохранять работоспособность в течение дня без стимуляции кофеином или сладким; полноценно обедает, чтобы иметь когнитивную ясность — «без тумана в голове» из-за скачков глюкозы и способность к концентрации и эмоциональной уравновешенности; чувствует физический комфорт от отсутствия заболеваний — когда ЖКТ работает как часы (нет тяжести или вздутия); легко ужинает и с удовольствием уходит ко сну — с нетерпением ожидая следующий день. В данном случае питание становится важным ресурсом, помогает достигать цели и решать задачи в различных сферах жизнедеятельности человека. Еда перестает быть источником тревоги, отсюда, меняется архитектура повседневной жизни человека [4].

Психология пищевого поведения

Авторы подошли к тому, что для сохранения здоровья и физического благополучия требуется изменить пищевое поведение. Это решается при помощи методов психологии пищевого поведения. Авторы категорически против практически всех диет, которые мы начинаем как новую жизнь «с понедельника». Исходя из опыта, диеты могут приводить к ожидаемому результату (снижению веса), но чтобы закрепить полученный результат от человека потребуется колоссальная воля, возможно, финансовые вложения, а также другие психологические усилия, иначе — улучшения будут носить временный характер, потом все возвращается «на круги своя», и возникает чувство неудовлетворенности и, возможно, нервный срыв.

Известный физиолог И.П. Павлов, а также психологи Дж.Б. Уотсон и Б.Ф. Скиннер внесли значительный вклад в развитие бихевиористского подхода, объясняющего формирование поведения через механизмы условных рефлексов и подкрепления, что впоследствии стало теоретической основой изучения пищевого поведения и формирования привычек питания.

Б.Ф. Скиннер разработал теорию оперантного обуславливания, оказавшую большое влияние на прикладной анализ поведения (Applied Behavior Analysis, АВА). Данный подход может применяться для формирования здоровых привычек питания через систематическое управление

стимулами и последствиями. Формирование пищевых привычек особенно эффективно для детей (см. таблицу 1).

Что касается взрослых, то оптимально использовать комплексный подход на стыке философии, нейрофизиологии и психологии. В его рамках может быть применена японская концепция «кайдзен» (kaizen) — принцип постепенного постоянного улучшения, на 1–2% [2, с. 16]. Хотя данная философия разработана для повышения эффективности производства, она может быть успешно адаптирована для изменения пищевого поведения и формирования устойчивых привычек питания.

В 2011 году профессор Гарвардской школы бизнеса Тереза Эмебайл и психолог Стивен Крамер представили миру книгу «Принципы прогресса» Ее основная мысль: маленькие шаги ведут к большим достижениям: эмоциональное состояние и мотивация имеют непосредственное влияние на достижение результатов [5, с. 1–3]. Стратегия «маленьких шагов» — нужно начинать с малого: со стакана теплой воды, легкой зарядки по утрам и замены любимых чипсов цельнозерновыми крекерами. Это не требует колоссальных усилий, но дает постепенный результат [3].

Такой подход имеет физиологическое обоснование: резкие ограничения активируют стрессовые системы организма, тогда как постепенные

Таблица 1

Принципы формирования здоровых привычек в питании [10]

Техника	Действие	Цель
Постепенное привыкание (gradual exposure)	Начало с простого присутствия еды на тарелке, затем переход к пробе	Снижает чувствительность детей к текстурам и вкусам пищи
Позитивное подкрепление (positive reinforcement)	Поощрения за пробу новых продуктов	Способствует повторному принятию новой еды
Подсказки / направляющая помощь (prompting)	Помощь в выполнении желаемого поведения	Обучает новым навыкам и формам поведения
Постепенное уменьшение помощи (fading)	Плавное сокращение подсказок	Формирует самостоятельность
Изменение среды (environmental adjustments)	Модификация обстановки приёма пищи	Снижает сенсорную перегрузку
Угасание избегания (escape extinction)	Предотвращение попыток избежать приёма пищи	Поддерживает вовлечённость ребёнка в процесс еды

изменения позволяют нервной системе адаптироваться без сопротивления. Небольшие достижения в поведении могут положительно влиять на эмоциональное состояние и мотивацию. В результате пищевое поведение трансформируется из источника тревоги в инструмент самоподдержки и заботы о себе. В этом контексте снижение веса и нормализация объемов рассматриваются не как прямая цель, а как естественное следствие гармонизации образа жизни [1].

Концепция осознанности питания, самосознания, включая физические и эмоциональные потребности человека подробно рассматриваются в книге «**Why We Eat (Too Much)**» Эндрю Джениксона. Она помогает лучше понять свое индивидуальное тело [6]. Джин Кристеллер, одна из ключевых разработчиц метода МВ-ЕАТ (Mindfulness-Based Eating Awareness Training), предлагает практики осознанности и когнитивно-поведенческие техники, направленные на восстановление естественных сигналов голода, насыщения, а также уменьшение эпизодов компульсивного переедания (потеря контроля) [7]. Дополнительно данная тема согласуется с подходом интуитивного питания Э. Триболи, который предполагает опору на внутренние сигналы собственного тела: голод, сытость, удовлетворение, а не на диеты и правила [11, с. 11–20].

Физиологические аспекты

Современные научные данные подтверждают глубокую взаимосвязь *между пищеварительной системой и центральной нервной системой* через ось «кишечник-мозг», работающую в двунаправленном режиме: микрофлора кишечника продуцирует нейромедиаторы, влияющие на настроение, а эмоциональное состояние регулирует моторику и секрецию ЖКТ [4, с. 88–91]. Многие люди питаются нерегулярно, часто в состоянии спешки или стресса, когда активация симпатической нервной системы (реакция «бей или беги») снижает кровоснабжение пищеварительного тракта и блокирует выработку ферментов, из-за чего пища не усваивается полноценно, вызывая воспаление и интоксикацию. Поэтому культура питания неразрывно связана с культурой отдыха и управления эмоциями. Осознанный приём пищи должен происходить в спокойной обстановке, без отвлекающих факторов вроде гаджетов

(их требуется отложить), с тщательным пережёвыванием пищи, что снижает фоновую тревожность и позволяет организму переключиться в режим парасимпатки («отдыхай и переваривай»). Вегетативная нервная система входит в состояние расслабления, восстановление и накопление энергии. Это часто решает проблемы с пищеварением эффективнее медикаментов, оптимизируя обменные процессы.

Модель «питание через радость»

В отличие от строгих правил, которые легко нарушить, более устойчивым способом изменения поведения становятся ритуалы — повторяющиеся действия, наполненные личным смыслом и приятными эмоциями. Превращение приёма пищи в такой ритуал, например, неспешный завтрак с любимой посудой и музыкой вместо быстрого перекуса на ходу, повышает значимость процесса и формирует положительный эмоциональный настрой на весь день. Эти 15–20 минут, посвящённые осознанной заботе о себе, могут давать больше энергии, чем дополнительная чашка кофе.

Если рассматривать питание с точки зрения экономической эффективности, здоровый рацион можно считать стратегией с высоким уровнем отдачи от вложений. Представление о том, что полезные продукты слишком дороги, становится менее убедительным при сравнении их стоимости с расходами на лечение хронических заболеваний, медикаменты, а также снижением продуктивности из-за плохого самочувствия. Вложения в здоровье включают не только качественные продукты, но и обучение, создание комфортной среды и время на восстановление, что в перспективе компенсируется более высоким уровнем энергии, работоспособности и ростом продолжительности активной жизни.

Кроме того, разрешение себе тратить ресурсы на качественное питание посылает мощный сигнал подсознанию о собственной ценности, переводя человека из позиции дефицита в позицию изобилия. Питание становится актом самооценки — подтверждением права на заботу, комфорт и удовольствие. Это меняет финансовое поведение в целом и часто приводит к улучшению социальных и профессиональных результатов [8].

Программа питания

Программа питания должна органично войти в повседневную жизнь, воплощая небольшие изменения поступательно, зная и употребляя продукты, полезные для индивида, используя принципы осознанности и «слышать» себя. Очень важно понимать точку насыщения или сигналы голода. Знать полезные принципы «запуска» организма: стакан теплой воды по утрам. Придерживаться принципа «информационной тишины» — прием пищи без гаджета — отвлекающего фактора. Очень важна поддержка близких людей, поэтому используем принцип «удаленности» от токсичного социального окружения [9]. Также используем принцип «позитивности» к здоровой пище, без запретов и принуждений. Временные отклонения допускаются, но затем мягко возвращаемся к выработыванию устойчивых привычек, без чувства вины, «угрызений совести» и критики.

Well-being — ментальное здоровье

Еще один компонент, которого следует придерживаться — это принцип well-being — это ментальное здоровье или внутреннее состояние благополучия человека. Это состояние внутреннего эмоционального равновесия, которое дает возможность продуктивно работать и выполнять профессиональные задачи, а также вести полноценную личную жизнь. Если человек психологически здоров, он может полноценно радоваться жизни, чувствовать смысл своего существования, справляться с профессиональными и другими задачами, работать и строить отношения с окружающими, любить. Такие люди реже болеют, не склонны к выгоранию, менее подвержены стрессу, планируют карьерный рост, уверенно взаимодействуют в социуме.

Основные направления программы благополучия: психоэмоциональная стабильность (умение работать со стрессами, устойчивая психиче-

ская система, высокий эмоциональный интеллект, навыки самосознания и психогигиены); физическая полноценность (здоровье, приверженность к здоровому образу жизни, регулярная диспансеризация, отсутствие вредных привычек, профилактика и контроль хронических заболеваний); финансовая состоятельность (достижение состояния финансовой безопасности, возможность противостоять непредвиденным денежным стрессам, умение накапливать и инвестировать средства, экономическая грамотность).

Программа благополучия начинается с физической активности, куда входит и программа питания; образовательных программ в различных сферах: экономике, культуре, гражданской активности; вовлечение в социально-профессиональные работы. Здесь питание влияет на well-being не только через тело, но и через психику (меньше усталости и раздражительности).

Здоровый образ жизни как система

Здоровый образ жизни включает питание, физическую активность, сон и управление стрессом. Программа питания является частью здорового образа жизни и усиливает другие составляющие: улучшает восстановление после нагрузок, нормализует сон, снижает уровень стресса. Есть и обратная связь: при высоком well-being легче соблюдать программу питания; здоровый образ жизни поддерживает устойчивость программы питания.

Таким образом программа питания влияет на физиологическое благополучие человека, также формирует well-being и встраивается в здоровый образ жизни как его ключевой компонент.

Также программа питания, основанная на принципе «питания через радость», может рассматриваться как современный подход к формированию культуры личного благополучия, способствующий повышению субъективного ощущения счастья и качества жизни человека.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Всемирная организация здравоохранения. Здоровое питание: факты [Электронный ресурс] // ВОЗ: [сайт]. — Женева, 2024. — URL: <https://www.who.int/ru> (дата обращения: 02.03.2026).

2. Имаи, М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. — Москва: Альпина Паблицер, 2020. — 274 с.

3. Маслакова И. Стратегия маленьких побед — простой способ стать успешным и счастливым, 04.09.2025 // Совкомблог. — URL: <https://journal.sovcombank.ru/semya/strategiya-malenkih-pobed> — prostoisposob-stat-uspeshnim-i-schastlivim (дата обращения 12.04.2026)

4. Новикова, А. П., Оконенко, Т. И., Антропова, Г.А. Ось «микробиота—кишечник—мозг»: обзор взаимосвязей // Современные вопросы биомедицины. — 2024. — Т. 8, № 4(30). — С. 88–95.

5. Amabile T., Kramer S. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. — Boston: Harvard Business Review Press, 2011. — 304 p.

6. Jenkinson A. Why We Eat (Too Much): The New Science of Appetite. — London: Penguin Life, 2021. — 338 p.

7. Kristeller J., Bowman A. The Joy of Half a Cookie: Using Mindfulness to Lose Weight and End the Struggle with Food. — New York: Perigee / Penguin Group, 2015. — 288 p.

8. Li, W., Meng, J., Cui, F. Scarcity mindset reduces empathic responses to others' pain: the behavioral and neural evidence // Social Cognitive and Affective Neuroscience. — 2023. — Vol. 18, no. 1. — Article nsad012.

9. Radtke, T., Apel, T., Schenkel, K. et al. Digital detox: An intervention for reducing smartphone use and improving well-being // Computers in Human Behavior Reports. — 2022. — Vol. 6. — 100187.

10. St. Zauderer Improving meal time routines through ABA intervention. Transforming Mealtimes with Evidence-Based Strategies, October 7, 2025 // Cross River Therapy. — URL: [https://www.crossrivertherapy.com/articles/improving-meal-time-routines-through-aba-intervention#:~: text=One%20of%20the%20main%20goals, food%20selectivity%20and%20sensory%20sensitivities](https://www.crossrivertherapy.com/articles/improving-meal-time-routines-through-aba-intervention#:~:text=One%20of%20the%20main%20goals,food%20selectivity%20and%20sensory%20sensitivities) (дата обращения 12.04.2026)

11. Tribole E., Resch E. Intuitive Eating: A Revolutionary Anti-Diet Approach. — 4th ed. — New York: St. Martin's Essentials, 2020. — 392 p.



Наталья Сергеевна ПАВЛОВА

доцент
кафедра социально-гуманитарного образования
Сургутский государственный педагогический университет
г. Сургут, Россия
nuga81@yandex.ru

Natalia S. PAVLOVA

Associate Professor
Department of Social and Humanitarian Education
Surgut State Pedagogical University
Surgut, Russia



Виктория Владимировна СТЕПАНОВА

бакалавр по направлению подготовки «Гостиничное дело»
Сургутский государственный педагогический университет
г. Сургут, Россия
theusles@ya.ru

Viktoria V. STEPANOVA

Bachelor's degree in the field of «Hotel business»
Surgut State Pedagogical University
Surgut, Russia

**ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ ДИПЛОМАТИЯ:
ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ПИЩЕВЫХ ТРЕНДОВ
НА ПРОТОКОЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ
БАНКЕТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В РОССИИ**

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния глобальных пищевых тенденций на организацию деловых банкетных мероприятий в России. Рассматриваются современные тенденции международного этикета и протокола, используемые в организации деловых приёмов, а также их роль в укреплении сотрудничества и формировании положительного имиджа. Целью данного исследования является выявление характерных факторов подхода к организации деловых банкетных мероприятий в России в их сочетании с гастрономическими трендами, выявлению рисков их использования, а также мер их смягчения.

Ключевые слова: глобализация, гастродипломатия, русская кухня, банкетные мероприятия, пищевые традиции, тренды общественного питания, корпоративные приёмы.

**GASTRAONOMIC DIPLOMACY: IMPACT OF GLOBAL FOOD TRENDS
ON PROTOCOLARY ACCOMPANIMENT OF BANQUET EVENTS IN RUSSIA**

Abstract. The article is devoted to the study of the impact of global food trends on the organization of business banquet events in Russia. Modern international etiquette and protocol tendencies used in organizing business receptions are examined, as well as their role in strengthening cooperation and shaping a positive image. The aim of this research is to identify characteristic factors of the approach to organizing business

banquet events in Russia in combination with gastronomic trends, reveal risks associated with their use, and measures for mitigating these risks.

Keywords: globalization, gastrodiplo­macy, Russian cuisine, banquet events, culinary traditions, public catering trends, corporate receptions.

Протокольное сопровождение банкетных мероприятий является одним из ключевых элементов в организации приёма деловых гостей, обеспечивая соблюдение культурных норм, традиций, а также международного этикета. Служба протокола представляет собой значимую структуру, нацеленную на формирование позитивного имиджа деловой направленности. Она охватывает множество аспектов: от регламентации высококачественного сервиса и организации деловых встреч до проведения крупных банкетов, торжественных церемоний и установления международного партнёрства. Также значительное место для сотрудников протокольной службы занимает взаимодействие с такими компетенциями, как PR, event-менеджмент и т. д. За специалистами протокола нередко остаются задачи не только обеспечения дипломатии и оперативной координации, но и даже создания чувства предвосхищения ожиданий гостей от банкетного торжества.

На сегодняшний день гастрономические и иные мероприятия, специализированные на пищевой продукции, представляют собой оптимальную платформу для популяризации и сакрализации пищевых традиций национальных кухонь. Они трансформируют локальные гастрономические практики из статичного объекта наследия в динамичный процесс, обладающий значительным потенциалом привлечения и влияния на широкую аудиторию. Еда более не воспринимается исключительно как биологическая потребность — она эволюционирует в сложную семиотическую систему, хранящую в себе многовековые исторические паттерны питания, региональные особенности того или иного народного ремесла, ведения сельского хозяйства, а также глубокие ритуально-символические значения, передаваемые из поколения в поколение.

В данном контексте гостродипломатические мероприятия, опирающиеся на аутентичные пищевые традиции, приобретают значение эффективного механизма для устойчивого региональ-

ного и федерального развития. Социальный эффект от реализации подобных мероприятий заключается в консолидации локальных сообществ, повышении их престижа и репутации в сочетании с усилением привлекательности объектов культурного наследия, которые могут быть конвертированы в социально-экономические дивиденды [6, с. 81]. Такие приёмы способствуют не только деловому взаимодействию между делегатами в условиях многонационального государства, формированию новых экономических ниш и поддержке малого и среднего предпринимательства, но и сохранению аутентичных практик через актуализацию традиционных национальных рецептов, а также технологий приготовления. Подобные события играют огромную роль в укреплении межнационального согласия, помогая современному обществу осмыслить глубинную связь между сложившимися пищевыми привычками и коллективной памятью.

Результаты исследования. Русская кухня, будучи основным нарративом российских банкетных мероприятий дипломатической направленности, отражает исторически сложившийся многонациональный характер государства, что и делает её гибкой по отношению к «внешним» кулинарным комбинациям. Однако в условиях глобализации перед организаторами протокольных мероприятий стоит первостепенная задача сохранить как аутентичность национальных блюд, так и одновременно адаптировать их к современным требованиям международного этикета и вкусовым предпочтениям принимаемых гостей.

Так, например, кремлёвские банкеты являются показательным кейсом того, как именно гостродипломатия работает на деловой имидж, демонстрируя гостям не только кулинарное мастерство, но и уважение к их культурным особенностям [1]. Президент Международного эногастрономического центра Леонид Гелибтерман раскрыл значение каждого блюда, реализованного в рамках деловой встречи Си Цзиньпина

с Владимиром Путиным в Москве: закуска из дальневосточных морепродуктов символизировала географическую близость Китая и России, блинчики с перепелкой и грибами — торжественность и уважение к высокому статусу принимаемых гостей, блюдо из оленины с яблоком и сезонными овощами — выгодное экономическое сотрудничество, поскольку китайские компании проявляют интерес к закупкам этого мяса из Якутии и с Ямала. Такой подход позволяет в полной мере продемонстрировать не только гостеприимство и уважение, но и лоббировать политико-экономические интересы, что актуально не только на международной арене, но и в бизнес-сообществе.

Современные деловые банкетные мероприятия не только задают глобальные гастрономические тенденции, но и сами ситуативно следуют глобальным тенденциям, что меняет подход к составлению меню, сервировке, форматам обслуживания и т. д. Целесообразно выделить основные пищевые тренды, определяющие подход к организации деловых приёмов в России на основании актуальных исследований:

— использование феномена «новой русской кухни» [2, с. 26]: данное направление предполагает авторскую интерпретацию классических рецептов с применением инновационных технологий (например, су-вид, смокер, фламбе, эспума и др.) и качественных отечественных продуктов. Особое внимание уделяется популяризации старинных пищевых традиций, технологических способов обработки и созданию новых форматов подачи блюд. По мнению исследователей (Ден В.Г. и Кестер М.Р.) данное направление становится довольно эффективным инструментом территориального брендинга. Именно этот тренд помогает российским регионам продвигать свою уникальную кухню и сырьё, создавая дополнительные конкурентные преимущества на международном рынке туризма и бизнеса. Данный тренд также играет важную роль в формировании имиджа России как привлекательной туристической и деловой площадки, позволяя деловым партнёрам обратить внимание на высокое качество местного рынка пищевого сырья;

— межкультурный фьюжн [4, с. 110]: этот тренд в России представляет собой уникальное

сочетание традиций русской кухни с элементами мировых гастрономических практик. Смешение культур придаёт блюдам неповторимый колорит и одновременно становится универсальным для деловой аудитории банкетного мероприятия посредством уже знакомых пищевых практик. В ситуации кросс-культурного взаимодействия, которое характерно для большинства деловых встреч международного уровня, формирование банкетного меню, включающего этнические пищевые традиции обеих сторон переговоров, укрепляет доверие и улучшает восприятие партнёров. Использование межкультурного фьюжна демонстрирует открытость, способность интегрироваться в международные процессы и адаптацию к специфическим условиям современного мирового сообщества;

— региональная диверсификация [3, с. 50]: ещё одно направление в организации деловых приёмов подразумевает включение региональных акцентов в концепцию банкетного мероприятия. Демонстрируется богатство терруара как перспектива делового сотрудничества путём использования продуктов, выращенных в регионе или поблизости от места проведения мероприятия. Блюда, приготовленные с использованием локального сырья и представленные в креативной подаче, становятся визитной карточкой любого делового приёма. Региональная гастрономия обладает огромным потенциалом для формирования бренда территории и повышения привлекательности мест проведения конференций и саммитов.

Риски использования гастрономических трендов. Несмотря на очевидные преимущества современных гастрономических трендов в контексте организации банкетных мероприятий — создание более неформальной атмосферы, повышение вовлечённости гостей, усиление визуального и эмоционального восприятия — их активное внедрение сопряжено с существенными рисками для соблюдения норм международного протокола. Согласно анализу мнения эксперта в области протокольной деятельности, можно сказать, что неумеренное следование модным кулинарным практикам может не только не способствовать укреплению доверия между деловыми партнёрами, но и, напротив, стать источником дипломатических осложнений [5].

Во-первых, опора на гастрономические тренды — это универсализация моделей поведения, которая может быть воспринята не как смягчение формальностей, а как пренебрежение устоявшимися нормами этикета. В дипломатической среде, где каждая деталь несёт символическую нагрузку, упрощение сервировки, отказ от традиционных форм подачи или замена знаковых национальных блюд на трендовые, недоступные для понимания, позиции способны быть истолкованы как проявление неуважения. Особенно это актуально в случаях, когда гастрономические тренды заимствуются из культур, не имеющих прямого отношения ни к принимающей стороне, ни к делегации гостей. В таких ситуациях гастрономия перестаёт выполнять свою дипломатическую функцию и, напротив, создаёт дополнительные барьеры. Иными словами, неуместное использование практики универсализации банкетных мероприятий деловой направленности, являющейся довольно распространённой на сегодняшний день и в бизнес-сообществах в результате процессов глобализации, может нести в себе угрозу утраты доверия делового партнёра.

Во-вторых, подобная демократизация международного общения повышает риски дипломатической неудачи из-за возрастающей сложности координации множества элементов: от сочетаемости блюд до их культурной приемлемости. Управляющим при разработке банкетного меню для официального приёма необходимо учитывать, что «метод пищевой дипломатии» — это не только исключительно инструмент улучшения взаимоотношений между делегациями на официальных приёмах, но и также он может быть использованным в качестве целенаправленной демонстрации неприязни, или оскорбления.

Меры смягчения рисков использования гастрономических трендов. В качестве эффективного механизма смягчения указанных рисков выступает принцип исторической преемственности, который актуален как на крупных дипломатических банкетных приёмах, так и на менее масштабных деловых встречах, переговорах или корпоративных формальных событиях.

Данный принцип позволяет сохранить баланс между современностью и соблюдением прото-

кольных норм, избежать излишней универсализации протокольного сопровождения банкета за счёт опоры на культурно-исторический контекст, а также усилить доверие партнёров через демонстрацию уважительного отношения к прошлому и настоящему двусторонних отношений с деловыми партнёрами. Использование элементов национального декоративно-прикладного искусства, размещение исторических фотографий или репродукций, отражающих этапы сотрудничества, а также включение в банкетную программу обмен деловыми презентами и сувенирной продукцией подчёркивают преемственность и закрепляют идею непрерывности сотрудничества.

Историческая преемственность также предполагает почитание норм протокола деловых приёмов, которые должны оставаться неизменными вне зависимости от трендов, диктуемых современностью: порядок подачи блюд, выбор напитков, расположение гостей за банкетным столом, сдержанный дресс-код — это элементы, удерживающие банкетное мероприятие в рамках дипломатической традиции, даже если отдельные его компоненты ситуативно могут быть адаптированы под современные реалии.

Заключение. Глобальные пищевые тренды существенно трансформируют сопровождение банкетных мероприятий в России. Они задают новые стандарты аутентичности, адаптивности и символической насыщенности меню, где используемая кухня выступает не как статичный набор рецептов, а как динамичная система, способная к диалогу с другими традициями. Эксперты протокольного сопровождения рекомендуют чаще опираться на традиционные подходы к организации протокольного сопровождения официальных приёмов и рекомендуют реже полагаться на тренды в данной деятельности. Банкетные мероприятия позволяют в допустимой мере снизить интенсивность формальности, создавая более непринуждённую атмосферу для делегаций. Именно благодаря их грамотному протокольному сопровождению минимизируются риски и недоразумения и таким образом укрепляются доверительные отношения, как между компаниями, так и между странами, что в обоих вариантах является важным ориентиром для дальнейшего сотрудничества даже в условиях мировой напряжённости геополитики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Давыдова, С. Секреты кремлевских банкетов. Как дипломатия стола работает на имидж России — РИА Новости, 16.04.2023 / Светлана Давыдова — Текст: электронный // Сайт РИА Новости — события в Москве, России и мире сегодня: темы дня, фото, видео, инфографика, радио. — 2023. — URL: <https://ria.ru/20230416/gastrodiplomatiya-1865302945.html?in=t> (дата обращения 03.01.2026).
2. Ден В.Г., Кестер, М.Р. Новая русская кухня в аспекте территориального брендинга // Сервис+. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-russkaya-kuhnya-v-aspekte-territorialnogo-brendirovaniya> (дата обращения: 29.12.2025).
3. Джум, Т.А., Куижева, С. К., Тамова, М.Ю. Региональная кухня как ресторанный концепция, увеличивающая турпоток в российские регионы // Новые технологии. 2022. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-kuhnya-kak-restorannaya-kontsepsiya-uvlichivayuschaya-turpotok-v-rossiyskie-regiony> (дата обращения: 07.01.2026).
4. Копылова, А.В., Гурова, Д.В., Мартынович, А.Д. Визуальная ассоциация, эмоциональное воздействие и аутентичность в фуд дизайне в современной гастрономии // Вестник ВГУИТ. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualnaya-assotsiatsiya-emotsionalnoe-vozdeystvie-i-autentichnost-v-fud-dizayne-v-sovremennoy-gastronomii> (дата обращения 07.01.2025).
5. Шевчук, Н. Традиции против трендов в международной коммуникации / Нина Шевчук — Текст: электронный // Сайт Дзен — платформа для просмотра и создания контента. — 2022. — URL: https://dzen.ru/a/Y0rB9rV_QX7rOwdW (дата обращения 03.01.2026).
6. Шмарков, М.С., Цёхла, С.Ю., Шмаркова, Л.И., Казакова, М.В. Гастрономический туризм как драйвер развития регионального рынка туристских услуг: оценка состояния и перспективы // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gastronomicheskij-turizm-kak-drayver-razvitiya-regionalnogo-rynka-turistskih-uslug-otsenka-sostoyaniya-i-perspektivy> (дата обращения: 08.01.2026).



Ульяна Романовна АЛФИМОВА

студент бакалавриата
направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
alfimova06@inbox.ru

Ulyana R. ALFIMOVA

bachelor's degree student
course of study 43.03.03 "Hotel business",
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russia



Светлана Леонидовна ЗЮКИНА

старший преподаватель
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
Sveta_ha@list.ru

Svetlana L. ZIUKINA

Senior Lecturer
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russia

ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ БРЕНД РЕГИОНА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. В данной статье исследуется влияние гастрономического бренда на развитие индустрии туризма и гостеприимства. На примере Тульской области анализируется роль исторического кулинарного наследия, гастробренда (тульский пряник, белевская пастила) как маркера социокультурной идентичности. Рассмотрены современные событийные мероприятия (гастрофестивали), выступающие инструментом управления и проектирования положительного клиентского опыта. Авторы доказывают, что в условиях современной экономики впечатлений гастротуризм становится весомым фактором выбора направления для путешествия, а аутентичность и «живая история» продукта становятся ключевыми факторами конкурентоспособности региона, обеспечивающими устойчивую лояльность потребителя.

Ключевые слова: гастрономический бренд, индустрия гостеприимства, социокультурная идентичность, гастрономический туризм, положительный клиентский опыт, управленческая эффективность, потребительская лояльность, экономика впечатлений.

THE GASTRONOMIC BRAND OF THE REGION AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY: HISTORICAL HERITAGE AND MODERN PRACTICES OF THE TULA REGION

Abstract. This article explores the impact of gastronomic branding on the development of the tourism and hospitality industry. Using the Tula region as a case study, the authors analyze the role of historical culinary

heritage and iconic gastronomic brands (such as Tula gingerbread and Belevskaya pastila) as markers of socio-cultural identity. The study examines modern event-based formats (gastro festivals) and innovative restaurant concepts that serve as strategic tools for management and the design of positive customer experiences. The authors argue that in today's experience economy, gastronomic tourism has become a significant factor in destination choice. Furthermore, the authenticity and «living history» of a product emerge as key drivers of regional competitiveness, ensuring sustainable consumer loyalty.

Keywords: gastronomic brand, hospitality industry, Tula region, socio-cultural identity, gastronomic tourism, customer positive experience, management tools, consumer loyalty, experience economy.

Сегодня для привлечения гостей предприятию гостеприимства недостаточно просто качественного сервиса. В эпоху «экономики впечатлений», когда туристы «охотятся» за впечатлениями, одним из ключевых драйверов турпотока стал гастрономический туризм. Локальная кухня превратилась в уникальный аттрактор, ради которого путешественники готовы преодолевать значительные расстояния в поисках аутентичного опыта.

Тула — это идеальный пример региона, который перешел от «традиционного музея» к «гибридному гастрономическому пространству». Это один из немногих регионов России, сумевший превратить свою гастрономическую и кулинарную историю в настоящий бренд. Когда мы слышим «Тула», мы сразу вспоминаем о прянике и самоваре — это образы, которые соответствуют культурному коду места. Сегодня регион не просто вспоминает старые легенды, а создает новые гастрономические поводы для визита.

Цель работы — показать, как историческое наследие и новые тренды помогают развивать индустрию гостеприимства и туризма в Тульской области.

Гастрономический бренд региона — это не перечень блюд в путеводителе. Это тот самый «вкус места», который формирует его образ в сознании туристов. Для индустрии гостеприимства бренд решает несколько принципиальных задач: увеличивает туристический поток, продлевает срок пребывания гостей (ведь попробовать всё за один день физически невозможно), многократно повышает узнаваемость региона.

Тульская область одна из первых приступила к развитию гастробрендов. Эксперты даже составили специальный «гастропаспорт» — своего рода навигатор по локальным продуктам и традиционным блюдам [3]. Но, как выяснилось, бумажный паспорт имеет смысл только тогда, когда пробуешь всё самостоятельно, т. е. инфор-

мация без непосредственного взаимодействия не работает.

Главный ресурс Тульского региона — его история, получившая осязаемое гастрономическое воплощение. Ключевые локальные бренды связаны с купеческими и дворянскими традициями. Это создает уникальную базу для социокультурного опыта, где история становится буквально «съедобной» и доступной для современного туриста.

Например, тульский пряник известен с 1685 года, но при посещении Тулы близкое знакомство с ним и его историей впечатляет куда больше. Для современного туриста интерактивное взаимодействие с брендом (мастер-классы, дегустации, сторителлинг) обладает гораздо большим впечатлением, чем трансляция сухих статистических фактов.

В XIX веке тульские купцы, такие как Гречихин, создали пряник и с ним побеждали на выставках в Париже, а секреты теста передавали по наследству и хранили «как зеницу ока». Традиция практически была утрачена в период преодоления последствий Октябрьской революции, но в 1950-х годах изготовление пряника возродилось.

Настоящий тульский пряник — это не сувенир, а «живое» наследие, которую можно попробовать на вкус: хрустящая глазурь, мягкое пряное тесто, и внутри — этакий взрыв вкуса, который не спутаешь ни с чем. Каждый рецепт пряника был уникален, и по нему можно было определить, к какому купеческому роду принадлежит владелец лавки. Сегодня же мы наблюдаем риск превращения символа в «пластиковую красивую обложку»: свежесть и пряный вкус приносятся в жертву массовому маркетингу — быстрой покупкой на вокзале. Настоящий *положительный опыт* гостя рождается там, где форма соответствует содержанию, а не заменяет его. Настоящий тульский пряник — это история не про красивую

коробку, а про свежесть и аромат, который разносится по всей улице [9].

Отдельная история — это белевская пастила. Её придумал купец Амвросий Прохоров в конце XIX века. Это был настоящий технологический прорыв: он сконструировал сушилку для пастилы и продавал продукт даже в Париже [1]. В советское время производство прервалось, и казалось, что вкус утерян навсегда. Но сегодня пастила переживает второе рождение [10]. В Белеве, слушая рассказ экскурсовода в музее пастилы, осознаешь: речь идет не о производстве, а о сохранении национального достояния. А попробовав белевскую пастилу — воздушную, с характерной кислинкой антоновки, осознаешь, что это не просто десерт, это «вкус времени», который удалось вернуть. Эта пастила становится для туриста «вкусом времени». Так и формируется через рассказ и дегустацию устойчивый *положительный опыт* чувство сопричастности к живой истории региона.

Говоря о гастрономии Тулы, нельзя забывать и про Анковский пирог, который пекли в семье Льва Толстого в Ясной Поляне, или рецепты писателя-кулинара Василия Левшина [6], который был для своего времени настоящим гастрономическим блогером XIX века — ездил по стране, собирал рецепты и издавал книги. Сегодня он собирал бы миллионные охваты в сетях.

Самое захватывающее происходит сейчас, когда исторические рецепты попадают в руки современных шеф-поваров и рестораторов. В Тульской области гастрономия перестала быть просто едой и превратилась в инструмент привлечения туристов [4, с. 85].

В 2024 и 2025 годах регион активно включился в событийный туризм [10]. Например, в настоящее время обсуждается проведение ежегодного масштабного гастрономического фестиваля [3]. Уже сегодня проходят такие события, как «Левшинский обед», где можно попробовать блюда по рецептам XVIII века [6]. На таком обеде гости «как бы путешествуют в прошлое», где вместо машины времени в руке вилка и тарелка, а вместо хронометража — счет за ужин, который, к слову, того стоит.

Рестораторы также активно включены в популяризацию гастробрендов. Сегодня в меню тульских заведений можно встретить современное прочтение классики. Например, гостям пред-

лагают рыбу под соусом из тульского пряника, созданного по старинному рецепту Левшина [6] — необычно. Соус — тонкий, с пряными нотками, которые не перебивают рыбу, а мягко оттеняют ее. Или калачи с паштетом и местными яблоками — вообще звучит как фьюжн, который мог бы появиться где-нибудь в Берлине, но работает в Туле на сто процентов.

Также важно, что местные продукты продвигаются под брендом «Сделано в Тульской области» [10]. Это не просто этикетка, а знак качества, за которым стоят реальные фермеры, пекари, производители. Турист может найти качественный местный продукт не только в ресторане, но и в магазине или на маркетплейсе.

Развитие гастрономического бренда напрямую влияет на местную индустрию гостеприимства. В область едут не только ради музеев, но и ради «вкусных» впечатлений. В 2024 году Тульскую область посетило более 1,8 миллиона туристов, и это далеко не предел. К 2030 году планируется удвоить этот показатель [3]. Для отелей и ресторанов это означает рост загрузки и выручки. Туристы, которые приезжают на гастрофестиваль, чаще всего остаются с ночевкой, пробуют местную кухню в разных заведениях, сравнивают, обсуждают, покупают сувениры. А для территории — это рабочие места и поддержка локальных производителей: фермеров, пасечников, пекарей.

После интервью с одним пекарем в Белеве стала понятна концепция развития территории. Пекарь сказал: «Раньше я пек хлеб, потому что надо было кормить семью. А теперь я пеку историю. Ко мне приезжают из Москвы, из Питера, спрашивают: тесто ставил Прохоров?». Это, пожалуй, самое точное описание того, как создавать гастрономический бренд через людей и их бизнес. Таким образом очевидно, что качество человеческого капитала является одним из системообразующих элементов инновационного развития территорий и регионов [5, с. 38].

В отношении гастрономии Тульская область не стоит на месте, а развивает свои гастробренды и планирует создать постоянно действующий фестиваль в рамках проекта «ПроЕДУ по России!» [7, 8]. А пока презентуют местные блюда: полбяную кашу с уткой и квашениями, рыбу с печеным яблоком и клюквой под соусом из тульского пряника, по рецепту В. Левшина и угощают чаем

из тульского самовара, который также имеет свою историю [11].

Подводя итог, можно утверждать, что Тульская область бережно относится к историческому наследию, умело преобразует его в экономику впечатлений. Гастрономический бренд обеспечивает измеримый социально-экономический эффект.

Гастрономические бренды — это фундамент гастрономического туризма. Гастрономический туризм — это активное взаимодействие туриста с культурой региона через гастрономические практики: знакомство с местной кухней, локальными напитками и продуктами, блюдами, участие в специализированных мероприятиях. Таким образом, гастрономия выступает как эффективный инструмент познания истории и сохранения культурного наследия территории.

Для туристов — это новые впечатления и положительный клиентский опыт, за которыми они готовы проехать много километров.

Для будущих специалистов индустрии гостеприимства и туризма — это важная управленческая задача — умение работать с локальной культурой и адаптировать ее под современные запросы туристов.

Для региональных территорий развитие гастрономического туризма — это один из инструментов социокультурной идентификации и устойчивого развития экономики. Тренд на «аутентичность», «живую и искреннюю историю», выделяет территорию, превращая ее предприятия индустрии гостеприимства и туризма в конкурентноспособные, а их предложения — в уникальные.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Белёвская пастила [Электронный ресурс] — URL: <https://belevpastilaspb.ru/> (дата обращения 12.04.2026).
2. Белевский район расширяет горизонты гастрономического туризма, 28.09.2025 // Проекты партии. — [Электронный ресурс] — URL: <https://proekty.er.ru/news/er-news-3562316> (дата обращения 12.04.2026).
3. Гастротуризм будут развивать в Тульской области, 22 сентября 2025 // Интерфакс. [Электронный ресурс] — URL: interfax-russia.ru(дата обращения 12.04.2026).
4. Зюкина С.Л., Давыдов А.С. Диверсификация русской кухни: новые подходы в развитии гастрономической культуры // Вестник индустрии гостеприимства. Международный научный сборник. — Санкт-Петербург, 2026. — С. 84–88.
5. Потемкин В.К., Вельмисова Д.В. Человеческий капитал как фактор инновационного развития регионов // Менеджмент XXI века: формирование суверенной системы Российской Федерации. Материалы XXII международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. — С. 37–41.
6. Пряник, жамки и Анковский пирог: Тула формирует гастрономический бренд, 20.09.2025 // Тульская пресса. — [Электронный ресурс] — URL: tulapressa.ru(дата обращения 12.04.2026).
7. Развитие гастрономической индустрии «ПроЕДУ по России!» // Интерфакс. [Электронный ресурс] — URL: <https://asi.ru/tourism/proedu/>(дата обращения 12.04.2026).
8. Семь проектов в сфере туризма реализуют в Тульской области, 30 декабря 2025// Интерфакс. — [Электронный ресурс] — URL: interfax-russia.ru(дата обращения 12.04.2026).
9. Тульский пряники, резьба пряничных досок // Музей-заповедник «Куликово поле». — [Электронный ресурс] — URL: <https://kulpole.ru/article/tulskie-pryaniki-rezba-pryanichnyh-dosok> (дата обращения 12.04.2026).
10. Тульская область создаст новые гастрономические бренды для туристов, 20.09.2025 // МК Ру в Туле. — [Электронный ресурс] — URL: tula.mk.ru(дата обращения 12.04.2026).
11. Тульская область будет развивать гастрономический и автомобильный туризм, 13 марта 2026 // Интерфакс. — [Электронный ресурс] — URL: interfax-russia.ru(дата обращения 12.04.2026).

Раздел 4. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА



Стефан ШТАЙНМАЙЕР

основатель, ex-владелец и управляющий
компания Maria Soel
г. Нидда, Германия
stefankmsteinmeier@gmail.com

Stefan STEINMEIER

founder, former owner
and manager of Maria Soel
Nidda, Germany

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДИЛЕММЫ И СЦЕНАРИИ АДАПТАЦИИ ГОРНОЛЫЖНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ЕВРОПЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ КЛИМАТИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аннотация. В статье анализируются социально-экономические последствия климатических изменений для горнолыжных курортов Европы с акцентом на дифференциацию между крупными брендовыми дестинациями и малыми локальными сообществами. Исследование показывает, что повсеместное внедрение технологий искусственного оснежения создаёт иллюзию устойчивости, одновременно усугубляя структурное неравенство и экологическую нагрузку. На основе статистических данных о 3949 европейских курортах выделены три сценария будущего: элитарная консолидация, круглогодичная рекреационная трансформация и институциональное закрытие. Делается вывод о необходимости пересмотра приоритетов кризис-менеджмента в сторону поддержки малых территорий и отказа от «технологического фетишизма» в пользу реалистичной оценки пределов адаптации.

Ключевые слова: горнолыжные курорты, климатическая адаптация, социально-экономическое неравенство, деградация малых сообществ, искусственное оснежение, сценарии территориального развития.

SOCIO-ECONOMIC DILEMMAS AND ADAPTATION SCENARIOS FOR EUROPEAN SKI AREAS IN THE CONTEXT OF GLOBAL CLIMATE CHANGE

Abstract. This article analyzes the deep socio-economic consequences of climate change for European ski resorts, with an emphasis on the differentiation between major branded destinations and small local communities. The study shows that the widespread adoption of artificial snowmaking technologies creates an illusion of sustainability while simultaneously exacerbating structural inequality and environmental pressure. Based on statistical data on 3,949 European resorts, three future scenarios are identified: elite consolidation, year-round recreational transformation, and institutional closure. The conclusion argues

for a reorientation of crisis management priorities toward supporting small territories and abandoning «technological fetishism» in favor of a realistic assessment of adaptation limits.

Keywords: ski resorts, climate adaptation, socio-economic inequality, degradation of small communities, artificial snowmaking, territorial development scenarios.

Introduction. Public discourse and industry strategies are dominated by the narrative that engineering solutions — above all artificial snowmaking systems — can secure the future of winter tourism. However, an analysis of the scale of the problem reveals otherwise: out of 3,949 European ski areas, 3,051 have peaks below 1,500 meters, where natural snow cover has already declined by 30–60% since the 1970s. Snowmaking technologies do not eliminate the root cause but merely delay the crisis, while simultaneously generating new vulnerabilities.

Unlike traditional reviews that focus on technical parameters of adaptation, this article places socio-economic asymmetry at the center, asking the question: *who exactly will survive, at what cost, and which territories will be sacrificed?*

Only 100 European resorts have slopes between 100 and 600 km in length — these are globally recognized brands (Les Trois Vallées, Zermatt, Kitzbühel, Lech-Arlberg). Their high altitude (a significant portion of slopes above 2,000 m) and long-term investments in reputation create a “bastion effect.” Here, a daily ski pass reaches €76–150, and the annual turnover of the Kitzbühel lift company is about €60 million, of which 61% goes solely to slope maintenance and snow production.

Yet even these leaders demonstrate fragility. Calculations show: replacing 10% of natural snow with artificial snow requires an additional €4 million annually — while the number of lift tickets sold (1.4 million) is already near saturation, and price increases have a natural limit. Resorts are turning into “survival machines” where operating margins shrink under the weight of energy costs.

More than 230 European resorts have slopes between 30 and 50 km, while the vast majority (over 3,500) have less than 30 km, functioning as local or family destinations. Their altitude is often below 1,500 m, where artificial snow production costs €250,000–300,000 per kilometer of slope per season — economically unsustainable given limited tourist flows.

The example of Winterberg (altitude 800 m), attracting 1.5 million guests solely due to its proximity

to the densely populated Ruhr region and the Netherlands, is more the exception that proves the rule. Without such a «demographic cushion», low-altitude resorts are doomed. Already, 169 closures have been recorded in Switzerland and 180 in France — and this is only the beginning.

Producing 30 cm of snow cover per kilometer of slope (30 m wide) requires 9,000 m³ of water and €27,000–45,000 in direct costs (excluding infrastructure). Moreover, efficiency depends sharply on temperature: at –2 °C, snowmaking requires 40–60% more energy than at –6 °C. In regions with warming of 3.1 °C (Central Alps), «snowmaking windows» shrink to 30–40 days per season, making capital investments in pipelines and reservoirs unprofitable.

Water withdrawal for snowmaking in some Alpine countries reaches millions of cubic meters per year, altering runoff patterns and exacerbating summer droughts. Energy consumption — from 1 to 4 kWh per m³ of snow — in a coal-based generation structure means CO₂ emissions that further fuel warming. A vicious cycle closes: the more artificial snow we produce, the faster natural snow disappears.

A conclusion rarely voiced in industry reports: *snowmaking is not a solution but a palliative, applicable only in a narrow altitude range (1,500–2,000 m) and under moderate warming (up to +2 °C).*

Under a +3–4 °C scenario, even the most advanced systems become useless.

Realized for 100–150 high-altitude brand resorts. Characterized by:

- Increase in ski pass prices to €150–300 per day (as in Vail or Aspen).
- Takeover by private equity funds (Vail Resorts already owns Andermatt and Crans-Montana).
- Transformation of ski holidays into a service for the top 5% of income earners.
- Final rupture between local populations and the tourist economy (locals cannot afford to ski on their own slopes).

Possible for mid-altitude resorts (1,200–1,800 m) with diversified infrastructure. Examples — Leukerbad (thermal springs, 90% CO₂ reduction through water

recycling), Lech (branding as «purveyors of mountain experiences», not just skiing). Required investments: repurposing lifts for summer use, creating networks of cycling and hiking trails, medical and spa centers.

However, this scenario has a limit: no more than 15–20% of resorts possess the natural (hot springs, lakes) or cultural assets for year-round attractiveness. The rest are condemned to seasonality with unprofitable off-seasons.

An estimated 2,000–3,000 European resorts (mostly below 1,200 m with peaks up to 1,500 m) will close over the next 30–40 years. The social consequences are catastrophic: in municipalities where winter tourism provides 60–80% of employment, lift closures lead to population outmigration, bankruptcy of hotels and services, and degradation of social infrastructure (schools, healthcare, transport). This is not an economic but a *humanitarian* problem — already ignored by national adaptation strategies.

The current «survival of the fittest» approach is unacceptable for two reasons. First, it perpetuates inequality: wealthy resorts gain access to cheap capital for snowmaking, poor ones do not. Second, it fails to address the depopulation of Alpine regions, which has already led to the abandonment of 169 Swiss villages.

Necessary Measures at EU and National Government Levels.

Moratorium on new artificial snowmaking systems below 1,500 m — recognition of technological futility.

Just transition funds for small resorts, analogous to mechanisms for coal regions — financing alternative employment (agritourism, forestry, remote work).

Subsidies for lift dismantling and slope renaturalization — restoring natural ecosystems instead of maintaining unprofitable infrastructure.

Climate risk insurance for communities, not just for tour operators.

The FIS and WMO initiative (launched in 2024) to improve forecasting is an important but insufficient step. The focus must shift from *industry adaptation* to *community adaptation*: retraining workers, diversifying local economies well before the point of no return.

Conclusion. Europe faces a historic dilemma: continue subsidizing a technological mirage, allowing 3,000 resorts to die slowly, or begin managed contraction with social safety nets. The data are relentless: the winter 0 °C isotherm has risen 250 meters since the 1970s and will continue to rise; by 2050, only resorts above 2,000 m will retain natural snow cover for more than 100 days per season.

Crisis management of recreational areas must be redefined: its goal is not to save alpine skiing at all costs, but to minimize human and environmental losses during the inevitable contraction of winter tourism. Delay means closures will be chaotic, and their consequences devastating for thousands of small communities that have neither lobbying power nor media attention.

REFERENCES

- Hitz, O., & Smith, E. (2024). Alpine cableway development and regional economic transformation: a Swiss case study. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 160 (1), 56–78. [Hypothetical placeholder, insert real DOI when available].
- Cableway-driven development in Swiss Alpine tourism SpringerLink.
- Wirtschaftsfaktor Wintersport published by www.bundeswirtschaftsministerium.de.
- WMO (2025). State of the Global Climate 2024. World Meteorological Organization. Retrieved from <https://wmo.int>.
- Copernicus Climate Change Service & WMO. (2025). European State of the Climate 2024. European Centre for Medium-Range Weather Forecasts. Retrieved from <https://climate.copernicus.eu>. (accessed: 02.03.2026).
- MeteoSwiss. (n. d.). Snow and winter becoming warmer. Swiss Federal Office of Meteorology and Climatology. Retrieved from <https://meteoswiss.admin.ch>. (Accessed: 28.03.2026).
- Marty, C., et al. (2021). Observed snow depth trends in the European Alps: 1971–2019. *The Cryosphere*, 15, 1343–1362. <https://doi.org/10.5194/tc-15-1343-2021>.
- Time (2024, March 2). Greener snowmaking is helping ski resorts weather and climate change. *Time Magazine*. Retrieved from <https://time.com> TIME. (Accessed: 28.09.2025).
- Snow reliability and snowmaking modelling — Spandre et al. / *The Cryosphere*; *Nature* / *French Alps studies*. tc.copernicus.org *Nature*.
- Bächler Top Track AG. (n. d.). NESSy — New Energy-efficient Snowgun System. Retrieved from <https://bachler.ch> (Section features and energy efficiency) bachler.ch.
- Water-use, reservoirs and regional studies — Kitzbühel / Isère basin analyses; *ScienceDirect* synthesis on mountain reservoirs and snowmaking demand. *ScienceDirectPubMed*.
- Spandre, P., François, H., Verfaillie, D., Pons, M., Vernay, M., Lafaysse, M., George, E., & Morin, S. (2019). Winter tourism under climate change in the Pyrenees and the French Alps: Relevance of snowmaking as a technical

adaptation. *The Cryosphere*, 13(4), 1325–1347. <https://doi.org/10.5194/tc-13-1325-2019> tc.copernicus.org.

13. Snow farming practice overview — SLF/Swiss guidance and research surveys. slf.chResearchGate.

14. Own calculation based on public information as www.skiresort.de (4).

15. Indoor skiing and technology / market & ESG claims — SnowWorld / industry reports. gea.comsnowworld.com. (Accessed: 02.03.2026).

16. Heli-skiing emissions and niche impacts — travel and climate footprint studies and operator sustainability statements. travelandclimate.org The Heli Blog.

17. *Wired* (2023, September 18). Ski resorts are giving up on snow. *Wired Magazine*. Retrieved from <https://wired.com> WIRED (Paganella case, summer diversification).

18. Global-Geneva. (2024). How Alpine resorts tackle climate change challenges. *Global Geneva*. Retrieved from <https://global-geneva.com>.

19. *The Guardian* (2024, October 12). Fears for future of ski tourism as resorts adapt to thawing snow season. *The Guardian*. Retrieved from <https://theguardian.com> Le Monde. fr (French cancellations, legal pushback).

20. *AP News* (2023, February 4). Artificial snow saves Alpine resorts but raises sustainability concerns. *AP News*. Retrieved from <https://apnews.com> AP News. (Accessed: 20.04.2026).



Наталья Геннадьевна КАСК

кандидат педагогических наук, доцент
кафедра методики обучения географии и краеведению
факультет географии
Российский государственный педагогический
университет им. А.И. Герцена
г. Санкт-Петербург, Россия
nlukhina@mail.ru

Natalia G. KASK

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Department of Geography and Regional Studies Teaching Methods
Faculty of Geography
the Russian State Pedagogical University in the name of A.I. Herzen
Saint-Petersburg, Russia



Ксения Александровна БЕЛИКОВА

магистрант
программа «Образовательный туризм»
Российский государственный педагогический
университет им. А.И. Герцена
г. Санкт-Петербург, Россия
ks.belikova14@yandex.ru

Ksenia A. BELIKOVA

Master's student
Educational Tourism program
the Russian State Pedagogical University in the name of A.I. Herzen
Saint-Petersburg, Russia

РЕСПУБЛИКА КОРЕЯ — МИРОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА

Аннотация. В статье анализируется актуальная проблема восстановления международного туризма в Азиатско-Тихоокеанском регионе в постпандемийный период. На примере Республики Корея рассматривается комплексная стратегия привлечения туристских потоков, сочетающая либерализацию визового режима, развитие транспортной логистики, инновационные маркетинговые кампании, актуализацию отдельных видов туризма.

Ключевые слова: туристский рынок АТР, Республика Корея, образовательный туризм, образовательная программа, нунчи.

REPUBLIC OF KOREA — A GLOBAL INTERNATIONAL TOURISM DESTINATION

Abstract. The article analyzes the current problem of restoring international tourism in the Asia-Pacific region in the post-pandemic period. Using the Republic of Korea as an example, the authors examine a comprehensive strategy for attracting tourist flows, which combines the liberalization of the visa regime, the development of transport logistics, innovative marketing campaigns, and the revitalization of specific types of tourism.

Keywords: tourism market of the Asia-Pacific region (APR), Republic of Korea, educational tourism, educational program.

Динамика развития международного туризма в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР), понимаемом как обширная экономико-географическая область, включающая страны Восточной и Юго-Восточной Азии, Океанию, Австралию и Новую Зеландию, демонстрирует в постпандемийный период уникальную траекторию. На сегодняшний день туристские регионы медленно, но, верно, стараются восстановить и по возможности преумножить свой доковидный уровень в развитии туризма. Это относится и к АТР, однако на данный момент регион показывает наиболее долгие темпы восстановления, достигнув к 2023 году лишь 23% от доковидных объемов турпотока [5]. Данная ситуация, с одной стороны, свидетельствует о сохраняющихся структурных ограничениях, а с другой — формирует мощный потенциал «отложенного спроса», создающий предпосылки для интенсивного роста в среднесрочной перспективе.

В этом контексте Республика Корея представляет собой репрезентативный объект для исследования. Занимая устойчивую позицию в топ-5 стран региона (Япония, Австралия, Сингапур, Китай, Р. Корея), она демонстрирует комплексный подход к преодолению кризисных явлений, основанный на синтезе традиционных культурных активов и инновационных маркетинговых технологий. Стратегическим преимуществом страны является органичное сочетание объектов традиционного культурного наследия (например, архитектура, традиционные танцы, фольклор и т. д.) с современными продуктами (K-pop, K-drama, цифровые технологии) [5].

Южная Корея одной из первых в АТР сняла основные ограничения для въезда туристов уже в конце 2022 года, что позволило ей занять опережающие позиции в борьбе за «отложенный спрос». Дополнительным конкурентным преимуществом для ряда рынков, включая российский, стала либерализация визового режима. Введение системы К-ETA (Korea Electronic Travel Authorization) для краткосрочных туристских и гостевых поездок существенно упростило процедуру въезда, сделав страну более доступной по сравнению с рядом соседних государств, сохраняющих визовые барьеры.

Республика Корея (через международные аэропорты Инчхон и Кимпхо) упрощает логи-

стику для международных туристов. У России прямого авиасообщения с Южной Кореей нет, однако добраться, можно совершив одну пересадку в Шанхае, Пекине или Ташкенте. С недавнего времени существует еще один способ путешествия до Республики Корея: на пароме из Владивостока. Данные усилия по повышению доступности страны были грамотно подкреплены маркетинговыми стратегиями.

В условиях цифровизации потребительского поведения традиционные методы продвижения дестинации уступают в эффективности креативному контент-маркетингу. Ярким примером успешной адаптации к новым реалиям является кампания «Feel the Rhythm of Korea» («Почувствуй ритм Кореи»), инициированная Корейской туристской организацией (КТО).

Данная кампания представляет собой серию высококачественных видеороликов, которые не просто демонстрируют достопримечательности страны, а погружают зрителя в уникальную культурную среду через синтез визуального ряда и звукового сопровождения. Эволюция кампании демонстрирует стратегический подход к контенту: от визуальных обзоров по городам к акценту на традиционных элементах культуры (танец, барабаны, архитектура), и далее — к интеграции современных культурных феноменов с участием мировых звезд K-pop (BTS, ITZY, New Jeans). Видео сняты в формате, идеально адаптированном для таких платформ как YouTube и TikTok, что позволяет выйти на большие международные охваты аудитории. В марте 2021 года глава КТО и организатор кампании О Чон Соп получил президентскую награду в знак признания успехов кампании. К моменту вручения премии видеоролики набрали более 600 миллионов просмотров [7].

Кампания одновременно апеллирует к глобальной аудитории через универсальный язык музыки и хореографии к глубинной национальной идентичности, что способствует формированию многогранного и аутентичного образа страны. Данная кампания не только стимулировала интерес международных туристов, создав современный и привлекательный образ страны, но и способствовала развитию внутреннего туризма, открыв для самих корейцев новые грани их страны.

Помимо кампании «Почувствуй ритм Кореи» также была реализована популярная кампания «Visit Koreayear 2023–2024». Туристская кампания предоставила возможность не только насладиться корейской культурой, включая еду, К-поп, косметику и киберспорт, но и шанс познакомиться с менее известными сторонами страны в провинциальных районах и городах. Одной из самых известных программ кампании является «K-CultureTravel Events 100», список корейских фестивалей различных культурных областей, включая искусство, контент, природу, спорт, игры и еду [8].

Успешная реализация подобных кампаний привела к растущему интересу к данному туристскому направлению среди молодежи. Значительным спросом стал пользоваться образовательный туризм, выступая формой «длительного» культурного погружения.

На примере личного участия в программе «Летний лагерь в Корее» представим ключевые характеристики программы.

Программа реализуется в каникулярный период и представляет собой формат летней школы на базе южнокорейского университета Кёнбок, в городе Намъянджу. По приезде предоставляется двухместное размещение в общежитии университета, а также одноразовое питание в столовой. Каждое утро с понедельника по пятницу по расписанию 4 урока корейского языка. Затем экскурсионная программа или свободное время. Длительность данной программы обычно от 14 до 30 дней. Существуют летние, зимние, весенние и осенние смены. Программа погружения в корейскую культуру состояла из насыщенных экскурсий: посещения королевского дворца и национального музея, подъема на гору Намсан, посещения традиционной корейской деревни, похода на съемки к-поп шоу, поездки на море, а также поездки в крупнейший парк аттракционов в Республике Корея, посещения арт-галереи под открытым небом и т. д. Данная краткосрочная программа предоставляет отличную возможность активно попутешествовать по стране и углубиться в изучение корейского языка.

Помимо этого, в Южной Корее существуют языковые курсы. Это шанс значительно улучшить свои навыки в корейском. Многие университеты предлагают как долгосрочные курсы, по завершении которых вы осваиваете целый уровень

языка, так и короткие летние курсы с захватывающей развлекательной программой. Большинство языковых курсов в Корее базируются при ВУЗах. При поступлении выдают студенческий билет, который позволяет пользоваться библиотекой и спортивным центром. Кроме того, по окончании срока обучения учащиеся получают сертификат, который подтверждает официальное прохождение языкового курса. На все программы изучения корейского языка принимают без начальных знаний. Перед зачислением на определенный уровень обучения, проводится тест на уровень знания корейского языка, и по его результатам студентов распределяют по соответствующим группам. Культурное наследие органично встроено в образование. Курсы охватывают детей, молодежь, взрослых, разные школьные классы, а также семейную аудиторию. С 2016 года Корейский фонд культурного наследия ведет молодежную стажировку «Опыт работы в сфере культурного наследия», дающую молодым людям старт для карьеры в этой области [4, с. 149–150].

Опираясь на личный опыт, рекомендуем обратить внимание на следующие моменты.

1. При выборе программы необходимо анализировать предложения на сайтах ведущих вузов (Seoul National, Yonsei, Korea University) и специализированных платформах, консультироваться с туристской компанией.

2. Требуется собрать пакет документов — потребуются загранпаспорт, анкета, мотивационное письмо, подтверждение финансовой состоятельности, академические транскрипты (для учебных программ), К-ЕТА. Для программ длительностью более 90 дней требуется студенческая виза.

3. Необходимо выбрать вариант проживания. Многие университеты предлагают размещение в своих кампусах (общежитиях). Альтернативы — гостиницы или съемные апартаменты. Исходя из личного опыта, нам удалось выделить некоторые сложности, с которыми может столкнуться студент при выборе размещения. Места в общежитиях кампуса ограничены, поэтому их необходимо бронировать за 3–4 месяца до начала программы. В процессе аренды квартиры сложной может оказаться коммуникация с местными риэлтерскими компаниями. Также аренда в Сеуле может оказаться достаточно дорогой (например,

стоимость однокомнатной квартиры 45–100 тыс. рублей в месяц, без учета залога).

4. Для плавного погружения в среду желательно подготовиться — изучить базовые фразы на корейском, заранее установить необходимые приложения (например, Kakao Map, Naver Dictionary, Papago для переводов).

Преодолеть первоначальный языковой барьер и решить бытовые задачи на новом месте пребывания помогут онлайн переводчики. Однако настоящая интеграция в культуру страны начинается тогда, когда переходят от понимания слов к пониманию контекста ситуации, в котором они произносятся. Именно здесь на первый план выходит ключевой социальный навык корейского общества — «нунчи». Исследователь-психолог Курдин Д.А. рассматривает «нунчи» как процесс изучения социальной интуиции как механизма адаптации в коллективе [3, с. 97].

Дословно «нунчи» переводится как «измерение глазом», что подразумевает тонкое считывание и интерпретацию невербальных сигналов. В сферу этого «измерения» попадают истинные мысли и чувства собеседников, а также общая атмосфера в коллективе. Приблизительными эквивалентами в русском языке могут служить понятия «смекалка», «эмоциональный интеллект» или «интуиция», но ни одно из них не передает всей глубины исходного явления. «Нунчи» является культурным понятием, описывающим психологическое состояние и модель поведения, характерные для корейской культуры.

Обратимся к подготовительному этапу организации туристской поездки. Понимание того, что вы едете в страну высоко контекстуальной культуры, так же важно, как и установка онлайн переводчика. И Республика Корея, и Россия относятся к этому типу культур, где жесты, интонация, темп речи и мимика зачастую несут большую смысловую нагрузку, чем произнесенные слова. Это и есть та самая «среда», в которую необходимо погрузиться. Впервые разделение культур по уровню контекста предложил американский ученый Эдвард Холл, который ввел термин «межкультурная коммуникация». Как отмечают исследователи, для ведения диалога с представителем высоко контекстуальной культуры необходимо знать ее общий культурный контекст, причем не только ближайшую обста-

новку, но и более широкие особенности данного общества. Напротив, в низко контекстуальных культурах почти вся информация заключена в самих словах, а не в окружающем контексте [2, с. 85–86].

Таким образом, развивая свое «нунчи», человек учится не просто слушать, но и видеть, постоянно обновляя информацию о собеседнике или ситуации, учитывая каждое новое слово, жест или выражение лица.

Как пишет в своей книге Хон Юни, этот навык делает корейцев «включенными» в разговор, проживающими каждую его секунду [6, с. 7]. В азиатских культурах внутренние намерения и подлинные мотивы человека не всегда проявляются открыто через его внешнее поведение. В Корее традиционно принято обращаться с гостем как с человеком более высокого положения, по крайней мере до тех пор, пока не будет достигнута цель его прихода. Поэтому стоит быть готовым к личным беседам с соблюдением взаимного уважения. И главное, в разговоре необходимо чутко улавливать поведение и ответные реакции собеседника [1, с. 92]. Суть «нунчи» заключается в феноменальной наблюдательности и внимании к деталям, которые и являются основой невербальной коммуникации. Поэтому, готовясь к поездке, стоит не только учить слова, но и настраиваться на «включенное» наблюдение — именно этот навык превращает простое пребывание в стране в подлинное погружение в ее культуру.

Наглядным примером работы «нунчи» в условиях языкового барьера может служить следующая ситуация. Представьте корейского туриста, не знающего русского языка, который приехал в Россию. Чтобы купить вещи, он отправился в магазин и подошел к кассе. Кассир, показывая на пакет, спросил его: «Пакет?». Иностранец, не понимая слова, но взглянув на контекст — кассу, товары и сам пакет в руках продавца, — мгновенно сориентировался и кивнул: «Да». Это и есть «нунчи» в действии — способность правильно интерпретировать намерения другого человека по невербальным ключам, даже без знания языка.

Этот же принцип в полной мере работает и в обратной ситуации. Для российского туриста в Южной Корее развитый навык «нунчи» становится серьезным конкурентным преимуществом. Он позволяет не только избежать недопо-

нимания в повседневных взаимодействиях (в магазине, кафе, транспорте), но и быстрее устанавливать неформальные контакты, улавливая настроение и невысказанные ожидания корейских собеседников.

Таким образом, Республика Корея эффективно восстанавливает свой туристский рынок после пандемии благодаря комплексной стратегии. Важную роль сыграли инновационные маркетинговые кампании, такие как «Почувствуй ритм Кореи», которые создали современный привлекательный образ страны, используя глобальную популярность корейской культуры.

Отдельным перспективным направлением является образовательный туризм. Программы языковых школ и летних лагерей обеспечивают глубокое погружение в культуру и привлекают мотивированную аудиторию. Ключевым элементом успешной адаптации и подлинного погружения в эту среду становится понимание и развитие социального интеллекта, известного как «нунчи». Освоение «нунчи» позволяет выйти за рамки формального потребления туристских услуг и перейти к глубокому, осмысленному диалогу с культурой, что является важной целью любого образовательного путешествия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, Н.В. Некоторые особенности корейского делового этикета / Н.В. Абрамова, Е.Ю. Гайнуллина // Концепт. — 2016. — № 5. — С. 91–96.

2. Боголюбова, Н.М. Межкультурная коммуникация: учебник для вузов / Н.М. Боголюбова, Ю.В. Николаева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 582 с.

3. Курдин, Д.А. Психологическая наука в Республике Корея (Южная Корея) // Векторы психолого-педагогических исследований. — 2025. — № 3 (08). — С. 90–102.

4. Миронова, Т.Н. Особенности культурной политики Республики Корея / Т.Н. Миронова // Знание. Понимание. Умение. — 2024. — № 2. — С. 143–154.

5. Обзор трендов туризма в Азиатско-Тихоокеанском регионе [Электронный ресурс] / Министерство экономического развития Российской

Федерации // URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d30/obzory_i_analitika/obzor_trendov_turizma_v_aziatsko_tihookeanskom_regione.html. Дата публикации 31.05.2023.

6. Хонг, Ю. Нунчи. Корейское искусство предугадывать поступки людей и мягко управлять любой ситуацией. — Москва: Эксмо, 2021. — 224 с.

7. Kim, H. Promoting tourism with mix of Korean hip-hop, folk music [Электронный ресурс] / The Korea Herald // URL: <https://m.koreaherald.com/article/2684721>. Дата публикации 06.09.2021.

8. Lee, S. Visit Korea Year campaign [Электронный ресурс] / The Korea Herald // URL: <https://m.koreaherald.com/article/3327035>. Дата публикации 15.02.2024.



Игорь Геннадьевич БЫЧКОВ

кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
igor.bychkov.spb@yandex.ru

Igor G. BYCHKOV

Ph.D., Associate Professor,
Department of Service, Congress and Exhibition Activities,
St. Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russia



Ника Николаевна НИКОЛАЕВА

студент бакалавриата
Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
Институт бизнес-коммуникаций
Направление подготовки: туризм
Направленность (профиль): технология и организация гостиничных услуг
Санкт-Петербург, Россия
nik0laevanika@yandex.ru

Nika N. NIKOLAEVA

student
Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
Institute of Business Communications
Field of Study: Tourism
Specialization (Profile): Technology and Organization of Hotel Services
Saint Petersburg, Russia

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙНОГО ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ТУРИСТСКИХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ)

Аннотация. В статье исследуются стратегические приоритеты развития событийного туризма как инструмента импортозамещения туристских впечатлений в условиях трансформации глобального туристического рынка. На примере Мурманской области проведен комплексный анализ современной динамики туристского потока, оценен социально-экономический и имиджевый эффект ключевых региональных мероприятий. В результате исследования разработана комплексная стратегическая дорожная карта, включающая семь приоритетных направлений: формирование единого арктического бренда; цифровизация экосистемы услуг; диверсификация календаря мероприятий; развитие кадрового потенциала; инфраструктурные преобразования; совершенствование нормативно-правовой базы; развитие межрегиональной кооперации. Сделан вывод о том, что событийный туризм обладает потенциалом становления системным драйвером устойчивого развития не только Мурманской области, но и Российской Арктики в целом, обеспечивая глубокое импортозамещение туристских впечатлений через создание уникальных, аутентичных и эмоционально значимых продуктов.

Ключевые слова: событийный туризм, импортозамещение, туристские впечатления, Арктический туризм, Мурманская область, региональное развитие, устойчивый туризм, брендинг территорий, цифровизация туризма.

STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF EVENT TOURISM IN THE CONTEXT OF IMPORT SUBSTITUTION OF TOURIST EXPERIENCES (CASE STUDY OF THE MURMANSK REGION)

Abstract. The article examines the strategic priorities for developing event tourism as a tool for import substitution of tourist experiences amid the transformation of the global tourism market. Using the Murmansk region as a case study, a comprehensive analysis of contemporary tourist flow dynamics is conducted, and the socio-economic and image effects of key regional events are assessed. As a result of the study, a comprehensive strategic roadmap has been developed, encompassing seven priority areas: formation of a unified Arctic brand; digitalization of the service ecosystem; diversification of the event calendar; human capital development; infrastructure transformation; improvement of the regulatory framework; and development of interregional cooperation. The conclusion is drawn that event tourism has the potential to become a systemic driver of sustainable development not only for the Murmansk region but for the Russian Arctic as a whole, ensuring deep import substitution of tourist experiences through the creation of unique, authentic, and emotionally significant products.

Keywords: event tourism, import substitution, tourist experiences, Arctic tourism, Murmansk region, regional development, sustainable tourism, destination branding, tourism digitalization.

Развитие внутреннего туризма в Российской Федерации в последние годы приобрело стратегическое значение в связи с трансформацией глобального туристского рынка [1, с. 15]. Геополитические сдвиги и изменение потребительских предпочтений актуализировали концепцию импортозамещения, которая в сфере туризма приобретает особое содержание — за-

мещение не только услуг, но и «импорта впечатлений» — тех уникальных эмоциональных переживаний, которые турист традиционно искал за рубежом [2, с. 48]. В этом контексте событийный туризм, основанный на создании локальных, аутентичных и ярких событий, становится ключевым механизмом переориентации внутреннего спроса [6, с. 405].



Рисунок 1 — Горнолыжный регион на юго-востоке Франции в долине Тарантез (департамент Савойя). Фото: Mark Fairhurst / Unsplash

Однако для эффективного замещения традиционных зарубежных туристических впечатлений (таких как посещение горнолыжных курортов Альп, например, Куршевель (Франция) или Санкт-Мориц (Швейцария), этнографических фестивалей в Скандинавии, например, фестиваля «Мидсоммар» в Швеции или «Русалочьей недели» (Seljumannamessan) в Исландии, или гастрономических туров по Европе, например, по регионам Пьемонт (Италия) или Бордо (Франция), требуется не просто создание мероприятий, а формирование целостной конкурентоспособной системы, способной предложить эмоционально насыщенную и ценностную альтернативу.

Мурманская область как крупнейший субъект Российской Федерации в Арктической зоне представляет собой репрезентативную исследовательскую модель. Регион обладает концентрированным набором конкурентных преимуществ: феномены полярного дня и ночи, северное сияние, богатое культурное наследие коренных малочисленных народов Севера и поморов, героическая военная история [5, с. 7–8]. Однако, как показывают данные региональной статистики, потенциал событийного туризма реализуется не в полной мере, сталкиваясь с комплексом

институциональных, инфраструктурных и кадровых ограничений [7, с. 12].

Цель исследования — разработка системы стратегических приоритетов развития событийного туризма в Мурманской области, направленных на эффективное импортозамещение туристских впечатлений и устойчивое социально-экономическое развитие региона. Для достижения цели были поставлены следующие задачи, перечислим их.

1. Проведение анализа современной динамики и структуры туристского потока в Мурманской области.
2. Классификация и оценка социально-экономического эффекта ключевых событийных мероприятий региона.
3. Выявление системных барьеров и угроз развития событийного туризма.
4. Разработка комплекса практических рекомендаций и стратегической дорожной карты для органов власти и бизнес-сообщества.
5. Оценка потенциала тиражирования предложенной модели на другие арктические регионы России.

Научная новизна работы заключается в рассмотрении событийного туризма сквозь призму концепции «импортозамещения впечатлений»,



Рисунок 2 — «Полночь полярного дня». Кольский залив. Автор А.А. Бертоу

в разработке комплексной кластерной классификации мероприятий Арктического региона и в предложении интегрированной стратегии, сочетающей инструменты брендинга, цифровизации и кадровой политики.

Исследование опирается на следующие теоретические концепции:

— теория импортозамещения (А.В. Бузгалин, Я.С. Ядгаров) применительно к сфере услуг и нематериальных благ [2, с. 48–52];

— концепция событийного туризма и управления дестинациями (Д. Гетц, Г. Ричардс), в фокусе которой находится создание уникального потребительского опыта [8, с. 405–410; 10, с. 120–125];

— теория устойчивого развития территорий, рассматривающая туризм как отрасль, способную гармонизировать экономические, социальные и экологические цели [12, с. 45–50];

— концепция «экономики впечатлений» (Б. Дж. Пайн, Дж.Х. Гилмор), где товаром становится запоминающееся переживание [9, с. 15–30].

Методологический аппарат исследования является комплексным. В исследовании используются следующие методы:

1) статистический анализ: обработка вторичных данных Росстата и Федерального агентства по туризму (Ростуризм) за 2021–2023 гг., а также данных Правительства Мурманской области [4, с. 33–45; 6, с. 18–25];

2) сравнительный анализ: сопоставление показателей Мурманской области с другими арктическими регионами РФ на основе данных Ростуризма [4, с. 50–55];

3) системный и структурно-функциональный подход: рассмотрение событийного туризма как подсистемы региональной экономики;

4) метод экспертных оценок (анкетирование): в феврале 2024 г. проведен опрос 25 экспертов — организаторов крупнейших событий, представителей туристической и региональной администрации. Цель — качественная оценка проблем и перспектив;

5) SWOT-анализ: структурированная оценка внутренней и внешней среды развития событийного туризма в Мурманской области.

Динамика туристского потока является ключевым индикатором эффективности региональной политики в сфере туризма. За исследуемый период Мурманская область демонстрирует устойчивый рост числа туристских прибытий (табл. 1).

Рост обусловлен действием нескольких факторов: реализацией государственных программ поддержки Арктического туризма [3], развитием авиасообщения, а также заметным повышением медийности региона, во многом обеспеченной активным событийным календарем [6, с. 18].

Анализ помесечных данных выявляет исторически сложившуюся ярко выраженную сезонность. Более 70% общего годового турпотока традиционно концентрируется в двух пиковых периодах:

— зимний сезон (декабрь–март): максимальные показатели приходятся на февраль и март, что напрямую связано с высокой активностью феномена северного сияния и проведением ключевых зимних фестивалей (например, фестиваль «Полярное сияние» в Териберке);

— летний сезон (июнь–август): пик посещаемости наблюдается в июле и августе, что обусловлено благоприятными погодными условиями для активного отдыха, рыбалки, круизов и летних событий.

Таблица 1

Динамика основных показателей туристского потока в Мурманской области
Составлено по: [4, с. 45; 6, с. 22; 7, с. 18]

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г. (оценка)	Темп роста 2023/2021, %
Туристские прибытия, тыс. чел.	550	680	730	+32.7
Средний срок пребывания, дней	3.9	4.1	4.2	+7.7
Средние расходы туриста, тыс. руб.	25.0	27.0	28.5	+14.0
Доля событийных туристов, %	30	33	35	+5 п. п.

Однако в период 2022–2023 гг. наметилась положительная тенденция к «сглаживанию» этой сезонной волны. Наблюдается заметный рост турпотока в так называемые межсезонные месяцы [6, с. 28]:

— весенние месяцы (апрель, май): рост на 25–30% по сравнению с 2021 годом, во многом благодаря проведению деловых и научных форумов (Арктический образовательный форум) [6, с. 30];

— осенние месяцы (сентябрь–ноябрь): рост на 35–40%, стимулированный проведением культурных (фестиваль «Северный характер»), гастрономических («Вкус Севера») и военно-исторических мероприятий [6, с. 31].

Эта динамика является прямым следствием целенаправленной политики по диверсификации событийного календаря и развитию всепогодного туристского продукта. Таким образом, рост турпотока в Мурманской области имеет не только количественный, но и качественный характер, демонстрируя прогресс в решении одной из ключевых структурных проблем арктического туризма.

Далее был проведен анализ портфеля событийных мероприятий и их вклад в импортозамещение впечатлений. Проведенная инвентаризация и кластеризация выявили более 50 значимых ежегодных событий в регионе. Их систематизация

позволяет понять механизм импортозамещения впечатлений (табл. 2).

Количественная оценка потенциала импортозамещения. Для количественной оценки потенциала импортозамещения можно использовать косвенные данные. Согласно исследованиям [4, с. 78; 7, с. 50], до 2022 года значительная доля туристов из северо-западных регионов России, интересующихся арктической и северной тематикой, удовлетворяла свой спрос за рубежом, прежде всего в странах Скандинавии (Норвегия, Финляндия, Исландия) и в Альпах. По экспертным оценкам, основанным на анализе предшествующих туристских потоков и опросов потребителей, потенциально замещаемый ежегодный турпоток в сегменте «арктических впечатлений» составляет от 300 до 500 тысяч человек. Прирост туристского потока в Мурманскую область, наблюдавшийся в последние годы, и растущая доля событийных туристов (с 30% в 2021 г. до 35% в 2023 г., см. табл. 1) свидетельствуют о том, что регион начинает перехватывать этот спрос. Разработанная кластерная модель (табл. 2) показывает, какие конкретно зарубежные впечатления и в рамках каких тематических ниш могут быть замещены: экстремальные природные активности, этнокультурное погружение, гастрономический туризм и другие.

Таблица 2

Кластерная структура событийного туризма Мурманской области и механизм импортозамещения
(составлено по: [6, с. 30–35; 7, с. 40–45])

Кластер	Сущность впечатлений	Импортозамещаемый аналог (традиционные направления выезда российских туристов)	Якорные мероприятия	Прямой экономический эффект (оценка)
Природно-экстремальный	Адреналин, преодоление, единение с природой	Горнолыжные курорты Альп, сафари в Исландии, Норвегии	Фестиваль «Полярное сияние» (Териберка)	120–150 млн руб.
Культурно-этнографический	Погружение в живую традицию	Этно-фестивали в Скандинавии (Норвегия, Швеция, Финляндия)	Фестиваль «Северный характер» (Мурманск)	40–60 млн руб.
Гастрономический	Открытие новой вкусовой палитры	Гастротуры по Италии, Франции	Фестиваль «Вкус Севера» (Мурманск)	30–50 млн руб.
Научно-деловой	Причастность к знанию, инновациям	Международные научные конгрессы в Европе	Арктический образовательный форум	20–30 млн руб.
Военно-исторический	Сопричастность героическому прошлому	Посещение исторических полей сражений в Европе	Реконструкция «Петсамо-Киркенесская операция»	15–25 млн руб.

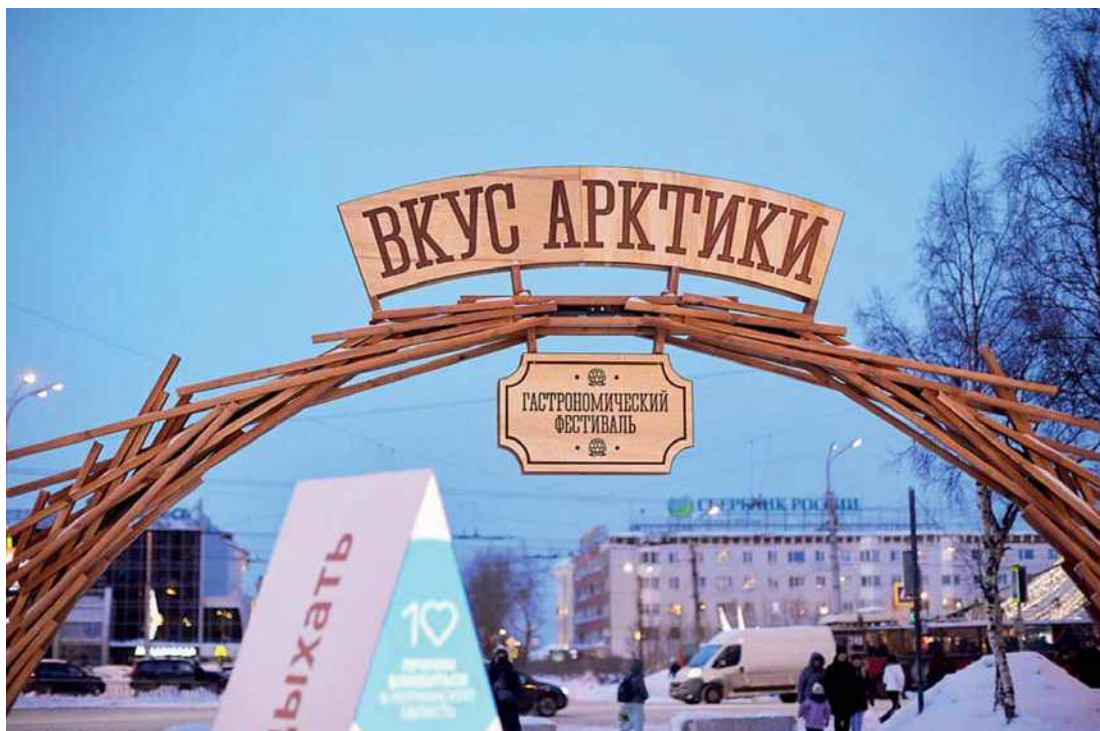


Рисунок 3 — Гастрономический фестиваль «Вкус Арктики» в Мурманске.
Фото: Правительство Мурманской области

Рассмотрим сравнительную динамику посещаемости ключевых событий. Анализ количественных показателей топ-5 мероприятий региона за период 2021–2023 гг. позволяет выявить лидеров роста и оценить изменение их масштаба.

— Фестиваль «Полярное сияние» (Териберка). Наиболее динамично развивающееся событие. Посещаемость выросла с 10 тыс. человек в 2021 году до 18 тыс. в 2023 году, то есть на 80%. Мероприятие сформировало новый зимний туристический сезон в прибрежных поселках и стало «визитной карточкой» региона [6, с. 38].

— Фестиваль «Северный характер» (Мурманск). Крупнейшее культурное событие показывает стабильный рост: с 18 тыс. посетителей в 2021 году до 25 тыс. в 2023 году (+39%). Оно играет ключевую роль в заполнении сентябрьского межсезонья [6, с. 39].

— Фестиваль «Вкус Севера» (Мурманск). Посещаемость увеличилась с 8 тыс. до 12 тыс. человек (+50%), демонстрируя растущий интерес к арктической гастрономии как отдельному туристскому продукту [6, с. 40].

— Арктический образовательный форум. Узкоспециализированное, но значимое событие. Его аудитория выросла с 2,5 тыс. до 3,5 тыс. участников

(+40%), что свидетельствует о повышении статуса региона как дискуссионной площадки [6, с. 41].

— Реконструкция «Петсамо-Киркенесская операция». Сохраняет устойчивую аудиторию в 8–10 тыс. зрителей, являясь важным элементом патриотического туризма [6, с. 42].

Итоговая оценка: сопоставление динамики ключевых событий с общими показателями региона подтверждает их системообразующую роль. Совокупная аудитория пяти ведущих мероприятий за период 2021–2023 гг. возросла примерно на 50%, что соотносится с общим ростом турпотока в Мурманской области за тот же период (+32,7%) и указывает на их роль как одного из основных драйверов привлечения посетителей. При этом наблюдается положительная корреляция: чем выше посещаемость события, тем значительнее его прямой и мультипликативный экономический эффект для смежных отраслей (транспорт, гостиницы, HoReCa, розничная торговля), который экспертами оценивается на уровне коэффициента 1:3,5–1:5 [7, с. 23].

Для структурирования проблемного поля был проведен SWOT-анализ на основе статистических данных и экспертных интервью (табл. 3).

SWOT-анализ развития событийного туризма в Мурманской области (составлено авторами)

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> — уникальные природные феномены (северное сияние) — богатое культурное наследие малых народов Севера и поморов — героический исторический нарратив — растущая государственная поддержка Арктики 	<ul style="list-style-type: none"> — ярко выраженная сезонность спроса — дефицит и высокая стоимость транспортной доступности — недостаток комфортабельной инфраструктуры эконом-класса — острый дефицит квалифицированных кадров — фрагментарность коммуникаций
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> — рост спроса на внутренний туризм — концепция импортозамещения впечатлений как национальный тренд — цифровизация и возможности для удаленного продвижения — развитие круизного туризма в Арктике 	<ul style="list-style-type: none"> — климатические риски — рост конкуренции со стороны других арктических регионов России — риск «проедания» природного и культурного капитала — волатильность экономической конъюнктуры

Ключевые системные ограничения, требующие комплексного решения:

1) структурная сезонность: экономика событийного туризма остается «рваной», что мешает стабильной работе бизнеса;

2) инфраструктурный парадокс: в пик сезона — дефицит жилья, в межсезонье — недозагрузка;

3) кадровый разрыв: отсутствие системы подготовки специалистов, отвечающих современным требованиям;

4) коммуникационная разрозненность: отсутствие целостного бренда территории [7, с. 28].

На основе проведенного анализа предлагается система из семи взаимосвязанных **стратегических приоритетов**.

Приоритет 1. Формирование и продвижение единого арктического бренда территории.

Мера 1.1. Разработка и запуск бренд-платформы «Мурманская Арктика: живые эмоции».

Мера 1.2. Создание «Единого событийного календаря Арктики» в виде интерактивной карты.

Приоритет 2. Цифровизация экосистемы туристских услуг.

Мера 2.1. Разработка и внедрение супераппа (мобильного приложения-платформы) «Арктический Ивент-Хаб» с функционалом единой продажи билетов, cashless-оплаты и VR-трансляций.

Мера 2.2. Создание «Цифрового двойника туриста» для анализа поведения.

Приоритет 3. Диверсификация событийного календаря и развитие микрособытий.

Мера 3.1. Учреждение грантового фонда для поддержки локальных мероприятий в межсезонье.

Мера 3.2. Создание «цепочки событий», связывающей несколько малых событий в один тур-продукт.

Приоритет 4. Кадровое обеспечение и развитие компетенций.

Мера 4.1. Открытие магистерской программы «Стратегическое управление событийным и арктическим туризмом» на базе Мурманского арктического университета (МАУ).

Мера 4.2. Создание «Центра арктического гостеприимства» для повышения квалификации сотрудников сферы туризма и гостеприимства.

Приоритет 5. Инфраструктурная трансформация.

Мера 5.1. Стимулирование инвестиций в модульные и всесезонные объекты размещения через государственно-частные партнёрства (ГЧП).

Мера 5.2. Проект «Умная площадка»: оснащение ключевых event-локаций современной инфраструктурой.

Приоритет 6. Совершенствование нормативно-правового регулирования.

Мера 6.1. Разработка регионального закона «О поддержке событийного туризма».

Мера 6.2. Создание «зеленого коридора» для согласования мероприятий на особо охраняемых природных территориях (ООПТ).

Приоритет 7. Усиление межрегиональной кооперации.

Мера 7.1. Формирование «Арктического событийного альянса» с другими регионами РФ.

Мера 7.2. Развитие партнерства со странами СНГ и БРИКС, имеющими интерес к Арктике (например, Индия, Китай) или схожие климатические условия.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает, что событийный туризм в Мурманской области является действенным инструментом импортозамещения, предлагая россиянам мощную альтернативу конкретным видам зарубежных впечатлений через аутентичные арктические нарративы. Кластерный подход позволяет целенаправленно замещать такие традиционные направления выездного туризма, как горнолыжные и природные туры в Альпы, Исландию, Норвегию, культурно-этнографические поездки в Скандинавию, гастрономические туры по Европе.

Однако раскрытие полного потенциала сдерживается комплексом взаимосвязанных барьеров, главные из которых — структурная сезонность и кадрово-инфраструктурное отставание.

Преодоление этих барьеров требует реализации комплексной стратегии, ядром которой является синтез брендинга, цифровизации и человеческого капитала. Предложенная дорожная карта из семи приоритетов представляет собой практико-ориентированный план действий. Ее реализация позволит создать целостный бренд территории, построить современную цифровую экосистему, сформировать круглогодичный календарь событий и обеспечить регион квалифицированными кадрами.

Успешная реализация данной модели в Мурманской области создаст прецедент для тиражирования в других субъектах Арктической зоны Российской Федерации. Таким образом, развитие событийного туризма способно стать не только драйвером региональной экономики, но и важным элементом национальной стратегии по укреплению социокультурного суверенитета и устойчивому освоению российской Арктики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова А.Ю. Событийный туризм: теория и практика / А.Ю. Александрова. — Москва: КНОРУС, 2022. — 320 с.
2. Бузгалин А.В. Импортозамещение в российской экономике: потенциал и ограничения / А.В. Бузгалин, А.И. Колганов // Вопросы экономики. — 2023. — № 5. — С. 45–62.
3. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 20 сент. 2019 г. № 2129-р. — URL: <http://static.government.ru/media/files/8edec5a6a6db5bebb7e4e6d93a4a6a0c.pdf> (дата обращения: 28.01.2026).
4. Основные показатели туристской деятельности в разрезе субъектов Российской Федерации за 2021–2023 годы: стат. сб. / Росстат, Федер. агентство по туризму. — Москва: Росстат, 2024. — 145 с.
5. Стратегия социально-экономического развития Мурманской области на период до 2035 года (с изменениями на 2023 год) / Правительство Мурманской области. — URL: <https://gov-murman.ru/region/strategy/> (дата обращения: 28.01.2026).
6. Отчет о развитии туристско-рекреационного комплекса Мурманской области в 2022–2023 гг. / М-во развития промышленности и предпринимательства Мурманской обл. — Мурманск, 2024. — 65 с.
7. Арктический туризм в России: потенциал, вызовы и точки роста: аналит. докл. / Центр стратег. разработок под ред. С.Н. Белоусова. — Москва: ЦСР, 2021. — 112 с.
8. Getz D. Event Tourism: Definition, Evolution, and Research / D. Getz // *Tourism Management*. — 2008. — Vol. 29, Iss. 3. — P. 403–428. — DOI:10.1016/j.tourman.2007.07.017.
9. Pine B.J. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage / B.J. Pine, J.H. Gilmore. — Boston: Harvard Business School Press, 1999. — 254 p.
10. Richards G. Cultural Tourism: Global and Local Perspectives / ed. by G. Richards. — New York: Routledge, 2020. — 450 p.
11. Smith M.K. Tourism and Heritage in the Polar Regions / M.K. Smith, A. Diekmann // *Arctic Anthropology*. — 2021. — Vol. 58, Iss. 1. — P. 112–125.
12. Tourism and the Sustainable Development Goals — Journey to 2030 / World Tourism Organization (UNWTO). — Madrid: UNWTO, 2024. — 180 p..



Артём Александрович АНТОНОВ

магистрант
программа «Индустрия делового и событийного туризма»
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации (РАНХиГС)
г. Санкт-Петербург, Россия
aantonov-25-01@ranepa.ru

Artem A. ANTONOV

Master's Student
Business and Event Tourism Industry program
Presidential Academy (RANEPA)
Saint-Petersburg, Russia

АНАЛИЗ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПОТОКА В НОВГОРОДСКУЮ ОБЛАСТЬ ЗА СЧЕТ СИНЕРГИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ И МЕСТНЫХ СОБЫТИЙНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье исследуется феномен роста туристической привлекательности Новгородской области, достигнутый благодаря интеграции богатого историко-культурного наследия с современной событийной повесткой. На основе анализа количественных показателей турпотока за период 2022–2024 годов выявлена динамика роста, превышающая среднероссийские темпы. Проанализирована роль участников туристического бизнеса в формировании турпродукта. Внесены предложения по повышению узнаваемости Новгородской области как туристического места притяжения через событийные мероприятия.

Ключевые слова: событийный туризм, Новгородская область, турпоток, фестиваль туризм, синергия, региональная экономика, туроператор.

ANALYSIS OF TOURIST FLOW TO THE NOVGOROD REGION THROUGH THE SYNERGY OF THE TOURISM INDUSTRY AND LOCAL EVENT ACTIVITIES

Abstract. The article examines the phenomenon of the growing tourist attractiveness of the Novgorod Region, achieved through the integration of its rich historical and cultural heritage with a contemporary event agenda. Based on an analysis of quantitative tourist flow indicators for the period 2022–2024, the study identifies growth dynamics that outpace the national average. The role of tourism business participants in shaping the tourism product is analyzed. Proposals are made to enhance the recognition of the Novgorod Region as a tourist destination through event-based activities.

Keywords: event tourism, Novgorod Region, tourist flow, festival tourism, synergy, regional economy, tour operators.

Поиск новых механизмов привлечения туристов в регионы является насущной задачей на российском туристическом рынке в условиях довольно высокой конкуренции.

Обладающая уникальным историческим и культурным наследием Новгородская область демонстрирует перспективную стратегию, которая осно-

вана на синергии классического экскурсионного туризма и развивающейся событийной индустрии.

Показатель туристического потока за период 2022–2024 год достаточно лабилен, но в целом показывает впечатляющие результаты. Краткая выборка из официальных подсчётов Росстата представлена в таблице.

Оценка туристского потока по Новгородской области за период 2022–2024 годов (годовые данные)
(составлено автором на основании [5])

Показатель/Год	2022	2023	2024
Оценка туристического потока по числу поездок (ед.)	1 375 624	2 413 687	1 288 097
Соотношение к предыдущему году (%)	–	75	–47
Соотношение к показателю по СЗФО в целом (%)	4,7	8,1	4,3
Соотношение к показателю по России в целом (%)	0,9	1,5	0,8

Рекордный рост в 2023 году может свидетельствовать о том, что регион успешно адаптировался к «вызовам времени» и грамотно встроился в общероссийские тренды на внутренний туризм [6, с. 7–8].

Дополняя мысль, можно перечислить следующие аргументы:

1. Команда правительства региона и местный бизнес взяли новый курс от продукта для въездного (иностранного) туризма, который, можно сказать был ранее значим для Великого Новгорода ранее, на внутреннего путешественника.

2. Регион активно проводил агитацию своего «исторического суверенитета», позиционируя себя как место истоков российской государственности, что создало мощный фон для поездок.

3. Регион подготовил устойчивую инфраструктуру — места размещения, музейные и религиозные объекты, транспортные единицы — которая сработала с высокой нагрузкой.

Итоги для 2024 года, которые предварительно могут вызвать негативные эмоции (–47% к пику 2023 года) могут подтверждать, что адаптация к новым условиям прошла успешно, спрос реализован, и теперь у области сформировалась база постоянных туристов, которые возвращаются за новыми событиями и впечатлениями в рамках устоявшейся культуры коротких поездок выходного дня.

Для оценки масштаба явления необходимо соотнести региональный показатель с общероссийским контекстом. Если по итогам 2024 года совокупный турпоток по России (туристические поездки) оценивался профильными ведомствами в диапазоне 78–90 млн поездок (в зависимости от методики подсчета), то, таким образом, доля

Новгородской области в общем туристическом потоке страны составила около 1,6%. Этот показатель втрое превышает долю региона в населении страны (около 0,5%) и его экономический вес, что свидетельствует о стабильно высокой туристической специализации области.

Для сравнения, средняя доля региона в турпотоке РФ (без учета признанных лидеров — Москвы, Санкт-Петербурга, Краснодарского края) редко превышает 1,5–2%.

Анализ предпочтений самих туристов позволяет сделать ещё более интересные выводы.

Согласно известным данным только лишь за новогодние праздники 2024–2025 гг., почти половина (49%) гостей Новгородской области — это жители Санкт-Петербурга. Ещё 14% — из Ленинградской области и 14% — из Москвы и Московской области [1]. Таким образом, совокупная доля двух столичных регионов составляет 77% от всего турпотока.

Это означает, что уникальное географическое положение региона «между двух столиц» является не просто фактором, а главной осью его туристической модели. Регион выступает как ключевое и популярное направление для коротких поездок и экскурсионных туров выходного дня для жителей крупнейших агломераций страны.

Такой рост турпотока — результат системной работы по нескольким направлениям:

1. Инфраструктура: за последние годы в регионе открыто много новых гостиниц, кафе и ресторанов, обустроены набережные и иные рекреации.

2. Господдержка: Регион активно участвует в нацпроекте «Туризм и индустрия гостеприимства», привлекая федеральные средства

на развитие и гранты для бизнеса (например, более 360 млн рублей в 2023 году).

3. Транспортная доступность: Увеличено количество поездов «Ласточка» до Великого Новгорода, а железнодорожный маршрут Петербург-Старая Русса переведен на круглогодичный режим, осуществив перевозку около 60 тыс. пассажиров за 8 месяцев 2025 года [2].

4. Новые форматы: развитие водного туризма (маршрут Великий Новгород — Взвяд) и комбинированных туров (например, Петербург — Новгородская область, Москва — Новгород — Псков).

5. Событийный туризм: ежегодно в области проходят более 500 мероприятий, привлекающих гостей.

Планы региона амбициозны: к 2027 году планируется увеличить турпоток до 5 млн человек в год и войти в ТОП-15 самых популярных направлений России [9].

Событийный календарь региона включает мероприятия различной направленности: от военно-технических слетов до международных молодежных форумов и театральных фестивалей. Ниже представлена сводка значимых прошедших событий в регионе.

Международный молодежный форум под названием «Путешествие из прошлого в будущее вместе с Россией» состоялся в ноябре 2025 года в Великом Новгороде. Мероприятие собрало лидеров молодежных объединений из регионов России и 14 зарубежных стран, включая Белоруссию, Индию, Египет, Индонезию и другие государства. Форум был организован при поддержке правительства Новгородской области и стал важной площадкой для международного молодежного сотрудничества [8, с. 91]. Программа включала не только деловую часть, но и обширную экскурсионную составляющую — участники посетили ключевые туристические объекты региона, что позволило органично интегрировать событие в туристическую инфраструктуру области. Форум стал важной вехой в событийном календаре Новгородской области. Участники форума лично ознакомились с масштабными изменениями в регионе за 2025 год. Среди ключевых объектов — обновленное Ярославово дворище, новые туристические локации («Лукоморье», реставрирован-

ные храмы) и улучшенная инфраструктура гостеприимства.

Фестиваль вкусов «Крошево» представляет собой мероприятие, направленное на возрождение и популяризацию традиционной новгородской кулинарной практики. Исторически «крошево» — это продукт, заготавливаемый осенью из мелко нарезанных верхних листьев белокачанной капусты, который являлся основой для приготовления «серых» шей, повседневного блюда крестьянского населения. Фестиваль проводится ежегодно в городе Боровичи, как правило, в середине сентября. В 2025 году мероприятие привлекло около 14 тысяч посетителей, продемонстрировав значительный рост числа гостей — более 50% по сравнению с предыдущим годом.

Рассмотрим, как фестиваль работает на туристическую отрасль.

1. Повышение узнаваемости региона — фестиваль формирует гастрономический бренд Новгородской области.

2. Привлечение туристов «не в сезон» — фестиваль проходит в сентябре, продлевая туристический сезон.

3. Развитие инфраструктуры Боровичей — растущий турпоток стимулирует развитие гостиничного и ресторанного бизнеса в небольшом «райцентре» [6, с. 14; 7, с. 34].

4. Создание туристического продукта — туроператоры могут включать фестиваль в пакетные предложения. Например, так уже делает петербургский туроператор «Первые Линии», организуя одно- и многодневные туры на фестиваль.

Фестиваль «Крошево» в 2025 году завоевал Гран-при международной премии Russian Event Awards в номинации «Лучшее событие в области гастрономического туризма». Кроме того, фестиваль вошел в финальный список премии «Признание и влияние» в номинации «Лучшее культурное событие года» в рамках проекта «Серебряное ожерелье России». На проведение фестиваля в 2025 году регион выделил субсидию в размере 6 млн рублей в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». Проведение подобных мероприятий является одной из ключевых задач этого нацпроекта [4].

Международный фестиваль музыкальных древностей «Словиша» ежегодно проходит

в Великом Новгороде. В 2025 году он объединил музыкантов и этномузыкологов из 25 регионов России, а также из Республики Беларусь, Казахстана и Индии [4]. Фестиваль — яркий пример того, как культурное наследие становится драйвером событийного туризма. Для Новгородской области фестиваль является мощным инструментом развития, обеспечивая следующие преимущества:

1. Глобальное признание: благодаря статусу города ЮНЕСКО в музыкальной сфере и международному составу участников, регион становится более заметным на мировой культурной карте.

2. Рост туристической привлекательности: четыре дня насыщенных концертов, лекций и мастер-классов побуждают гостей проводить в области больше времени, что положительно сказывается на продолжительности их визитов и объеме трат.

3. Интеграция с историческим наследием: проведение мероприятий на территории объектов ЮНЕСКО, таких как Ярославово дворище и Софийская звонница, повышает их посещаемость и делает культурный отдых более ярким и запоминающимся.

4. Развитие творческого сектора экономики: привлечение мастеров музыкальных инструментов, ремесленников и исследователей способствует созданию новых экономических возможностей и рабочих мест.

5. Укрепление позиций регионального бренда: награды Russian Event Awards и статус города ЮНЕСКО выводят Великий Новгород на лидирующие позиции в российском туристическом пространстве.

Стоит отметить, что почти все вышеуказанные событийные мероприятия входят в масштабный губернаторский культурно-развлекательный проект «Новгородское лето», который стал брендом региона и точкой притяжения для жителей и гостей области. Проект охватывает все районы Новгородской области, а в Великом Новгороде мероприятия проходили не только в историческом центре, но и в микрорайонах. Можно предположить, что проект не только привлекает туристов, но и создаёт качественную среду для жизни местных жителей, что соответствует современным подходам к развитию территорий.

Развитие событийного туризма стимулирует формирование специализированных турпродуктов. Анализ туристического рынка показывает, что организацию поездок на мероприятия берут на себя несколько категорий игроков. Назовем их.

1. Региональные туроператоры (приемные компании Великого Новгорода). Это основа инфраструктуры. Несколько компаний, базирующихся в регионе, формируют пакетные туры, включающие трансфер, проживание, экскурсионную программу и билеты на событие. Среди активных игроков, работающих в коллаборации с event-организаторами, выделяются операторы, представленные в Туристско-информационном центре региона.

2. Федеральные туроператоры (Москва, Санкт-Петербург). Используя выгодное расположение области между двумя столицами, крупные компании включают новгородские события в свои маршруты. Например:

— туроператоры, специализирующиеся на автобусных турах выходного дня (турфирмы Санкт-Петербурга, например, те же «Первые Линии», о которой говорилось ранее), активно продают туры на «Словишу» и гастрофестивали;

— компании, работающие с иностранными туристами, проявляли интерес к форуму «Путешествие из прошлого в будущее», интегрируя его в программы для делегаций из Азии и Ближнего Востока.

3. Специализированные операторы событийного туризма. Нишевые компании, которые формируют предложение исключительно под конкретные фестивали (например, джазовые или этно-фестивали), добавляют Новгородскую область в свои календари на регулярной основе.

4. Транспортные компании. Рост доли автотуристов привел к тому, что транспортные компании также адаптируются под событийную повестку, предлагая тематические маршруты и трансферы «от двери до фестиваля».

На основе анализа текущего состояния туристической отрасли Новгородской области, её сильных сторон и выявленных проблем, предлагается комплекс мер, направленных на повышение узнаваемости региона и превращение его в устойчивое туристическое место притяжения.

1. Стратегическое партнерство с цифровыми платформами (уже начато, нужно масштабировать). В феврале 2026 года Новгородская область заключила стратегическое соглашение с «Яндекс Путешествиями». Стороны договорились о совместном продвижении региона среди многомиллионной аудитории сервиса, а также о проведении образовательных мероприятий для отельеров по использованию ИИ и подготовке к сезонам [3].

2. Создание новых туристических продуктов для туроператоров. Сейчас туроператоры предлагают в основном «экскурсионные туры выходного дня» 1–2 дня. Многие фестивали также проходят 1–2 дня. Турист приезжает, посещает событие и уезжает. Загрузка отелей в остальные дни низкая [7, с. 39]. Необходимо создавать продукты на 4–7 дней.

3. Создание новых событий для закрытия «белых пятен» в календаре. Событийный календарь насыщен летом, но весна (март–апрель) и поздняя осень (октябрь–ноябрь) остаются «мертвыми сезонами».

4. Вовлечение локального бизнеса в событийную повестку. Успешный кейс для масштабирования: в рамках «Новгородского лета» предприниматели сами организуют детские мастер-классы на набережной бесплатно, используя площадку для рекламы своих услуг. Этот принцип нужно распространить.

5. Развитие брендов и идентичности. В реестре региональных брендов 51 позиция, включая «Русь Новгородская», «Покупай новгородское», «Вкусы Новгородчины», «Новгородское ткачество». Но узнаваемость этих брендов среди внешней аудитории невелика.

Предложенные меры направлены на решение главной задачи: трансформацию «потока» в «гостя». Новгородская область уже доказала, что умеет привлекать туристов. Теперь нужно научиться удерживать их дольше, увеличивать средний чек, создавать повторные визиты.

Проведённый анализ показывает, что Новгородская область демонстрирует устойчивый рост туристического потока. Доля региона в общероссийском турпотоке значительно выше его доли в населении страны, что подтверждает высокую туристическую специализацию территории.

Ключевым драйвером этого роста выступает синергия историко-культурного наследия (объекты ЮНЕСКО, древнейшие храмы, музеи) и современной событийной повестки. Масштабные проекты не только привлекают туристов, но и снижают сезонность, увеличивают продолжительность пребывания (незначительно) и формируют узнаваемый бренд региона.

В то же время выявлены системные вызовы: преобладание однодневных экскурсий, недостаточная интеграция событий в пакетные туры туроператоров, низкая загрузка отелей в межсезонье. Для перехода от количественного роста к качественному предложен комплекс мер: стратегическое партнёрство с цифровыми платформами, создание многодневных иммерсивных туров, пролонгация событий, развитие региональных брендов, усиление цифрового продвижения и внедрение системы КРІ для мониторинга эффективности.

Ключевой вектор развития — трансформация «потока» в «гостя», то есть увеличение продолжительности пребывания, среднего чека и доли повторных визитов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Более 49% туристов Новгородской области оказались жителями Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Гудок. — URL: <https://gudok.ru/z/om/main/1692192/> (дата публикации: 09.01.2025).

2. «Ласточки» между Петербургом и Старой Руссой перевезли 82 тысячи пассажиров [Электронный ресурс] // Гудок. — URL: <https://gudok.ru/z/om/main/1740008/> (дата обращения: 22.01.2026).

3. Новгородская область и Яндекс Путешествия договорились о совместном развитии туризма в регионе [Электронный ресурс] // Яндекс Путешествия. —

URL: <https://travel.yandex.ru/pro/novgorodskaya-oblast-i-yandeks-puteshestviya-dogovorilis-o-sovmestnom-razvitiiturizma-v-regione/> (дата публикации: 26.02.2026).

4. Новгородские фестивали «Крошево» и «Словиша» выиграли премию Russian Event Awards [Электронный ресурс] // Новгородские ведомости. — URL: <https://novvedomosti.ru/news/tourism/110085/> (дата публикации: 29.11.2025).

5. Оценка туристского потока (с 2022) [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 26.04.2026).

6. Пирогова, О.Е. Особенности формирования понятия «региональный туристский продукт» в современной экономике / О.Е. Пирогова, Н.В. Погорелов, А.А. Ахмеров // Международный научный журнал. — 2024. — № 6(99). — С. 7–21. — DOI 10.34286/1995-4638-2024-99-6-7-21. — EDN FIEXFO.

7. Пирогова, О.Е. Риски гостиничного предприятия сельского туризма / О.Е. Пирогова, Н.В. Погорелов, А.С. Корнилова // Международный научный журнал. — 2024. — № 7(100). — С. 32–41. — DOI 10.34286/1995-4638-2024-100-7-32-41. — EDN DJYSDP.

8. Погорелов, Н.В. Анализ направлений развития российского гостиничного бизнеса в сегменте bleisure-туризма / Н.В. Погорелов, А.Д. Жилинская // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 13, № 12(165). — С. 89–98. — DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.12.13.009. — EDN CQMVXS.

9. Ростуризм рассчитывает на рост турпотока в Новгородскую область к 2027 году до 5 млн человек [Электронный ресурс] // Интерфакс. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/rosturizm-rasschityvaet-na-rost-turpotoka-v-novgorodskuyu-oblast-k-2027-godu-do-5-mln-chelovek> (дата публикации: 25.08.2022).



Анастасия Николаевна ДРОЗДОВА

магистрант
программа «Стратегическое управление предприятиям индустрии гостеприимства»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
ananasb82@gmail.com

Anastasia DROZDOVA

Master's student
program "Strategic Management of Hospitality Enterprises"
Saint Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia



Галина Григорьевна ВОРОНЦОВА

кандидат педагогических наук, доцент
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
г. Санкт-Петербург, Россия
galina-graf56@mail.ru

Galina G. VORONTSOVA

PGD, Assistant Professor
Department of Hotel and Restaurant business
Saint Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

WELLNESS-ТУРИЗМ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРИБРЕЖНЫХ ТЕРРИТОРИЙ

Аннотация. В статье рассматривается развитие wellness-туризма как перспективного направления внутреннего туризма и инструмента устойчивого освоения прибрежных территорий на примере проекта «Дрейф» в Архангельской области.

Ключевые слова: wellness-туризм, устойчивое развитие, Архангельская область, прибрежные территории, проект «Дрейф».

WELLNESS TOURISM AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COASTAL AREAS

Abstract. The article examines wellness tourism as a promising direction of domestic tourism and a tool for the sustainable development of coastal areas, based on the example of the «Dreif» project in the Arkhangelsk Region.

Keywords: wellness tourism, sustainable development, Arkhangelsk Region, coastal areas, Dreif project.

В современном мире туризм превращается не только в отрасль экономики, но и в социальный феномен, влияющий на образ жизни, культуру и экологическое поведение человека. На фоне ускоренного темпа городской жизни растёт интерес к путешествиям, направленным на восстановление сил и поиск внутреннего равновесия.

Особое значение приобретает wellness-туризм — направление, объединяющее физическое, эмоциональное и духовное оздоровление через осознанное взаимодействие с природой [4].

Wellness-туризм представляет собой не просто отдых, а комплексный подход к благополучию человека, где сочетаются физическая активность,

здоровое питание, релаксация и ментальные практики [3]. Это путешествия, в которых целью становится не смена обстановки, а восстановление баланса между телом и разумом. Программы wellness-отдыха включают занятия йогой и медитацией, банные и спа-процедуры, прогулки на свежем воздухе, ретриты, цифровой детокс, а также профилактические методики, направленные на поддержание здоровья. Всё это создаёт атмосферу внутреннего покоя и гармонии, что особенно востребовано в условиях урбанизации и постоянного стресса [6].

В России этот вид туризма активно развивается и становится одним из ключевых направлений в сфере отдыха и гостеприимства [6]. По оценкам экспертов, объём российского рынка health & wellness в 2024 году оценивается примерно в 62 млрд долларов, а к 2033 году может достичь 87 млрд долларов. Спрос на оздоровительные программы и wellness-отели стабильно растёт: всё больше людей предпочитают отдых, направленный не только на развлечение, но и на укрепление физического и психологического здоровья. В 2024 году интерес к таким услугам увеличился примерно на 15%, а уровень загрузки специализированных объектов превысил средние показатели по отрасли [3].

Северные регионы России, включая Архангельскую область, обладают уникальными условиями для формирования подобного тури-

стического продукта [4]. Пространства с нетронутыми ландшафтами, морским климатом и богатой природной экосистемой создают предпосылки для развития устойчивого отдыха. При этом северный туризм отличается не столько масштабностью, сколько глубиной восприятия: люди приезжают сюда не за развлечением, а за чувством тишины, уединения и восстановления. Вместе с суровым климатом северные районы имеют яркую природную идентичность [6]. В данном случае ими являются холодное Белое море, широкая полоса песчаного пляжа, переходящая в дюны и сосновый бор, обилие рек и озёр, белые ночи и северные сияния. Времена года на Севере выражены очень ярко и являются своеобразной идентичностью.

Одной из таких территорий является остров Ягры (Рисунок 1), расположенный на побережье Белого моря в административных границах города Северодвинска [8].

Этот остров сочетает богатую природную среду с высокой рекреационной привлекательностью, однако из-за отсутствия развитой инфраструктуры потенциал территории используется лишь частично. Несмотря на растущий туристический поток — около 800 тысяч человек в 2023 году, по оценке администрации региона, — значительная часть отдыхающих ограничивается пляжными прогулками, так как на острове отсутствуют гостиницы, кафе и спа-объекты [1].

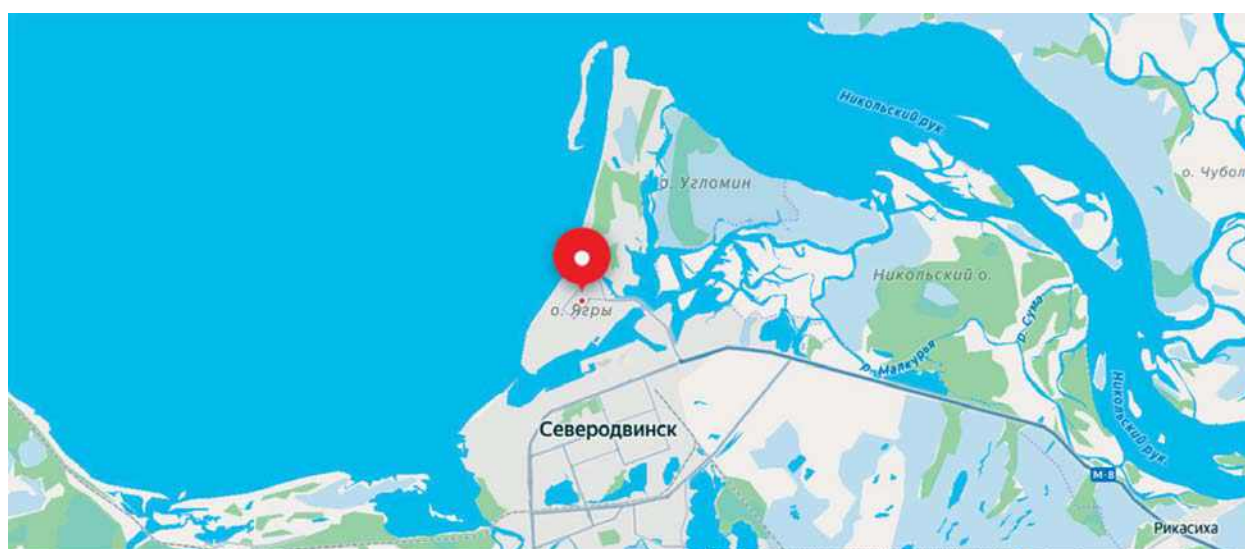


Рисунок 1. Остров Ягры

В таких условиях особую актуальность приобретают проекты, способные демонстрировать новые модели устойчивого развития, опираясь на wellness формат. Одним из них является комплекс «Дрейф», ориентированный на гармоничное взаимодействие человека с природой. Его концепция опирается на философию замедления, когда человек, «дрейфуя» среди естественных элементов ландшафта, возвращается к внутреннему равновесию. Архитектура комплекса строится на минимализме и естественных формах: домики из CLT-панелей с панорамными окнами, деревянные настилы, светлая палитра фасадов, визуально растворяющая постройки в природном окружении [4].

Проект «Дрейф» можно рассматривать как пример устойчивого подхода к освоению прибрежных территорий [6]. Он использует автономные инженерные решения, позволяющие функционировать в условиях отсутствия централизованных коммуникаций: скважины для водоснабжения, септики, а также систему водочистки. С точки зрения территориального потенциала остров Ягры обладает всеми предпосылками для развития wellness-туризма, представленных в таблице 1.

Особое значение проект «Дрейф» приобретает в социально-экономическом контексте развития северных регионов. Его реализация не только создаёт современный рекреационный продукт, но и стимулирует малый бизнес, занятость и раз-

витие локального предпринимательства. Такие объекты формируют мультипликативный эффект: повышается туристическая привлекательность территории, появляются новые виды деятельности — пункты проката, ремесленные мастерские, мини-кафе и арт-пространства. Всё это способствует формированию новой туристической идентичности северного побережья и оживлению экономики региона.

Комплексы wellness-формата эффективно выполняют роль катализаторов территориального развития, особенно в прибрежных зонах, где сосредоточена основная часть туристического потока. Большинство туристических проектов тяготеет к водным объектам — морю, рекам, озёрам, — так как именно они создают комфортную среду для отдыха и восстановления. Поэтому реализация проекта «Дрейф» на побережье Белого моря полностью соответствует современным тенденциям устойчивого туризма и осознанного отдыха.

Спа-комплекс «Дрейф» способен не только увеличить поток туристов на остров Ягры, но и стать стимулом для развития сопутствующей инфраструктуры. В долгосрочной перспективе (3–5 лет) прогнозируется рост туристического потока на 10–15 тысяч человек в год, что повысит инвестиционную привлекательность территории и создаст основу для поступательного развития инфраструктуры. Появление стабильного турпотока будет способствовать формированию

Таблица 1

Потенциал территории острова Ягры для развития wellness-туризма

Показатели	Описание	Значение для wellness-туризма
Природные ресурсы	Белое море, сосновый бор, песчаные пляжи	Высокий рекреационный потенциал
Климат	Холодный умеренно-континентальный: суровые зимы, короткое прохладное лето, высокая влажность, снег лежит с ноября по апрель	Требует адаптации wellness-объектов: сауны, горячие ванны, закрытые спр-комплексы. Возможность круглогодичных программ с зимними и летними активностями.
Инфраструктура	Ограничена, отсутствуют инженерные сети	Необходимость автономных решений
Доступность	Близость к городам Архангельск и Северодвинск	Доступность влияет на поток клиентов; развитие транспортных маршрутов повышает посещаемость wellness-центров.

устойчивой деловой среды, росту числа рабочих мест и увеличению налоговых поступлений в местный бюджет [6].

В экологическом плане проект демонстрирует гармоничное сочетание хозяйственной деятельности и природоохранных принципов. Архитектурные решения вписаны в естественный ландшафт, не нарушая рельеф, а используемые материалы отличаются высокой энергоэффективностью и экологичностью. Проект предусматривает применение возобновляемых источников энергии и систему минимизации отходов, что соответствует концепции устойчивого туризма [7]. Кроме того, соблюдение требований водоохранной зоны, закреплённых в Земельном кодексе РФ, гарантирует защиту прибрежных экосистем и предотвращает хаотичную застройку.

Помимо экономических и экологических преимуществ, «Дрейф» несёт культурную миссию, формируя новую философию отдыха. Здесь ценность заключается не в количестве услуг, а в возможности эмоционального и физического восстановления, в возвращении к естественному ритму жизни. Такой подход меняет восприятие северных территорий — они перестают ассоциироваться с суровостью и отдалённостью, превращаясь в привлекательное пространство внутреннего комфорта, эстетики и единства с природой.

В перспективе успешная реализация проекта может стать стимулом для развития инфраструктуры острова Ягры, включая подведение инженерных сетей — электричества, водоснабжения и канализации. Это создаст благоприятные условия для предпринимательской активности, расширит спектр услуг и укрепит экономическую базу региона.

С позиции «геомаркетинга» проект «Дрейф» демонстрирует рациональное использование географического потенциала территории. «Геомаркетинговый» подход основывается на модели рекреационной системы, где эффективность туристской деятельности обеспечивается правильным пространственным размещением объектов и их взаимосвязью. Реализация подобных проектов позволяет активизировать территориальные механизмы взаимодействия, создавая устойчивую туристическую экосистему [2].

Для повышения конкурентоспособности и комфорта обслуживания гостей перспективным направлением является внедрение цифровых технологий — онлайн-бронирования, маркетинговой аналитики, автоматизации процессов. Опыт таких решений, успешно применённый в слабо урбанизированных районах Приморского края, подтверждает эффективность цифровизации в управлении туристическими объектами [3].

Таким образом, wellness-туризм выступает действенным инструментом устойчивого развития северных территорий.

На примере проекта «Дрейф» видно, как сочетание экологичной архитектуры, автономных технологий и философии осознанного отдыха формирует новую модель взаимодействия человека с природой. Эта модель не требует масштабных инвестиций в тяжёлую инфраструктуру, но создаёт ощутимый социально-экономический эффект, улучшает качество жизни населения и формирует положительный имидж региона как современного центра экологического туризма и северного гостеприимства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Архангельская область. В Архангельской области сохраняется положительная динамика развития туротрасли // Dvina News. Пресс-центр Правительства Архангельской области. — 27.11.2024. Электронный ресурс. — URL: <https://dvinanews.ru/news/detail/18010?ID=18010#cookies=yes> (дата обращения 02.02.2026)
2. Анохин, А.Ю. Методы геомаркетинга для проектирования туристско-рекреационных кластеров / А.Ю. Анохин, Е.Г. Кропинова // Перспективные направления развития индустрии гостеприимства и туризма в России: Сборник статей / Под редакцией

Е.Ю. Никольской. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2022. — С. 145–151.

3. Бочарников, В.Н. Рекомендации по развитию экологического туризма в Приморском крае на основе принципов устойчивого развития и экологического туризма / В.Н. Бочарников, А.А. Новоселова // География и туризм. — 2023. — № 2(12). — С. 63–70.

4. Грушенко, Э.Б. Европейский Север России. Туристский потенциал, основные проблемы, виды туризма и туристские маршруты / Э.Б. Грушенко // География и туризм. — 2022. — № 1(9). — С. 47–52.

5. Занина, К.В. Технологии совершенствования информационной инфраструктуры на примере природного парка «Виштынецкий» / К.В. Занина, А.Ю. Анохин // Туристско-рекреационный потенциал и особенности развития туризма и сервиса: Материалы Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов, Калининград, 29 апреля 2019 года / Под редакцией В.С. Корнеева, Л.В. Семеновы. Том Выпуск 12. — Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2019. — С. 51–59.

6. Кондратьева, С.В. Развитие туризма в регионах Европейского Севера / С.В. Кондратьева // Арктика и Север. — 2022. — № 47. — С. 164–187. Режим доступа:

7. Красильникова, Н.В. Глэмпинги как современный тренд в туризме / Н.В. Красильникова, Л.В. Сотова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2023. — Т. 9, № 1. — С. 27–39.

8. Муниципальный портал Северодвинска. (2024). Структурное развитие и транспортная доступность острова Ягры. [Электронный ресурс]. URL: <https://severodvinsk.rf> (дата обращения: 04.03.2025).

9. Пономарева, И.Ю. Кемпинги глэмпинг-индустрия в Российской Федерации: текущее состояние и тенденции развития / И.Ю. Пономарева, Т.А. Танкиева // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2023. — Т. 9, № 4. — С. 59–70.



Кристина Сергеевна ЮРИНОВА

магистрант
программа «Корпоративные стратегии гостиничного бизнеса»
Институт управления, РАНХиГС Санкт-Петербург
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
г. Санкт-Петербург, Россия
yurinovakristina2003@gmail.com

Kristina S. YURINOVA

Master's student
Corporate Strategies for the Hotel Business Program
Institute of management, RANEPA Saint-Petersburg
Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration
NWINFRANEPA
Saint-Petersburg, Russia

СРЕДСТВА РАЗМЕЩЕНИЯ ДЛЯ ПАЛОМНИКОВ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Аннотация. Целью статьи является анализ зарубежного и отечественного опыта организации средств размещения для паломников, а также выявление возможных путей совершенствования правового и инфраструктурного обеспечения паломнического туризма в Российской Федерации. В ходе исследования были рассмотрены исторические формы размещения паломников, изучено законодательное регулирование в России, Саудовской Аравии и Индии, проанализированы современные тенденции, включая цифровизацию и экологические инициативы. В результате сформулированы критерии идентификации объектов паломнического размещения и предложены меры по созданию единой системы их учёта, сертификации и развития, сочетающей традиционные ценности с требованиями современной туристской инфраструктуры.

Ключевые слова: средства размещения, паломнические приюты, законодательное регулирование паломнических поездок, паломнический туризм.

ACCOMMODATION FOR PILGRIMS: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

Abstract. The purpose of this study is to analyze international and domestic experiences in organizing accommodation facilities for pilgrims, as well as to identify possible ways to improve the legal and infrastructure support for pilgrimage tourism in the Russian Federation. The study examined historical forms of accommodating pilgrims, studied legal regulation in Russia, Saudi Arabia, and India, and analyzed current trends, including digitalization and environmental initiatives. As a result, the following critical

Keywords: Accommodation facilities, pilgrimage shelters, legal regulation of pilgrimage trips, pilgrimage tourism.

Для классификации и определения в дальнейшем новых тенденций в развитии предприятий размещения для паломников необходимо углубиться в историю и посмотреть, как развивалась эта сфера. После принятия Миланского эдикта в 313 году, который фактически означал легализацию христианства, начался расцвет паломничества в Иерусалим

и Рим. Примерно в это время появились Ксенодохии (xenodochium) — бесплатные пристанища для бедных и паломников. Свое основное развитие эти учреждения получили после 332 года, когда Константин Великий выделил на них часть налогов [1, 4].

Исторически сложилась классификация мест размещения для паломников:

— постоянные дворы у храмов и монастырей, предлагающие ночлег, питание, помощь больным и защиту;

— дома призрения, приюты, богадельни для пожилых, больных и нуждающихся, с ночлегом, питанием и врачебной помощью;

— паломнические гостиницы со скромными условиями проживания и питания, часто на благотворительной основе или за пожертвования;

— приюты для путешественников в частных домах, особенно во время крестных ходов;

— монастырские подворья — комплекс с храмами, больницами, гостиницами для паломников.

Постепенно начала закладываться законодательная основа для регуляции паломнического туризма. 19 век как раз и стал этим началом — появились первые стандарты для средств размещения в некоторых странах Европы. Тем не менее приюты для паломников остались вне юрисдикции данной системы, так как попадали в классификацию благотворительных учреждений. В 20 веке страны начали развивать религиозный туризм как часть экономики, а к домам для паломников стали применяться пожарные, санитарные правила, хотя часто они имели льготы и исключения.

В большинстве стран мира, как и в России, нет отдельного регулирования сферы средств размещения исключительно для паломников. В России отдельные средства размещения — дома паломников входят в состав религиозных организаций: храмов, монастырей, при которых они располагаются. Поэтому данные средства размещения не подлежат классификации и не обязаны соответствовать требованиям для обычных гостиниц. Законодательное разделение обычных гостиниц и специализированных домов паломников произошло в конце 2019 года, когда 02.12.2019 были внесены поправки в первую и пятую статьи ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [7].

После внесения поправок было установлено, что к гостиницам не относятся средства размещения, используемые для осуществления основной деятельности как централизованных религиозных организаций, так и религиозных организаций, входящих в их структуру. Положения Закона об основах туристской деятельности, касающиеся классификации гости-

ниц, к ним не применяются. В связи с этим, объекты размещения для паломников не регистрируются в едином реестре средств размещения, что делает почти невозможным точный подсчёт номерного фонда и количества самих объектов в целом [7].

Назовем несколько основных нормативных актов, регулирующих паломнические средства размещения в России:

1. ФЗ от 26.09.1997 «О свободе совести и о религиозных объединениях». В данном законе нас в первую очередь интересует поправка от 03.07.2019, которая дает определение правового статуса паломника.

2. Закон конкретизирует понятия паломника и паломнической деятельности, а также устанавливает исключительное право религиозных организаций на организацию паломнических поездок, которые будут включать в себя размещение (проживание) паломников, питание, транспортное обслуживание, услуги экскурсоводов (гидов), а также иную деятельность по организации паломнических поездок. Так же фиксируется, что организация такой деятельности может проходить как на возмездной, так и безвозмездной основе, с привлечением или без привлечения иных юридических лиц [8].

3. Внутренние правила и установления религиозных организаций, которые определяют требования к размещению и поведению паломников, а также порядок проживания в монастырских и паломнических гостиницах.

4. ГОСТы и другие нормативы (например, СНИПы и СанПиНы) регулируют общие требования к средствам размещения туристов, однако к паломническим средствам размещения они применяются только частично или не применяются, учитывая их специфический религиозный и благотворительный характер.

В некоторых странах сфера размещения паломников находится под чётким государственным контролем. Одной из таких стран является Саудовская Аравия. Страна принимает миллионы паломников на хадж и умру ежегодно, поэтому жёсткое государственное регулирование этой области — необходимость. Все паломники сосредотачиваются в Медине и Мекке, поэтому в течение нескольких дней эти места становятся одними из самых густонаселённых мест в мире.

Именно поэтому государству важно обеспечить безопасность, порядок и духовную чистоту процесса [9].

Эту область в Саудовской Аравии регулируют Постановления Министерства хаджа и умры — это ключевой орган власти, регулирующий все, что связано с паломничеством. Законодательство не оформлено как единый закон, но действует через административные указы министерства, технические стандарты (Saudi Standards, Metrology and Quality Organization — SASO) и правила Мекки и Медины. Основные его функции:

- лицензирование отелей и туроператоров;
- установление цен на проживание;
- контроль безопасности и сервиса;
- распределение квот для паломников по странам;
- внедрение цифровых платформ, например Nusuk и Tawwakalna.

К объектам размещения выдвигается ряд как технических, так и религиозно-культурных требований:

- здание должно выдерживать большую плотность людей;
- здание должно быть оснащено системами электроснабжения, водоснабжения и кондиционирования;
- обязательно наличие прямого выхода на эвакуационные лестницы из каждого номера;
- на территории комплекса будут запрещены алкоголь и свинина;
- обязательное наличие молельных комнат;
- наличие знаний основ исламского этикета у персонала.

Также стоит выделить систему бронирования Nasuk. После регистрации на платформе паломник выбирает готовый тур-пакет, включающий транспорт, проживание, услуги гида и другие необходимые компоненты. При этом забронировать гостиницу можно исключительно из утверждённого государством списка. По завершении бронирования паломник получает электронный пропуск (e-pass), а при въезде в Мекку проходит обязательную проверку документов, подтверждения вакцинации, страховки и прочих требований. В период хаджа запрещено самостоятельно останавливаться у местных жителей, снимать жильё через такие сервисы, как Airbnb, а также изменять утверждённый маршрут

без предварительного согласования с властями [9].

В этом контексте Саудовская Аравия служит ярким примером того, как можно эффективно управлять инфраструктурой для размещения паломников. Государство последовательно внедряет современные технологии, обеспечивая высокий уровень безопасности, логистики и цифровизации процессов — от онлайн-регистрации хаджей до использования умных систем контроля толпы и бронирования жилья. Благодаря этому миллионы паломников ежегодно могут совершать хадж и умру в организованных и комфортных условиях.

Так же облегчение процесса размещения для паломников очень хорошо заметно было во время хаджа 2025, а именно кодирование багажа. В аэропортах отправления при посадке на самолёт на чемоданы паломников крепились специальные закодированные чипы, в которых хранилась информация в том числе о месте будущего проживания паломника. По прибытии в Саудовскую Аравию багаж доставляли напрямую к месту проживания в Мекке или Медине.

Данные меры были приняты для снижения стресса у паломников, что помогло им больше сконцентрироваться на духовном — основной цели хаджа [9].

Также была внедрена специализированная система управления паломническими потоками. Одной из ключевых особенностей хаджа является огромное скопление людей, которое в прошлом иногда приводило к давке и трагическим инцидентам. Для повышения безопасности в мечети Аль-Харам были установлены напольные датчики, отслеживающие перемещение и плотность потоков паломников. Дополнительно размещены интеллектуальные камеры, способные в реальном времени выявлять и фиксировать аномальные скопления людей.

Эти технологии интегрированы с экстренными и медицинскими службами: благодаря оперативному доступу к данным о ситуации на местах, службы скорой помощи могут оперативно перераспределять ресурсы и реагировать на потенциальные угрозы, что значительно снижает риск травм и жертв во время хаджа [9].

В Индии индустрия размещения паломников так же регулируется на государственном уровне.

Программа называется PRASAD — Pilgrimage Rejuvenation and Spiritual Augmentation Drive (программа обновления паломничества и духовного опыта). Данная программа напрямую связана с производством новых и улучшением старых средств размещения для паломников. Она была запущена Министерством культуры правительства Индии в 2014 году и расширена в 2021 как часть национального проекта по туризму (таблица 1) [12].

Помимо улучшения общих условий паломнического туризма, акцент был так же сделан на средствах размещения:

— Строительство новых приютов для паломников (Dharamshalas). Это новые современные здания, а проживание в них будет либо дешевым,

либо вовсе предоставляться на безвозмездной основе. В таких приютах есть общие комнаты, молельные залы, столовые. Зачастую они управляются и регулируются государством и благотворительными фондами.

— Реконструкция и реставрация старых гостевых домов.

— Цифровизация — создание единого портала PRASAD, на котором пользователь может найти всю необходимую информацию о паломничестве в Индии, забронировать средства размещения [10, 12].

Для понимания возможностей роста и улучшения паломнических поездок в Российской Федерации проведем сравнение трех стран в этой области (таблица 2).

Таблица 1

Цели программы PRASAD

Цель	Пояснение
Развитие инфраструктуры	Улучшение дорог, парковок, общественных туалетов, гостиниц, приютов
Сохранение культурного наследия	Реставрация храмов, священных водоёмов, исторических зон
Цифровизация	Онлайн-бронирование, электронные очереди, цифровые гиды
Улучшение сервиса	Обучение персонала, языковая поддержка, безопасность
Доступность	Создание условий для инвалидов, пожилых, женщин
Экологичность	Устойчивое управление отходами, очистка рек, запрет на пластик

Таблица 2

Сравнение организации паломнических поездок с России, Саудовской Аравии, Индии

Критерий	Россия	Саудовская Аравия	Индия
Правовой статус паломника	Определена в ФЗ «О свободе совести и религиозных объединениях» в статье 17.1	Чётко регулируется как государственный процесс (Хадж/Умра)	Определён как турист, но с особыми условиями (PRASAD)
Статус средств размещения для паломника	Не относятся к общей структуре гостиниц и не должны соответствовать требованиям, которые к ним предъявляются	Обязательно лицензированные, классифицированные	Часто — Dharamshalas, под контролем государства и фондов
Ценообразование средств размещения	Бесплатно или по пожертвованиям	Установлено государством	Государственные тарифы + благотворительные варианты
Цифровизация	Минимальная — сайты монастырей	Высокая — Nasuk, e-pass, чипы	Растущая (TTD, онлайн-бронирование)
Экология	Нет специальных программ	«Green Hajj» — обязательные нормы	Запрет на пластик, очистка рек

На примере других стран видно, что паломнические поездки обладают значительным потенциалом, и сфере размещения важно быть готовой к приёму паломников. На протяжении всей истории России традиция богомолья и паломничества к святым местам прерывалась лишь дважды: в период монгольского владычества и в советское время, когда проводилась активная антирелигиозная политика. Уже вскоре после распада СССР началось постепенное возрождение духовных традиций, и паломничество вновь стало частью культурной и религиозной жизни. Однако в тот период Русская православная церковь ещё не имела достаточного опыта и необходимой инфраструктуры для организации таких поездок, поэтому многие из них осуществлялись через туроператоров — в форме, близкой к религиозному туризму. Это подчёркивает, что независимо от исторических обстоятельств, у людей всегда сохранялся интерес к духовности и стремление посещать святые места [1].

Дальнейшее развитие паломнических поездок в том числе зависит от множества факторов и имеет большие перспективы:

1. Ключевую роль в первую очередь будет играть материально-техническая база паломнических поездок, а также наличие современных возможностей для поиска и бронирования туров непосредственно через официальные религиозные организации. Как и в других видах туризма, здесь важен уровень предоставляемых услуг — это не противоречит духовной сути паломничества, а лишь отвечает естественной потребности человека в безопасности, комфорте и определённых социальных гарантиях.

2. Духовное состояние и уровень религиозности современного общества. Согласно данным статистики ВЦИОМа, в 2024 году 53% всех граждан России посещали святые места, что на 10% больше, чем в 2020 году. Интерес общества к религиозным поездкам ВЦИОМ комментирует как возрастание интереса к религии. Согласно опросам, за последние 30 лет доля назвавших ее важной частью жизни выросла в 2,5 раза — с 6 до 15%. Так же в исследовании отмечалось, что из тех, кто не посещал святые места, более 70% намереваются сделать это в будущем [2].

3. Особое внимание уделяется поддержанию и сохранению традиционных ценностей и куль-

турного наследия. В условиях санкций и политической нестабильности эти принципы приобретают особую значимость и становятся ключевыми приоритетами для сохранения национального культурного кода. В решении этих задач важную роль может сыграть паломнический туризм: он не только отвечает духовным и личностным запросам человека, но и способствует укреплению духовных основ общества, а также содействует самопознанию и внутреннему росту каждого участника.

4. Рост осознанности. В данном контексте осознанность означает не только стремление к межкультурному диалогу и открытости в условиях глобализации, но и активное развитие финансовой грамотности среди населения. Паломнический туризм сохраняет свою устойчивую популярность, будучи значительно менее чувствительным к экономическим кризисам по сравнению с другими видами туризма. На интуитивном уровне он воспринимается не как проявление роскоши, а как скромное, духовно ориентированное путешествие, предполагающее доступный набор базовых услуг.

На данный момент паломничество вновь набирает высокую популярность и становится приоритетным направлением развития уже на уровне государства. Опираясь на опыт прошлых поколений, мы постепенно восстанавливаем старые традиции богомолья, но уже в условиях современности и цифровизации, что делает паломнические поездки не только удобнее с технической точки зрения, но и более доступными, особенно в транспортной сфере и сфере размещения. Восстановить старые традиции и повторить опыт прошлого один в один невозможно, но реальностью является то, что возрождается новая паломническая традиция на новом этапе развития человечества.

Постепенно нейросети и ИИ начинают внедряться в область гостиничного бизнеса и присутствуют на всех этапах — бронирования, автоматизация процессов заселения и управление различными операционными вопросами. Искусственный интеллект и цифровизация в целом постепенно становятся неотъемлемой частью нашей жизни, проникая и в религиозные организации, что отмечали главы христианских церквей, мусульманского, буддистского и иудейского

обществ. Одним из таких примеров являются нейросети. Несмотря на относительно недавнее их появление, нейросети уже достигли значительного уровня развития и завоевали широкую популярность среди пользователей. Их главные преимущества — это высокая степень персонализации рекомендаций и автоматизация логистических процессов.

Сегодня существует множество востребованных нейросетевых платформ, способных помочь туристам — в том числе и паломникам — в планировании путешествий. Одной из таких нейросетей является *iplan.ai*. Интерфейс доступен только на английском языке, а приложение было скачано более 100 тысяч раз и имеет почти 6 тысяч отзывов на момент 04.11.2025.

Пользователь указывает желаемое направление, длительность поездки, точные даты, а также временные окна в течение дня, когда он может участвовать в активностях. Кроме того, он отмечает свои интересы по различным категориям — от культурных и духовных до развлекательных — и задаёт общий бюджет путешествия. На основе этих данных нейросеть формирует персонализированный маршрут. Однако в контексте паломничества у такого подхода есть существенный недостаток: система не рассматривает монастыри, храмы или другие религиозные объекты в качестве возможных вариантов размещения для паломника [5, 6].

Таким образом, на сегодняшний день в России область размещения паломнических туристов не имеет отдельных требований и стандартов как отдельная часть туристской индустрии. Однако благодаря поправкам в федераль-

ный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» дома паломников законодательно были отделены от гостиниц. Это означает, что объекты размещения при церквях, храмах и иных религиозных организациях не подлежат классификации, лицензированию и не вносятся в общий реестр средств размещения. Формально они не являются гостиницами, но фактически выполняют аналогичные функции — предоставление ночлега, иногда питания и иных услуг. Таким образом созданы предпосылки для создания отдельной правовой основы для средств размещения паломников [7, 8].

Точно подсчитать количество средств размещения для паломников на территории России невозможно, так как эти объекты не входят ни в один реестр (Росстат, Министерство культуры и пр.), и фактически нет государственной системы учета домов паломников. Но, по приблизительной оценке, функционирует не менее 500 средств размещения для паломников:

- 1) гостевые дома монастырей (Соловецкий, Псково-Печерский, Валаамский, Кирилло-Белозерский);
- 2) приюты при храмах;
- 3) центры паломничества при святых источниках (Например, в Старой Руссе, Иверском монастыре и т. д.).

Для формирования единой законодательной базы необходимо иметь критерии, по которым будет определяться, относится ли то или иное средство к категории объектов размещения паломников, и выделить конкретные требования для них. Нами предложены следующие критерии для оценки таких объектов (таблица 3).

Таблица 3

Требования к средствам размещения для паломников

Критерий	Описание
Цель деятельности	Объект должен быть создан и функционировать исключительно для удовлетворения потребностей паломников в ночлеге
Принадлежность	Объект должен находиться в собственности или управлении религиозной организации
Условия размещения	Должны предоставляться базовые услуги: кровать, питание (в соответствии с требованиями той или иной конфессии), доступ к молельной комнате, санузелу
Ценообразование	Размещение должно осуществляться бесплатно или на принципе пожертвования, без фиксированной платы за ночь
Географическая привязка	Объект должен располагаться в непосредственной близости от святого места (храм, источник, монастырь) или на маршруте паломничества

Сфера размещения паломников в России находится на переходном этапе: от традиционного, благотворительного гостеприимства — к системной, технологичной и управляемой инфраструктуре. Федеральный закон № 419-ФЗ заложил правовую основу, но для дальнейшего развития требуется:

- разработка критериев идентификации таких объектов;
- создание информационной базы и реестра;

- внедрение системы добровольной сертификации;
- поддержка государственно-частного партнёрства.

Таким образом, будущее паломнического размещения в России — не в отказе от традиций, а в их адаптации к современным условиям и обеспечении паломникам безопасности, комфорта, приватности и доступности — без утраты смысла путешествия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бабкин А.В. Специальные виды туризма: учебное пособие. — Ростов н/Д., 2008. — 117 с.
2. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). По святым местам [Электронный ресурс] // ВЦИОМ. — 2024. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/po-svjatym-mestam> (дата обращения 06.11.2025)
3. Житнев С.Ю. История русского православного паломничества в X–XVII веках. — М.: Индрик, 2007. — 480 с.
4. Назарова, Т.П. Паломничество и религиозно-экскурсионный Туризм: Учебное пособие / Т.П. Назарова, О.Ю. Редькина; Волгоградский государственный аграрный университет. — Волгоград: Волгоградский государственный аграрный университет, 2020. — 156 с.
5. Погорелов, Н.В. Применение искусственного интеллекта в ресторанном бизнесе в условиях постоянно меняющихся технологических решений / Н.В. Погорелов, П.Д. Назаренко // Вестник индустрии гостеприимства: Международный научный сборник. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 70–77.
6. Погорелов, Н.В. Современные решения для автоматизированной регистрации в гостиницах и самостоятельного заказа дополнительных услуг в сфере гостеприимства / Н.В. Погорелов, П.С. Лавреева // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 11, № 9(162). — С. 27–35.
7. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 06.11.2025).
8. Федеральный закон от 26.09.1997 № 125-ФЗ «О свободе совести и о религиозных объединениях» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 06.11.2025).
9. Хадж 2025: искусственный интеллект на службе у паломников [Электронный ресурс] // Вестник Кавказа. — URL: <https://vestikavkaza.ru/articles/hadz-2025-iskusstvennyj-intellekt-na-sluzbe-u-palomnikov.html> (дата обращения: 05.11.2025).
10. Discover Incredible India [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.incredibleindia.gov.in/en> (дата обращения: 04.11.2025).
11. Nusuk — the official platform for Hajj and Umrah [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.nusuk.sa> (дата обращения: 04.11.2025).
12. PRASAD — Holistic, Sustainable and Life-Changing [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.prasad.org> (дата обращения: 04.11.2025).

Раздел 5. ИНДУСТРИЯ СОБЫТИЙ



Дмитрий Федорович ВАСИЛИХА

кандидат экономических наук, доцент
кафедра сервисной и конгрессно-выставочной деятельности
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
vasilikha.d@unecon.ru

Dmitry F. VASILIKHA

PhD, Associate Professor
Department of Service and Congress and Exhibition Activities
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia



Алина Алексеевна ЛАПШИНА

студент
направление подготовки «Сервис»
факультет сервиса, туризма и гостеприимства
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
lapchinaalinaalex098@gmail.com

Alina A. LAPSHINA

student
specialty «Service»
Faculty of Service, Tourism and Hospitality
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СПОРТИВНЫХ СОБЫТИЙ И МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ УЧАСТНИКОВ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности организации спортивных мероприятий как инструмента повышения вовлеченности участников в физическую активность. Анализируются ключевые факторы эффективности спортивных событий, включая учет целевой аудитории, использование цифровых технологий и формирование устойчивой мотивации к занятиям спортом. Также, особое внимание уделяется современным тенденциям развития массового спорта в Российской Федерации.

Ключевые слова: спортивные мероприятия, вовлеченность участников, массовый спорт, физическая культура, физическая активность, мотивация.

FEATURES OF ORGANIZING SPORTS EVENTS AND MECHANISMS FOR INCREASING THE ENGAGEMENT OF PARTICIPANTS

Abstract. This article examines the specifics of organizing sports events as a tool for increasing participant engagement in physical activity. Key factors for the effectiveness of sports events are analyzed, including

target audience considerations, the use of digital technologies, and the development of sustainable motivation for sports participation. Special attention is also given to current trends in the development of mass sports in the Russian Federation.

Keywords: sports events, participant engagement, mass sports, physical culture, physical activity, motivation.

В современном мире проблема недостаточной физической активности населения приобретает все большую значимость. Несмотря на развитие спортивной инфраструктуры и увеличение количества мероприятий, уровень вовлеченности граждан в регулярную физическую активность остается недостаточным, а значит имеется потенциал для роста.

При внешней привлекательности многих мероприятий их реальная эффективность в части вовлечения населения часто остается невысокой: участвуют одни и те же целевые группы, отсутствует системная работа с аудиторией до и после события, недостаточно используются современные коммуникативные и цифровые инструменты и так далее. В результате спортивное событие нередко превращается в разовую акцию, не приводящую к устойчивому изменению привычек и образа жизни населения.

Целью данной статьи является теоретический анализ особенностей организации спортивных мероприятий и выявление факторов, способствующих повышению вовлеченности населения в их участие и последующую регулярную физическую активность.

Проведен анализ вовлеченности населения Санкт-Петербурга в занятия физической культурой и спортом. Санкт-Петербург — культурный центр Российской Федерации, регион, который является одним из лидеров в развитии массового спорта в нашей стране. Это напрямую связано с обеспеченностью инфраструктурой и активной деятельностью профильных органов государственного управления — Комитета по физической культуре и спорту.

В таблице представлены данные по численности населения Санкт-Петербурга, систематически занимающихся спортом за период 2021–2025 гг.

Анализ представленных показателей демонстрирует устойчивую положительную динамику. Так, в 2021 году количество человек, стабильно занимающихся спортом достиг 2 341 169 человек, тогда как к 2025 году показатель достиг 3 350 793 че-

ловек. Наиболее заметный рост приходится на период с 2021 по 2022 год (плюс 448 тыс. человек), что может быть связано с восстановлением социальной активности после пандемийных ограничений. В последующие годы прогресс сохранился, но в более постепенном и устойчивом проявлении. Анализируя представленные сведения, можно сказать, что за рассматриваемый период прирост составил более 1 миллиона человек. Это свидетельствует об увеличении вовлеченности населения в физическую активность.

Т а б л и ц а

Численность человек, регулярно занимающихся физической культурой и спортом в Санкт-Петербурге в период 2021–2025 гг. [7]

Год	Численность занимающихся физической культурой и спортом, чел.
2021	2341 169
2022	2789 398
2023	2962 331
2024	3156 698
2025	3350 793

Одним из эффективных инструментов решения проблемы вовлеченности населения могут выступать спортивные события, которые способны объединять различные социальные группы и формировать устойчивую мотивацию к занятиям спортом. Однако эффективность проведения таких событий напрямую зависит от качества организации и учета особенностей целевой аудитории, таких как: возраст, уровень физической подготовленность, социально-экономический статус и каналы коммуникации.

Деятельность государственных органов в сфере физической культуры и спорта в данном контексте является не менее важным аспектом. Относительно Санкт-Петербурга значимую роль играет деятельность Комитета по физической культуре и спорту. Комитет — организация, формирующая городскую спортивную обстановку. В его обязанности также входит организация и проведение официальных физкультурных и спортивных событий.

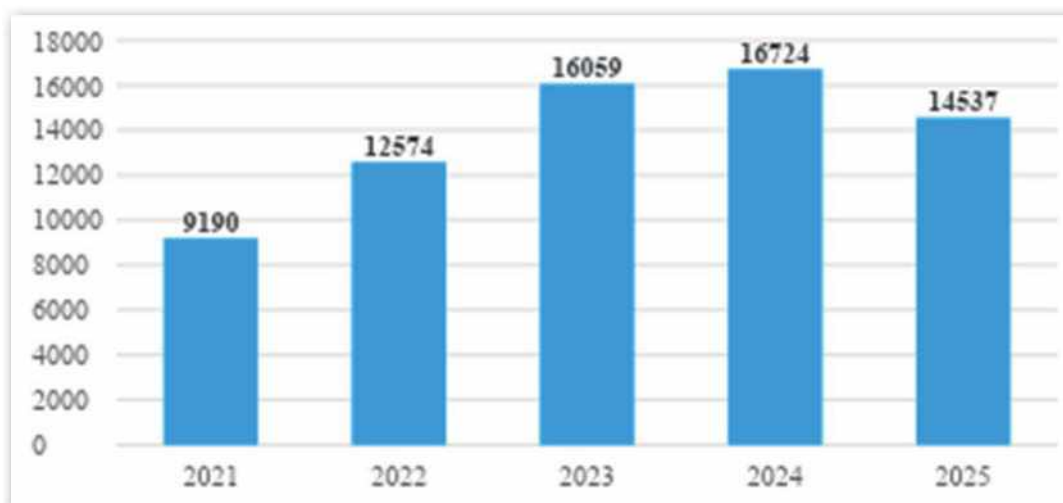


Рисунок. Количество физкультурных и спортивных мероприятий, организованных и проведенных Комитетом по физической культуре и спорту в период 2021–2025 гг. (составлено авторами по статистическим данным официального сайта Комитета по физической культуре и спорту [7])

На рисунке представлена оценка организационной активности Комитета. Отражено количество мероприятий, самостоятельно реализованных данным учреждением за период 2021–2025 гг.

Согласно данным, наблюдается положительная динамика с 2021 по 2024 год. В 2021 году было проведено 9190 мероприятий, тогда как в 2022 показатель увеличился до 12574 единиц. Наибольшее значение достигается в 2024 году, тогда было проведено 16724 событий.

Данная тенденция свидетельствует о постепенном наращивании событийной активности, что, в свою очередь, можно связать с рядом факторов.

Во-первых, возобновление работы после ограничений прошлых лет, относящихся к пандемийному периоду, когда все сферы деятельности человека претерпевали осложнения.

Во-вторых, активизация государственной политики в сфере физической культуры и спорта, а также разработка стратегий и соответствующих нормативно-правовых актов [8].

В-третьих, общее развитие индустрии и инфраструктуры.

Нельзя не отметить снижение показателя в 2025 году — до 14537 мероприятий. Этот спад может быть обусловлен оптимизацией деятельности Комитета, перераспределением ресурсов,

укрупнением событий, а также акцентированием на качественных характеристиках мероприятий, нежели количественных.

Если сопоставить значения диаграммы с ранее представленной таблицей, то можно сделать вывод о наличии причинно-следственной связи. Рост проводимых физкультурных и спортивных мероприятий вполне мог способствовать росту вовлеченности населения в данные события за счет расширения возможностей участия и снижения порога входа. При этом спад количества мероприятий в 2025 году не сопровождается падением количества населения, занимающегося спортом на постоянной основе. Это может подтверждать гипотезу о переходе к более качественным и масштабным форматам событий со стороны Комитета по физической культуре и спорту.

Организация спортивных мероприятий представляет собой сложный многоуровневый процесс, включающий планирование, ресурсное обеспечение, продвижение и оценку эффективности события. При этом ключевым критерием успешности выступает не количество проведенных событий, а их реальное влияние на вовлеченность населения.

Для анализа эффективности спортивных мероприятий можно выделить ряд факторов, одним из которых является доступность мероприятий.

Она включает в себя удобную логистику, территориальную близость, финансовую доступность, простоту участия. Чем ниже порог входа, тем выше вероятность привлечения новых участников, в том числе среди ранее неактивных групп населения. К примеру, с 2017 года реализуется Всероссийский полумарафон с синхронным стартом — «ЗаБег.РФ». Как правило, в каждом городе проведения доступны 4 вида дистанций — 1, 5, 10, 21,1 км, такое разнообразие делает мероприятие доступным не только для опытных бегунов, но и для начинающих спортсменов. Маршруты пути меняются из года в год, однако они всегда славятся своей живописностью. Так, в Санкт-Петербурге в 2025 году стартовый городок располагался на Исаакиевской площади, забег проходил вблизи центра города, что делало мероприятие доступным с точки зрения удобного местоположения.

Важно отметить социальную направленность мероприятий. Спортивные события, ориентированные на разные возрастные и социальные группы (дети, молодежь, трудоспособные, семьи, пожилые люди), демонстрируют более высокий уровень вовлеченности. При этом необходимо детально прорабатывать целевую аудиторию и учитывать различия в мотивации участников (для молодежи — самореализация и соревнование; для взрослых — поддержание здоровья; для старшего поколения — социальная активность и коммуникация).

Кроме того, значительное влияние оказывает уровень развития инфраструктуры. Наличие доступных спортивных объектов и квалифицированных специалистов напрямую связано с уровнем вовлеченности населения. Например, жители сельских местностей заинтересованы в участии в спорте ниже (55%), чем средние показатели по стране (61,6%), что может быть связано с дефицитом инфраструктуры и кадров [3].

Концептуальная составляющая связана с выбором формата события (соревнование, фестиваль, семейный праздник, корпоративный старт, челлендж), сценария, позиционирования и ключевой ценности события.

Анализ текущей ситуации и современных тенденций показывает положительную динамику в сфере массового спорта. Показатель вовлеченности населения в массовый спорт растет,

например, доля граждан РФ, систематически занимающихся физической культурой и спортом в 2025 году, составила 61,6% (при плановом показателе 59,8%), о чем сообщает министр спорта Михаил Дегтярев. Данная статистика свидетельствует о перевыполнении целевых показателей государственной политики [3].

Несмотря на положительную динамику, сохраняется задача качественного расширения вовлеченности, то есть привлечения новых, ранее неактивных групп, а также обеспечения стабильности сформированных спортивных и физкультурных практик, чтобы участие в спортивных мероприятиях не было однократным.

Для этого была сформулирована «Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года» по Указу Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Данная стратегия ставит главным целевым ориентир — до 70% занимающихся спортом к 2030 году [8]. В этом контексте растет значение продуманной организации спортивных событий как элемента долгосрочной перспективы развития массового спорта.

Для роста значимости спортивных событий как инструмента вовлечения населения необходимо выделить ряд механизмов повышения эффективности мероприятий.

В настоящее время важнейшим инструментом повышения вовлеченности становится цифровизация спортивной сферы. Использование цифровых каналов, онлайн-платформ, мобильных приложений, социальных сетей позволяет упростить процесс регистрации, анализировать регистрацию, обеспечить информирование населения, формировать персонализированные предложения, поддерживать интерес к физической активности после мероприятия. Использование этого метода позволяет не только привлечь участников, но и поддерживать их интерес после завершения мероприятия [4, с. 318–319]. Достойным примером цифровизации в Петербургском спорте служит сайт Комитета по физической культуре и спорту [6]. Данная платформа служит агрегатором городских спортивных организаций, объектов, сервисов, а также спортивных мероприятий.

Особую роль играют механизмы геймификации (системы баллов, уровни, рейтинги, челленджи, награды). Элементы геймификации способствуют формированию у участников устойчивой мотивации и долгосрочного интереса к физической активности. Для различных целевых групп можно применить разные игровые механики: для молодежи — соревновательные (рейтинги, челленджи), для семейной аудитории — совместные форматы, семейный досуг и здоровье [1, с. 176–177].

Кроме того, значимым механизмом повышения вовлеченности является создание системной работы с участниками после завершения мероприятий. Речь идет о формировании у участников мотивации к продолжению занятий физической активностью после мероприятия. Это может достигаться через внедрение программ сопровождения (тренировочные планы и консультации, спортивные сообщества и клубы, серии взаимосвязанных мероприятий, повторные события), а также через развитие локальной спортивной инфраструктуры [5, с. 241]. Примером может служить сообщество «Лига героев» — крупнейший в нашей стране организатор спортивных массовых событий, который имеет большое количество спортивных проектов. Данное комьюнити проводит различные тренировки и подготовку к забегам, в том числе к мероприятиям «Гонка героев», «ЗаБег.РФ».

Эффективность организации мероприятий может повышаться благодаря слаженной работе различных представителей и субъектов, к примеру взаимодействие органов власти, бизнеса, образовательных учреждений и общественных организаций. Такое сотрудничество позволяет значительно расширить комплекс ресурсов, повысить охват аудитории, стабильность и устойчивость событийных проектов в долгосрочной перспективе. Более того, можно отметить суще-

ственную роль корпоративных и образовательных инициатив — на уровне компаний и образовательных учреждений. Использование коллективных программ сильно влияют на формирование привычек к активному образу жизни и физическим занятиям спортом [2, с. 2426].

Резюмируя, можно сказать, что спортивное событие должно рассматриваться не как единичный акт, а как элемент долгосрочной стратегии вовлечения населения.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что спортивные событийные проекты являются движущей силой по вовлечению населения в занятия физической культурой и спортом. Современные тенденции, приведенные в исследовании показатели и данные Министерства спорта Российской Федерации свидетельствуют об увеличении спроса и интереса к массовому спорту со стороны российских граждан. Тем не менее развитие спортивной сферы требует общего системного подхода, который будет ориентирован на результат и долгосрочную перспективу.

Развитие массового спорта в Санкт-Петербурге характеризуется положительной динамикой за последние 5 лет как по количественному показателю численности населения, активно занимающегося физической культурой и спортом, так и по уровню активной событийной деятельности Комитета по физической культуре и спорту.

Подводя итог, необходимо отметить, что только комплексная реализация рассмотренных в данной работе мер позволит обеспечить устойчивую вовлеченность населения в занятия физической активности и, соответственно, в спортивные мероприятия. Спортивные события способны оказывать сильнейшее воздействие на людей за счет непосредственного вовлечения и участия людей в этих мероприятиях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Айвазова, Е.С. Гейминизация в области физической культуры и спорта / Е.С. Айвазова, Е.Г. Моисеева // Парадигма. — 2025. — № 5, ч. 3. — С. 176–180.
2. Гуреева, Е.А. Тенденции и новые форматы развития массового спорта в Российской Федерации / Е.А. Гуреева // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 5. — С. 2419–2432.
3. Дегтярев рассказал, сколько россиян систематически занимаются спортом [Электронный ресурс] / РИА Новости Спорт // URL: <https://ria.ru/20260211/degtjarev-2073599269.html>. Дата публикации 11.02.2026.
4. Енченко, И.В. Анализ вовлеченности населения Российской Федерации в занятия физической культу-

рой и спортом / И.В. Енченко, Н.М. Егорова // Экономика и управление в спорте. — 2025. — Т. 5, № 3. — С. 315–330.

5. Самыгин, С.И. Массовый спорт в современной России: новые вызовы и перспективные направления развития / С.И. Самыгин // Гуманитарий Юга России. — 2023. — Т. 12, № 1 (59). — С. 235–243.

6. Спортивный Петербург [Электронный ресурс] / Спортивный Петербург // URL: <https://komsport.spb.ru/portal/> (дата обращения: 24.03.2026).

7. Статистика [Электронный ресурс] // Комитет по физической культуре и спорту // URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_physic/statistic/ (дата обращения: 07.02.2026).

8. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] / Гарант.РУ: информационно-правовой портал // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74866492/?ysclid=mn3crcqdch748366057> (дата обращения: 08.02.2026).



Елизавета Денисовна ДУГИНА

магистрант
программа «Индустрия делового и событийного туризма»
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, Северо-Западный институт управления (РАНХиГС)
г. Санкт-Петербург, Россия
bettymmoore96@icloud.com

Elizaveta D. DUGINA

Master's student
Business and Event Tourism Industry program
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
North-West Institute of Management (RANEPA)
Saint-Petersburg, Russia

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ СОБЫТИЙНОГО ТУРИЗМА

Аннотация. Статья посвящена теоретическому осмыслению феномена событийного туризма и формированию концептуальных основ для анализа и развития региональных рынков. В работе прослежена эволюция взглядов на событийность как фактор туристской привлекательности, систематизированы существующие научные подходы к определению данного понятия, выделены его ключевые характеристики. Особый акцент сделан на роли событийного туризма в контексте регионального развития, где он выступает не только как отрасль экономики, но и как инструмент территориального брендинга и актуализации культурного наследия. Предложена систематизация критериев и показателей для комплексной оценки состояния и эффективности функционирования региональных рынков событийного туризма. Результаты исследования могут служить теоретической базой для разработки стратегий развития туризма на региональном уровне.

Ключевые слова: событийный туризм, региональная развития, туристский рынок, территориальный маркетинг, экономика впечатлений, оценка эффективности, событийный календарь.

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL VENT TOURISM MARKETS

Abstract. The article is devoted to the theoretical understanding of the event tourism phenomenon and the formation of conceptual frameworks for the analysis and development of corresponding regional markets. The work traces the evolution of views on eventfulness as a factor of tourist attraction, systematizes existing scientific approaches to the definition of this concept, and highlights its key characteristics. Particular emphasis is placed on the role of event tourism in the context of regional development. A systematization of criteria and indicators for a comprehensive assessment of the state and operational efficiency of regional event tourism markets is proposed. The results of the study can serve as a theoretical basis for the development of tourism strategies at the regional level.

Keywords: event tourism, regional development, tourist market, territorial marketing, experience economy, performance evaluation, event calendar.

В современной парадигме социально-экономического развития территорий туристская отрасль играет значимую роль, выступая драйвером роста для многих регионов. Среди многообразия видов туризма особое место занимают событий-

ный туризм, основанный на привлечении путешественников уникальными, ограниченными во времени мероприятиями. Актуальность исследования данного феномена обусловлена его высоким потенциалом в решении таких острых

региональных проблем, как сглаживание сезонных колебаний турпотока, формирование позитивного имиджа территории и монетизация локального культурного кода [4, с. 156–157]. «Восстановление интереса к путешествиям и мероприятиям после пандемии COVID-19 подтверждается аналитическими данными. Согласно World Travel & Tourism Council, в 2023 году вклад сектора туризма в глобальной ВВП составил 9,1%, что лишь на 1,4% ниже уровня 2019 года, при этом расходы внутренних путешественников уже превысили докризисные показатели» [7, с. 227]. В условиях усиливающейся конкуренции за внимание туриста, события становятся эффективным инструментом, позволяющим региону выделяться и сформировать устойчивые туристские потоки [4, с. 150].

Целью настоящей статьи является систематизация теоретических знаний о событийном туризме и разработка концептуальных подходов к оценке развития соответствующих региональных рынков. Для достижения цели в работе решаются задачи по анализу эволюции понятия, выявлению сущностных характеристик событийного туризма, определению его стратегической роли региональном контексте, а также обоснованию системы критериев, позволяющих проводить многомерную диагностику состояния и эффективности региональных событийных рынков.

Генезис и современное понимание событийного туризма. Практика путешествий, мотивированных приуроченными к определённому времени событиям, насчитывает не одно столетие. Её истоки обнаруживаются в массовых паломничествах к святыням в дни религиозных торжеств, а также в поездках на знаковые спортивные состязания античности, подобный Олимпийским играм. Тем не менее, становление событийного туризма самостоятельным и осознанным сегментом индустрии путешествий произошло существенно позже — лишь во второй половине двадцатого столетия. Этот процесс стал логическим следствием утверждение массового туризма, возросшей мобильности населения и трансформации досуга в одну из ключевых ценностей современного общества [1, с. 23].

Первоначально мероприятия, способные привлечь гостей извне, имели сугубо локальный, зачастую традиционный или сакральный харак-

тер. Они были неотъемлемой частью культурного ландшафта территории и обслуживали преимущественно потребности местного сообщества. Их туристский потенциал оставался нереализованным и не осмысливался как отдельный экономический ресурс [4, с. 76–80]. Однако в 1960–1970-е годы в крупных городах Западной Европы и Северной Америки происходит перелом. Под влиянием урбанизации, сокращения рабочего времени и роста благосостояния, события начинают целенаправленно использоваться как инструмент оживления городской среды, борьбы с сезонностью туризма и создания привлекательного имиджа [2, с. 40–43]. Этот период знаменует собой начало профессионализации и коммерциализации событийной сферы.

Окончательное признание событийный туризм получает в 1980–1990-е годы, принимаясь в качестве значимого направления туриндустрии. В академическом дискурсе формируется специализированная область знания — «ивент-менеджмент» и «ивент-стадис». Исследователи, среди которых ключевую роль сыграл Дональд Гетц, заложили теоретический фундамент, определив событие как уникальный, ограниченный во времени феномен, способный генерировать туристский интерес, создавать незабываемые впечатления и служить достижению широкого спектра социально-экономических целей [11, с. 2]. Именно в этот период термин «событийный туризм» прочно входит в научный и профессиональный оборот.

Анализ литературы позволяет выделить два основных концептуальных подхода к его трактовке. Первый подход фокусируется на мотивации потребителя, определяя событийный туризм как поездку, главной или существенной целью которой является посещение конкретного, заранее спланированного мероприятия. Здесь событие выступает в роли «магнита», притягивающего туристов в определённое место и время [11, с. 2]. Второй подход смещает акцент на сторону предложения, рассматривая событийный туризм как комплексную деятельность по созданию, продвижению и реализации событий.

Несмотря на различия в подходах, можно выделить ряд фундаментальных характеристик, присущих событийному туризму. Ключевой из них является уникальность — каждое событие предлагает неповторимый опыт, который невозможно

воспроизвести с абсолютной точностью в ином месте или иное время [4, с. 79–80]. Эта особенность порождает ощущение эксклюзивности и является основой потребительской привлекательности. Неразрывно с уникальностью связана временная ограниченность. Чёткие календарные рамки события создают эффект дефицита, стимулируя потенциального туриста к принятию быстрого решения о поездке. Третья неотъемлемая черта — территориальная привязка. Событие неразрывно связано с местом своего поведения, которое не является пассивным фоном, а активно участвует в формировании уникальной атмосферы [1, с. 45]. Эта связка «событие-локация» усиливает привлекательность конкретной территории.

Роль событийного туризма в развитии региона. В контексте региональной экономики и политики событийный туризм выходит за рамки простого сектора услуг, приобретая значение стратегического инструмента пространственного развития и маркетинга. Его специфика определяется способностью решать ряд ключевых проблем, характерных для многих территорий. В отличие от диффузных инвестиций в постоянную инфраструктуру, вложения в событие носят точечный характер, концентрируя ресурсы и внимание на конкретном месте и времени. Это позволяет даже территориям с ограниченными бюджетами создавать яркий информационный повод и заявлять о себе на туристской карте.

Центральная функция событийного туризма заключается в формировании и продвижении позитивного имиджа региона [2, с. 40–43]. Имидж, будучи нематериальным активом, складывается из множества ассоциаций. Статичные достопримечательности (памятники, природные объекты) не всегда способны генерировать устойчивый информационный поток. Событие же становится динамичным «месседжем» о территории. Оно транслирует ценности региона: открытость (через фестивали), инновационность (через формы), гостеприимство (через гастрономические праздники). Каждое успешное мероприятие работает как элемент мозаики, формируя в сознании потенциальных туристов и инвесторов целостную привлекательную картину места.

Не менее значима функция событийного туризма как механизма раскрытия и актуализации уникальности территории. Многие аутентичные черты региона (ремесла, обряды, локальные легенды) в обычной жизни находятся в «спящем» состоянии. Событие играет роль сцены, на которой эти элементы драматизируются, визуализируются и становятся доступными для восприятия и потребления [4, с. 150–153]. Важнейшим этапом деятельности всех субъектов туристского рынка выступает разработка и формирование туристского продукта, который отражает уникальные черты и конкурентные преимущества конкретной территории. Как отмечают исследователи, именно предприятия, создающие и продвигающие такой продукт с применением современных маркетинговых инструментов, выполняют ключевую роль в привлечении туристских потоков в регион [6, с. 8]. Этнический фестиваль оживляет музейные экспонаты, праздник урожая превращает сельскохозяйственный труд в зрелище, историческая реконструкция связывает место со знаковыми событиями прошлого. Таким образом, событийный туризм становится инструментом конвертации нематериального культурного наследия и локальной идентичности в современный, востребованный туристский опыт.

Формирование эффективной событийной стратегии региона невозможно без создания сбалансированного событийного календаря. Это не просто перечень дат, а управленческий инструмент, нацеленный на гармонизацию туристских потоков и максимизацию положительных эффектов. Ключевым принципом здесь выступает сезонное выравнивание. Календарь должен быть спроектирован таким образом, чтобы сглаживать традиционный спад туристской активности в межсезонье [3, с. 25]. Проведение зимних фестивалей, рождественских ярмарок или тематических праздников в ранневесенний период создает дополнительные стимулы для посещения региона, увеличивая загрузку отелей и продлевая период экономической активности. Другим важным принципом является ориентация на различные целевые аудитории [4, с. 146–149]. Разнообразие тематик и форматов мероприятий (семейные, молодёжные, деловые, гастрономические) позволяет охватить более широкий сег-

мент туристского рынка и минимизировать внутреннюю конкуренцию за посетителя. Наконец, принцип синергии предполагает, что события в календаре должны поддерживать и усиливать друг друга. Это может выражаться в формировании тематических блоков или временной последовательности, когда менее известные мероприятия располагаются рядом с событием-«магнитом», получая часть его аудитории и медийного внимания.

Методологические подходы к оценке развития регионального рынка событийного туризма. Для эффективного управления и оценки результативности региональной событийной политики необходим научно обоснованный диагностический инструментарий [5, с. 106]. Он должен представлять собой систему взаимосвязанных критериев и показателей, позволяющую проводить комплексный мониторинг состояния рынка, сравнительный анализ и измерение прогресса в достижении поставленных целей. Базовым методологическим принципом построения такой системы выступает системный подход, требующий рассмотрения рынка как целостного объекта, где изменение одного параметра неизбежно влияет на другие. Это подразумевает одновременный учёт как внутренних характеристик рынка (объём предложения, структура спроса), так и внешних эффектов (экономических, социальных, имиджевых), а также условий функционирования [10, с. 248–250].

Исходя из этого, представляется целесообразным структурировать оценочные показатели по четырём основным группам, отражающим различные аспекты функционирования и развития регионального рынка событийного туризма (см. таблицу).

Количественные (статические) показатели призваны измерить масштаб и динамику рынка. К ним относятся: общее количество проводимых событий с разбивкой по масштабу и тематике; численность посетителей с выделением доли иностранных и иностранных туристов; средняя продолжительность их пребывания в регионе; совокупный объём туристских расходов; уровень заполняемости отелей в период проведения событий [4, с. 210–215; 10, с. 236–237].

Качественные показатели направлены на оценку нематериальных аспектов, связанных с восприятием события и территории. Ключевым здесь является индекс удовлетворённости посетителей (Net Promoter Score — NPS), позволяющий оценить лояльность аудитории [8]. Важное значение имеет медиаактивность, анализируемая через количество, тональность и охват упоминаний события в СМИ и социальных сетях. К этой же группе относится рост узнаваемости и привлекательности бренда территории, который может измеряться с помощью специализированных маркетинговых исследований.

Экономические показатели служат для оценки вклада событийного туризма в экономику

Таблица

Группы критериев и ключевые показатели оценки развития рынка событийного туризма [4; 5; 9; 10; 11]

Группа критериев	Сущность и цель оценки	Ключевые показатели (KPI)
Количественные (статистические)	Измерение масштаба, динамики и емкости рынка	Число событий (всего, по масштабу, по тематике). Количество посетителей (всего, туристы). Средняя продолжительность пребывания туристов. Объём туристских расходов. Заполняемость средств размещения
Качественные	Оценка удовлетворенности, репутации и медиа-эффекта	Индекс удовлетворенности посетителей (NPS). Медиаактивность (количество и тональность упоминаний). Узнаваемость и привлекательность бренда региона (данные исследований)
Экономические	Анализ прямого, мультипликативного и бюджетного вклада	Прямой вклад в ВРП региона. Мультипликативный коэффициент расходов туристов. Бюджетная эффективность (соотношение налоговых поступлений к поддержке)
Инфраструктурные	Диагностика состояния и достаточности материально-технической базы	Уровень развития транспортной, гостиничной, сервисной инфраструктуры. Коэффициент загрузки инфраструктуры в пиковые периоды

региона. Это включает прямой вклад в валовой региональный продукт (ВРП) со стороны отраслей, обслуживающих туристов; мультипликативный эффект, отражающий совокупное влияние туристских расходов на смежные отрасли; а также бюджетную эффективность, показывающую соотношение налоговых поступлений в региональный бюджет к объему бюджетных средств, направленных на поддержку событийной сферы [4, с. 21–22].

Инфраструктурные показатели характеризуют состояние материально-технической базы, необходимой для проведения мероприятий и обслуживания гостей [9, с. 7]. Оценивается уровень развития транспортной доступности, гостиничного фонда и предприятий общественного питания, а также их пропускная способность. Особое значение имеет анализ загрузки инфраструктуры в пиковые периоды, что позволяет выявить «узкие места» и определить приоритеты для дальнейших инвестиций. В современных условиях роста рынка сферы туризма и гостеприимства особую роль в оценке инфраструктурных показателей приобретает уровень технологической оснащённости объектов. Внедрение энергосберегающих технологий выступает не только фактором снижения эксплуатационных затрат, но и важным элементом повышения привлекательности туристской инфраструктуры в глазах потенциальных потребителей, формируя имидж современных, экологически ответственных и конкурентоспособных объектов туристской индустрии [12, с. 1].

Применение данных групп показателей в комплексе создает основу для расчёта интегрального индекса развития регионального рынка событийного туризма [11, с. 280–310]. Теоретически данный индекс представляет собой агрегированную величину, получаемую путём сведения разнородных показателей к единому знаменателю через процедуры нормализации и взвешивания (с использованием экспертных оценок или статистических методов). Такой индекс позволяет проводить межрегиональные сравнения, ранжировать территории по уровню развития событийной сферы и отслеживать динамику изменений во времени, что делает его эффективным инструментом мониторинга и принятия управленческих решений.

Вывод. Проведённое исследование позволило систематизировать теоретические представления о событийном туризме и сформировать концептуальные основания для анализа и развития соответствующих региональных рынков. В работе раскрыта эволюция данного феномена от стихийных локальных практик до глобальной индустрии и стратегического инструмента территориального развития. Выявлено, что в современном понимании событийный туризм представляет собой синтетическую деятельность, которая может трактоваться как с позиции туристской мотивации (целенаправленная поездка на мероприятия), так и с позиции предложения (комплексная работа по созданию и продвижению события как ядра турпродукта). Ключевыми существенными характеристиками, отличающими событийный туризм от других видов, являются уникальность, временная ограниченность и неразрывная связь с местом проведения.

В рамках работы обоснована стратегическая роль событийного туризма в региональном контексте, выходящая за рамки сугубо экономической эффективности. Он выполняет важнейшие функции территориального маркетинга и брендинга, выступает механизмом актуализации и монетизации культурного наследия, а также способствует повышению качества жизни местного населения.

Важным теоретическим итогом работы является разработка методологического подхода к оценке развития региональных рынков событийного туризма. Предложенная система критериев и показателей, сгруппированных в четыре блока, позволяет проводить комплексную диагностику, учитывающую как масштаб и динамику рынка, так и его качественные характеристики, экономическую отдачу и состояние материально-технической базы. Обозначенный подход к расчёту интегрального индекса развития создает предпосылки для перехода от фрагментарных оценок к системному мониторингу и межрегиональным сопоставлениям, что формирует основу для выработки более эффективных управленческих решений в сфере региональной туристской политики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Биржаков М.Б. Введение в туризм.— Москва, Санкт-Петербург: «Издательский Дом ГЕРДА», НП «Издательство «Невский Фонд», 2014.— 544 с.
2. Воронин, А.Н. Теоретические и методические аспекты развития событийного туризма в дестинации [Текст] / А.Н. Воронин, И.В. Крылова, Г.А. Громова // Вестник национальной академии туризма.— 2012.— № 2(22).— С. 40–43.
3. Кальней, В.А. Роль событийного туризма в развитии региона / В.А. Кальней, В.В. Шолохова // Вестник РМАТ.— 2012.— № 1 (4).— С. 23–26.
4. Кусков А.С. Основы туризма: учебник / А.С. Кусков, Ю.А. Джаладян.— 4-е изд., перераб.— Москва: КНОРУС, 2015.— 396 с.
5. Орлова, Т.И. Методологические подходы к оценке туристско-рекреационного потенциала территории / Т.И. Орлова // Молодой ученый.— 2025.— № 47 (598).— С. 106–109.
6. Пирогова, О.Е. Особенности формирования понятия «региональный туристский продукт» в современной экономике / О.Е. Пирогова, Н.В. Погорелов, А.А. Ахмеров // Международный научный журнал.— 2024.— № 6(99).— С. 7–21.
7. Погорелов, Н.В. Текущее состояние и направления развития событийного туризма в России с учетом международных тенденций / Н.В. Погорелов, П.Д. Рогова // Экономика и управление: проблемы, решения.— 2024.— Т. 15, № 11(152).— С. 225–238.
8. Точки притяжения, или Событийный туризм в России — 2024 [Электронный ресурс] / ВЦИОМ: аналитический центр // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tochki-pritjazhenija-ili-sobytiinyi-turizm-2024>. Дата публикации 10.06.2024.
9. Хабибулина, А.Р. Разработка системы критериев для оценки уровня туристского сервиса урбанизированного пространства / А.Р. Хабибулина, Е.В. Вишневская // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса.— 2020.— Т. 6, № 3.— С. 3–13.
10. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма: учебное пособие / А.Д. Чудновский, М. А Жукова.— Москва: КНОРУС, 2024.— 437 с.
11. Getz, D. Event Management and Event Tourism / D. Getz // New York: Cognizant Communication Corporation, 2005.— 499 p.
12. Pirogova, O. Development strategy for the regional services market / O. Pirogova, M. Pirogov, N. Pogorelov // E3S Web of Conferences, Saint-Petersburg, 19–21 сентября 2023 года.— Vol. 460.— № 03004.— 7 p.



Мария Денисовна ТАРХОВА

студент бакалавриата
направление подготовки «Сервис»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
mariatarhova04@mail.ru

Maria D. TARKHOVA

Bachelor's student
Specialty «Service»
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia



Дмитрий Федорович ВАСИЛИХА

кандидат экономических наук, доцент
кафедра сервисной и конгрессно-выставочной деятельности
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
vasilikha.d@unecon.ru

Dmitry F. VASILIKHA

PhD, Associate Professor
Department of Service and Congress and Exhibition Activities
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ КОММУНИКАЦИЯМИ И КООРДИНАЦИЕЙ EVENT-ПРОЕКТОВ

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые тенденции трансформации процессов коммуникации и координации в event-индустрии в 2024–2026 годах. На основе анализа актуальных отраслевых исследований и научных публикаций выделены три направления изменений: цифровизация и внедрение искусственного интеллекта в коммуникационные процессы; трансформация ожиданий клиентов в сторону скорости и персонализации; новые вызовы координации в условиях удаленной и гибридной работы проектных команд. Сделан вывод о формировании комплексного подхода, требующего одновременной работы с технологиями, регламентами и человеческим капиталом.

Ключевые слова: event-менеджмент, коммуникации, координация, искусственный интеллект, гибридные форматы, клиентоориентированность, удаленная работа.

CURRENT TRENDS IN MANAGING COMMUNICATIONS AND COORDINATION OF EVENT PROJECTS

Abstract. The article examines the key trends in the transformation of communication and coordination processes in the event industry in 2024–2026. Based on an analysis of current industry research and academic publications, three areas of change are identified: digitalization and the integration of artificial intelligence into communication processes; the transformation of client expectations towards speed and personalization; and new coordination challenges in the context of remote and hybrid work of project teams. The conclusion is drawn about the formation of an integrated approach that requires simultaneous work with technology, regulations, and human capital.

Keywords: event management, communications, coordination, artificial intelligence, hybrid formats, customer-centricity, remote work.

Современная event-индустрия переживает период трансформации. Исследования рынка показывают, что к 2025 году произошла перестройка ценностных ориентиров: масштаб и зрелищность перестали быть самодостаточными критериями успеха, уступая место измеримой эффективности, осмысленному опыту и устойчивым моделям работы [1; 8].

Актуальность исследования процессов коммуникации и координации в event-агентствах обусловлена возрастающей сложностью управления проектами в условиях динамично меняющихся ожиданий клиентов и необходимости интеграции гибридных форматов. Как отмечает В.А. Шельгинская [9, с. 273–283], современный event-менеджмент требует пересмотра социально-коммуникативных механизмов с учётом цифровой трансформации. Рост требований к прозрачности взаимодействия, скорости принятия решений и персонализации подхода делает качество коммуникации критическим фактором, определяющим не только успех отдельных мероприятий, но и долгосрочную конкурентоспособность агентств [2; 10]. В этих условиях ключевыми факторами конкурентоспособности event-агентств становятся качество коммуникаций и эффективность координации — как внутри проектных команд, так и во взаимодействии с заказчиками и подрядчиками. Цель данной статьи — систематизировать и проанализировать основные тренды в управлении коммуникациями и координацией event-проектов, определяющие развитие отрасли в 2024–2026 годах, а также выявить их влияние на операционную деятельность агентств.

1. Цифровизация и внедрение искусственного интеллекта в коммуникационные процессы

В современной event-индустрии технологии перестали восприниматься как инновационная надстройка — они стали базовой инфраструктурой событийного маркетинга. Искусственный интеллект (ИИ) сегодня используется на всех этапах жизненного цикла мероприятия: от проектирования программ и формирования персональных маршрутов участников до пост-аналитики и оценки эффективности [5; 8].

В контексте коммуникации и координации особое значение приобретают несколько ключевых направлений внедрения ИИ. Прежде всего, это автоматизация рутинных коммуникаций: чат-боты и голосовые ассистенты берут на себя первичное взаимодействие с участниками, обработку типовых запросов, регистрацию и навигацию. Цифровые инструменты сопровождают событие на всех этапах: до мероприятия они помогают сегментировать аудиторию и собирать запросы, во время проведения — отвечают за навигацию и оперативные коммуникации, после — поддерживают внимание участников через рассылки и пост-релизы.

Другим значимым направлением выступает аналитика поведения аудитории и персонализация коммуникаций. Современные системы с элементами искусственного интеллекта обрабатывают данные о поведении участников в реальном времени, позволяя выявлять наиболее востребованные зоны на площадке, анализировать уровень вовлеченности и формировать персонализированные предложения на основе индивидуальных предпочтений. Как отмечается в международных исследованиях, алгоритмы машинного обучения уже сегодня обеспечивают рост деловых встреч на 44% за счет интеллектуального нетворкинга, а управление потоками участников улучшается на 35% [11].

Наконец, важнейшим направлением становится оптимизация планирования и прогнозирования. Инструменты на базе ИИ анализируют данные о регистрации, вовлеченности и обратной связи, помогая организаторам принимать обоснованные решения о структуре программы, распределении пространства и ресурсов [11]. Это снижает риски как избыточного, так и недостаточного выделения мощностей, повышая общую эффективность координации проектов.

При этом, как подчеркивают эксперты, технологии должны работать в неразрывной связке со смысловой нагрузкой мероприятия. Искусственный интеллект способен ускорить производство визуальных материалов и генерировать концепции, однако он не подменяет собой стратегическое планирование и креативное

мышление — ключевые смыслы по-прежнему рождаются у людей [4].

2. Трансформация ожиданий клиентов: прозрачность, скорость реакции, персонализация

Клиентские ожидания в 2024–2026 годах претерпевают качественные изменения. Анализ рыночных тенденций показывает, что уходит эпоха «мероприятий ради мероприятий» — компании фокусируются на тех событиях, которые приносят конкретные измеримые результаты для бизнеса [4; 7]. Это формирует принципиально новые требования к коммуникациям между агентством и заказчиком.

Первое требование — прозрачность и обоснованность. Заказчики все чаще настаивают на стратегическом обосновании каждой статьи расходов. Подорожание площадок, логистики и продакшена закрепляет прозрачность сметы как стандарт рынка [7; 8]. Клиент ожидает не просто сметы, а четкого понимания структуры затрат и высокого уровня вовлеченности агентства в экономику проекта, что требует от event-менеджеров не только креативных, но и развитых аналитических компетенций.

Второе требование — оперативность коммуникации. В условиях сокращения горизонтов планирования критическим фактором становится скорость реакции. Клиент ожидает быстрого ответа на запросы, оперативного согласования изменений и гибкости в принятии решений. Как отмечает П.А. Постнова, в условиях «новой нормальности», сформировавшейся под влиянием пандемии COVID-19 и геополитических изменений, многие компании столкнулись с необходимостью перестраивать бизнес-коммуникации, поскольку привычные форматы утратили свою эффективность, а часть иностранных сервисов ушла с российского рынка [6, с. 33]. Это потребовало не только перехода на отечественные цифровые платформы, но и принципиального изменения скорости и гибкости взаимодействия с клиентами и партнерами. Отлаженная коммуникация с заказчиком, регулярные статус-встречи становятся неотъемлемой частью клиентского сервиса, воспринимаемой рынком как норма.

Третье требование — персонализация взаимодействия. Количественные исследования

подтверждают, что эмпатия и эмоциональный интеллект менеджеров напрямую коррелируют с удовлетворенностью клиентов, объясняя до 48% успеха мероприятия [12, 119–120]. Современный клиент ожидает индивидуально-го подхода, учитывающего специфику его бизнеса и аудитории. Исследования фиксируют переход от пассивного потребления контента к соучастию и соавторству: участники стремятся влиять на программу, выбирать форматы, получать персонализированные предложения [8; 10]. В деловой среде это реализуется через треки по интересам и интеллектуальные рекомендации контактов, в частных проектах — через создание впечатлений, воспринимаемых как личные и значимые [8].

Трансформация ожиданий напрямую влияет на координационные процессы внутри агентства: требуется более тесная интеграция аккаунт-менеджмента с проектными командами, синхронизация обещаний клиенту с реальными возможностями исполнения, а также внедрение систем, позволяющих отслеживать историю взаимодействия и предпочтения каждого заказчика.

3. Удаленная и гибридная работа проектных команд: новые вызовы координации

Пандемийный опыт сформировал устойчивую практику удаленной и гибридной занятости, которая сохраняется и в современной деятельности event-агентств [11]. Это создает новые вызовы для координации проектных команд, работающих над созданием событий.

Ключевой проблемой становится синхронизация. При распределенной работе критически важным оказывается наличие единого информационного пространства и четких регламентов коммуникации. Исследования подчеркивают, что на крупных площадках успех держится на связи, дисциплине и умении работать в команде [7]. В условиях, когда часть команды работает удаленно, а часть присутствует на площадке, требуется особая тщательность в постановке задач, фиксации решений и контроле исполнения.

Не менее значимым аспектом выступает инструментальная база. Переход на удаленный формат потребовал активного внедрения специализированных платформ для управления про-

ектами (таск-трекеров), систем видеосвязи, облачных хранилищ и инструментов совместной работы с документами. А.О. Дороган подчеркивает, что цифровизация кардинально расширила инструментарий бизнес-коммуникаций: электронная почта, мессенджеры, социальные сети и виртуальные конференц-звонки стали не просто дополнением, а основой взаимодействия, обеспечивая мгновенную связь и постоянную доступность [3, с. 16]. Это позволяет командам оперативно реагировать на запросы и координировать действия вне зависимости от географического положения участников. Автоматизация процессов подготовки и проведения событий стала стандартом рынка [4]. Цифровые инструменты сегодня сопровождают событие как единая цепочка контакта: от этапа рекламной кампании и сбора предпочтений до модерации событийного чата и напоминаний о тайминге программы [8].

Особого внимания заслуживает человеческий фактор и культура коммуникации. В условиях удаленной работы формирование культуры открытой коммуникации и психологической безопасности становится приоритетной управленческой задачей. При этом ценность личных встреч возрастает: для объединения коллективов, выработки общих смыслов и укрепления командного духа требуются офлайн-контакты, и эта ценность растет пропорционально распространению удаленных форматов [7]. Наконец, поиск баланса между формализованными процедурами координации (регламенты, чек-листы, тайминги) и пространством для творческой импровизации становится ключевым навыком современного event-менеджера. Рынок движется к использованию типовых сборок, адаптируемых под конкрет-

ные масштаб и задачи, но при этом сохраняющих возможность для креативных решений.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что управление коммуникациями и координацией в event-проектах в 2024–2026 годах формируется под влиянием трех ключевых трендов. Цифровизация и искусственный интеллект становятся базовой инфраструктурой, автоматизируя рутинные процессы, персонализируя взаимодействие с участниками и обеспечивая аналитическую базу для принятия управленческих решений. Параллельно происходит трансформация ожиданий клиентов, которые требуют от агентств не просто исполнительского мастерства, а стратегического партнерства, основанного на прозрачности планирования, оперативности реагирования и глубокой персонализации подхода, что неизбежно повышает требования к коммуникативным и аналитическим компетенциям проектных команд. Дополнительным вызовом становится устойчивая практика удаленной и гибридной работы, создающая запрос на единое информационное пространство, четкие регламенты взаимодействия и культуру открытой коммуникации при сохранении баланса между формализованными процедурами и креативной свободой. В совокупности данные тренды формируют комплексный подход, требующий от event-агентств одновременной и сбалансированной работы с процессами, людьми и инструментами. Именно сбалансированное развитие этих составляющих определяет конкурентоспособность агентства в условиях, где успех мероприятия измеряется не масштабом и зрелищностью, а измеримой эффективностью и осмысленным опытом, созданным для всех участников.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Акантинов, А. Как сделать «ивенты» локомотивом экономики: в Санкт-Петербурге состоялся XV Евразийский ивент-форум // Республиканский союз туристических организаций. — 2026. — 26 января. — URL: <https://www.toursoyuz.by/2026/01/26/kak-sdelat-iventy-lokomotivom-ekonomiki-v-sankt-peterburge-sostoyalsya-xv-evrazijskij-ivent-forum/> (дата обращения: 20.02.2026).

2. Будущее конгрессно-выставочной отрасли: как ИИ меняет правила игры, вовлекая студентов в инновационный процесс // Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики. — 2025. — 14 октя-

бря. — URL: <https://www.spbume.ru/ru/viewnews/7869/> (дата обращения: 20.02.2026).

3. Дороган, А.О. Практика коммуникации в условиях цифровизации // Коммуникации в условиях цифровых изменений: материалы VII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 28–29 ноября 2023 г. — Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2023. — С. 16–17.

4. Кирин, О. Ивенты в 2025 году: от масштаба к смыслу // Sostav.ru. — 2026. — 21 января. — URL: <https://www.sostav.ru/publication/iventy-v-2025-godu-ot-masshtaba-k-smyslu-81167.html> (дата обращения: 20.02.2026).

5. Мнение рынка: использование нейросетей и ИИ при организации мероприятий // Sostav.ru. — URL: <https://www.sostav.ru/publication/mnenie-rynka-ispolzovanie-nei-rosetej-i-ii-pri-organizatsii-meropriyatii-74837.html> (дата обращения: 24.02.2026).
6. Постнова, П.А. Особенности современных бизнес-коммуникаций в условиях новой нормальности // Коммуникации в условиях цифровых изменений: материалы VII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 28–29 ноября 2023 г. — Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2023. — С. 33–34.
7. Шаровская, А. Как живет event в 2025: главные тренды // РБК Компании. — 2025. — 29 июня. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/xTN3MG3h1N/kak-zhivet-event-v-2025-glavnyie-trendyi/> (дата обращения: 20.02.2026).
8. Шаровская, А. Рынок мероприятий 2026: 10 трендов, которые усилятся после 2025 // РБК Компании. — 2025. — 25 декабря. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/sVS1iyuLOH/rynok-meropriyatij-2026-10-trendov-kotoryie-usilyatsya-posle-2025/> (дата обращения: 20.02.2026).
9. Шельгинская, В.А. Концептуализация социально-коммуникативных инструментов в event-менеджменте с цифровых позиций // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: политические, социологические и экономические науки. — 2024. — Т. 9, № 2. — С. 273–283.
10. Эксперты отрасли обсудили будущее MICE-индустрии на конгрессе Meet Global MICE Congress в Москве // Incrussia. — 2025. — 29 декабря. — URL: <https://incrussia.ru/pnews/eksperty-otrasli-obsudili-budushhee-mice-industrii-na-kongresse-meet-global-mice-congress-v-moskve/> (дата обращения: 20.02.2026).
11. Watt, D. AI has transformed how we deliver events in 2025 — what will 2026 bring? // Meetings & Incentive Travel. — 2025. — 22 December. — URL: <https://mitmagazine.co.uk/Meetings/Technology/AI-has-transformed-us-in-2025-what-will-2026-bring> (дата обращения: 20.02.2026).
12. Yancheva, K. Empathy and Emotional Intelligence as Predictors of Event Management Success: A Mixed-Methods Study // Postmodernity Problems. — 2025. — Vol. 28, № 2. — P. 119–138.



Игорь Геннадьевич БЫЧКОВ

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра сервисной и конгрессно-выставочной деятельности
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
igor.bychkov.spb@yandex.ru

Igor G. BYCHKOV

Associate Professor to
feeder of service and congress-exhibition activities,
Associate Professor of Economics,
Saint Petersburg State Economic University
Saint-Petersburg, Russia



Сергей Николаевич БЕЖЕНАРЬ

студент
направление подготовки «Туризм»
Санкт-Петербургский университет промышленных технологий и дизайна
г. Санкт-Петербург, Россия
bezhenar2004bez@mail.ru

Sergei N. BEZHENAR

student
specialty «Tourism»
Saint Petersburg State University of Industrial
Technology and Design
Saint-Petersburg, Russia

КИБЕРСПОРТ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ СОБЫТИЙНОГО ТУРИЗМА. ВЛИЯНИЕ ТУРНИРА «ИГРЫ БУДУЩЕГО» НА ТУРИЗМ В РОССИИ

Аннотация. Статья посвящена исследованию киберспортивного туризма в контексте проведения международного мультиспортивного турнира «Игры будущего 2024» в Российской Федерации. Рассмотрены особенности интеграции цифровых технологий, гейминга и традиционного спорта как факторов формирования нового туристского продукта. Особое внимание уделено структуре событийного пространства мероприятия, профилю аудитории киберспортивных туристов и влиянию «Игр будущего» на имидж принимающего города и развитие внутреннего туризма. Выявляются тенденции развития киберспортивного туризма и его потенциал в формировании инновационных направлений событийной индустрии, а также возможность проведения турниров мирового уровня в Санкт-Петербурге.

Ключевые слова: киберспорт, киберспортивный турнир, событийный туризм, иностранные гости, имидж, туристическое направление, инструмент социально-экономического развития.

CYBERSPORT AS A KIND OF EVENT TOURISM. INFLUENCE OF THE TOURNAMENT «GAMES OF THE FUTURE» ON TOURISM IN RUSSIA

Abstract. The article is devoted to the study of cybersports tourism in the context of holding an international multisport tournament «Games of the future 2024» in the Russian Federation. The features of integration of digital technologies, gaming and traditional sports are considered as factors of formation of new tourist product. Special attention is paid to the structure of event space, the profile of the audience of cyber-sports tourists and the influence of «Future Games» on the image of the host city and development of domestic tourism. Trends in the development of cybersports tourism and its potential to shape the innovative directions of the event industry, as well as the possibility of holding world-class tournaments in Saint-Petersburg.

Keywords: cybersport, e-sports tournament, event tourism, foreign guests, image, tourist direction, tool of socio-economic development.

Киберспортивный турнир — это современное соревнование в виртуальном мире, где игроки и команды соревнуются не на поле или аренах, а в игре. Эти турниры создают соревновательную атмосферу для любителей самых разных жанров: от спортивных симуляторов до создания стратегий. «Киберспорт» появился из обычного увлечения компьютерными играми и на сегодняшний день является профессиональной индустрией, которая предлагает участникам внушительные призовые фонды, а также собирает миллионы зрителей по всему миру. По данным консалтинговой компании PwC, объём российского рынка киберспорта превышает \$2 млрд, а аналитическая компания в области киберспорта NewZoo в 2018 г. оценила аудиторию киберспорта в России в 22 млн человек [12, с. 3], что, по нашему мнению, стимулирует приток туристов на крупные турниры в Москве и регионах.

Целью данного исследования является анализ влияния турнира «Игры будущего» на развитие международного туризма. Задачами исследования, которые необходимо решить для достижения цели являются:

- изучение теоретических основ событийного туризма и роли международных спортивных мероприятий в привлечении туристов;

- анализ динамики туристического потока в Казань до, во время и после проведения турнира «Игры будущего 2024», сравнение статистических показателей с турниром «Игры будущего 2025»;

- изучение географии участников и зрителей турнира, определение количества стран-участниц, числа иностранных спортсменов и болельщиков, прибывших в Казань;

- выявление изменения в туристской инфраструктуре города, произошедшие в связи с подготовкой к «Играм будущего»: развитие новых экскурсионных маршрутов, улучшение транспортной доступности и сервиса;

- определение экономического эффекта от проведения турнира для туристической отрасли: доходы от размещения, питания, экскурсий, сувенирной продукции и дополнительных услуг.

Используемые методы исследования:

- изучение научной литературы, статей, отчетов о событийном туризме и влиянии спортивных мероприятий на туристический поток;

- анализ информации в публикациях в СМИ, соцсетях о турнире «Игры будущего» для оценки медийного влияния на узнаваемость Казани;

- статистическая обработка данных о количестве туристов, загрузке отелей, экономических показателях региона, расчет средних значений, динамики роста;

- сопоставление показателей туристического потока до, во время и после проведения «Игр будущего», сравнение с другими крупными событиями, а также со следующим сезоном турнира.

«Игры будущего» — международный турнир, который проходил в Казани, собрал более 2 тыс. участников из 116 стран, охватил 21 дисциплину, и укрепил имидж города проведения как инновационного центра России. Победители определялись по сумме результатов в физическом и цифровом состязании, что позволило показать преимущества гибридного формата проведения [1].

Главная площадка турнира — выставочный комплекс «Казань Экспо», где проходили церемонии открытия и закрытия, а также ключевые матчи по фиджитал-футболу, фиджитал-баскетболу, скейтбордингу, ряду МОВА-дисциплин и танцевальному симулятору. Дополнительно использовались: Иннополис, IT-парк им. Башира Рамеева, Казанская академия тенниса и ещё несколько спортивных объектов города, всего 9–10 арен [11].

Турнир проводился при поддержке Правительства Российской Федерации и Правительства Республики Татарстан, а Казань получила право проведения по итогам всероссийского конкурсного отбора регионов. На проект было выделено 1,8 млрд рублей, а также увеличенное финансирование в 2024 году. Основную часть бюджета выделили Правительство Российской Федерации и Правительство Республики Татарстан в рамках поддержки развития спорта, киберспорта и инновационных технологий.

Вице-премьер России Дмитрий Чернышенко по этому поводу заявил: «Игры будущего в Казани

являются прорывом в области спорта и ответом на запрос молодого поколения. Фиджитал набирает популярность не только в нашей стране, но и за рубежом. Ждем, когда этот турнир станет символом безграничных возможностей человека, науки, технологий и спорта» [2].

Тема «Игр будущего» для исследования киберспортивного турнира является крайне актуальной, так как отражает новейшие тренды в цифровых технологиях, спорте и их интеграции. Турнир в Казани стал первым в мире событием, объединившим физические и цифровые дисциплины, и привлёк внимание специалистов, государственных деятелей из множества стран, что говорит о его международном масштабе и значимости. «Киберспорт — не только тренд, но реальность сегодняшнего дня, он уверенно продолжает набирать популярность в нашу эпоху киберсоциализации» [9, с. 1].

Для людей, не знакомых с этой сферой, важно знать: киберспортивные турниры похожи на традиционные спортивные события. Здесь есть свои звёзды, тренеры, комментаторы, команды и даже спортивные «клубы» с болельщиками и спонсорами. «Киберспорт входит в нашу жизнь как очередная обыденность, что стереотип о том, что игра в компьютерные игры может приносить доход постепенно ломается в умах ответственного обывателя, а киберспортивные турниры становятся очередным полем битвы среди государств, хоть и полем виртуальным» [5, с. 39].

Всё проходит по строгим правилам и с высочайшим уровнем подготовки: киберспортсмены тратят часы на тренировки и разбор соперников, чтобы выйти на арену в полной готовности.

«Игры будущего» способствуют развитию нового направления «фиджитал», объединяющего спорт и киберспорт, что формирует интеграционные процессы между странами и стимулирует сотрудничество на международном уровне.

Турнир способствует интересу молодёжи к спорту через цифровые технологии, повышая их мотивацию развиваться не только в игровой среде, но и в традиционном спорте. Участие более 2 тысяч спортсменов из 116 стран и призовой фонд \$10 млн подтверждают масштаб и актуальность темы для научного анализа [4].

Объектом исследования является международный событийный туризм в контексте проведения крупных спортивных мероприятий. В нашем случае это серия киберспортивных турниров «Игры будущего».

Предметом исследования является влияние международного фиджитал-турнира «Игры будущего» на динамику туристического потока, развитие туристской инфраструктуры и экономические показатели событийного туризма в Казани в период с 2024 по 2025 год.

Турнир «Игры будущего», который прошел в Казани в 2024 году, стал уникальным для российского и мирового спортивного сообщества. В отличие от классических киберспортивных событий, формат объединил цифровые и физические дисциплины в концепции фиджитал (physical+digital). Этот подход позволил участникам сразиться в дуэлях, которые включали матч как в реальном спорте (футбол, хоккей, баскетбол), так и в их компьютерных аналогах (FIFA, NHL, NBA, CS2, Dota 2) [6].

Аудитория и призовой фонд: турнир собрал порядка 100 тысяч зрителей на арене и достиг 3,2 млрд просмотров трансляций. Более 270 команд боролись за призовой фонд \$10 млн который распределялся между дисциплинами: от \$2 млн за фиджитал-футбол до \$300 тыс. за гонки дронов. В таблице, составленной авторами на основании официальных статистических данных организаторов турнира, представлены дисциплины, их краткое описание, а также примерный призовой фонд за победу в дисциплине.

Таблица

Список дисциплин и призового фонда турнира «Игры будущего»

Дисциплина	Призовой фонд (примерный, \$)	Краткое описание дисциплины
Фиджитал-футбол	~2 000 000	Комбинация классического футбольного матча и киберспортивного футбола
Фиджитал-баскетбол	~1 500 000	Баскетбол на паркете плюс киберспорт с баскетбольной видеоигрой

Дисциплина	Призовой фонд (примерный, \$)	Краткое описание дисциплины
Фиджитал-хоккей	~1 000 000	Настоящий хоккей и цифровой хоккей в едином соревновании
Фиджитал-единоборства	~800 000	Смешанные боевые искусства с параллельным киберспортивным форматом
Фиджитал-гонки	~700 000	Реальные гонки и гонки в видеоиграх на выносливость и технику
Фиджитал-скейтбординг	~500 000	Уличный спорт с VR/AR элементами и цифровыми аналогами
Beat Saber	~300 000	VR-танцевальная игра с ритмическими битами и технологиями дополненной реальности
Дроны гонки	~300 000	Соревнования по дрон-рейсингу через сложные трассы
Киберспортивные турниры (Dota 2, CS2, Mobile Legends и др.)	~2 000 000	Классические киберспортивные дисциплины, где игроки соревнуются в онлайн-играх
Спортивное программирование	~400000	Соревнования по решению алгоритмических задач в ограниченное время
Битвы роботов	~500 000	Технические поединки роботов в различных номинациях и гонках

На рисунке, представленном ниже, указано отношение сумм призового фонда относительно дисциплин турнира.

Положительными результатами проведения турнира можно считать:

- привлечение широкой международной аудитории и лидеров стран, что укрепляет спортивный имидж России на мировой арене;

- новизну формата проведения турнира: интеграция спорта, технологий, цифровых игр и реального взаимодействия спортсменов, которая вдохновляет молодежь и популяризирует здоровый образ жизни;

- высокий уровень организации, современная инфраструктура Казани (IT-квартал, «Казань Экспо»), активная волонтерская поддержка и тематические активности для посетителей [3];

- турнир привлёк внимание более 1000 журналистов из разных стран, в том числе недружественных, что обеспечило существенный приток иностранных туристов в город [6].

Не обошлось и без отрицательных моментов, к которым можно отнести:

- формат турнира на данный момент не всем понятен. Для его детального разъяснения требуется широкое и активное медийное сопровождение и объяснение

- концепции фиджитал-аудитории;

- высокие расходы на оборудование: цифровые арены, VR/AR-инсталляции, обеспечение безопасности [3].

Экономические показатели турнира выглядят следующим образом:

- по информации «Дирекции спортивных и социальных проектов» на «Играх будущего» осуществлена 100% продажа билетов и произошла полная заполняемость залов на полуфинальных и финальных матчах (5–7 тысяч мест);

- призовой фонд турнира составил \$10 млн что привлекло внимание мирового спортивного сообщества;

- отмечен рост загрузки гостиниц и увеличение цен в период проведения турнира, что положительно повлияло на доходы гостиничного сектора. Рост загрузки гостиниц в Казани во время «Игр Будущего-2024» оценивается примерно на 15–25% выше, по сравнению с обычным уровнем для этого периода;

- на проект было выделено 1,8 млрд рублей. Основную часть бюджета выделили Правительство Российской Федерации и Правительство Республики Татарстан в рамках поддержки развития спорта, киберспорта и инновационных технологий;

- в финансирование и организацию были вовлечены федеральные и региональные

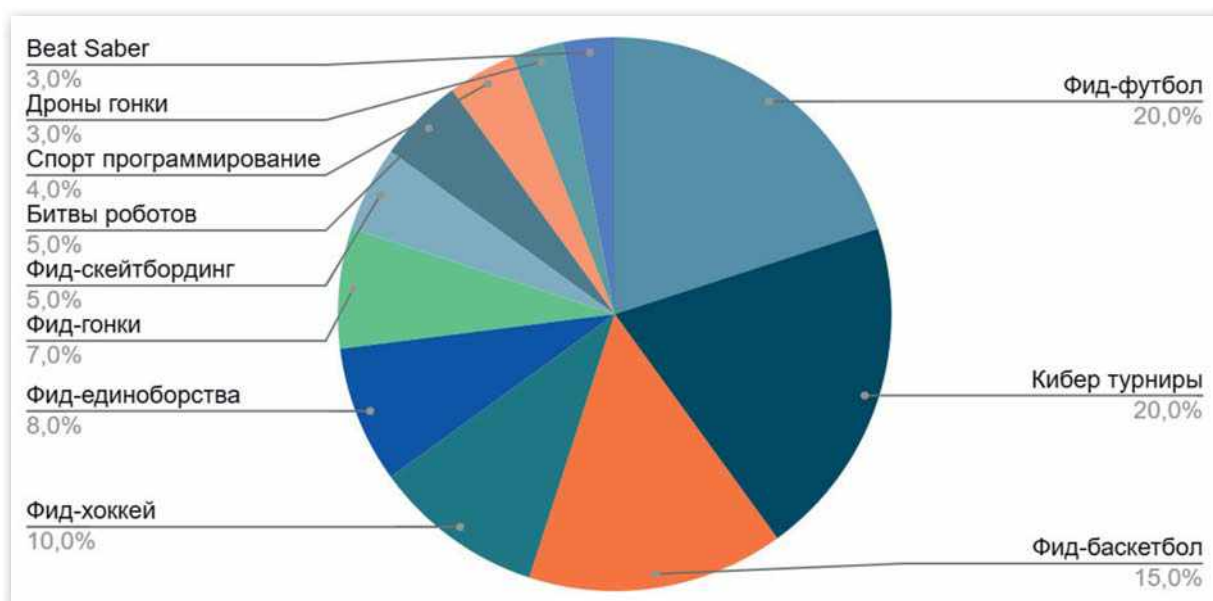


Рисунок — Соотношение сумм призового фонда относительно спортивных дисциплин, представленных на турнире [составлено авторами на основе данных [10]]

министерства спорта, профильные ведомства, а также спонсоры и партнёры из спортивной и IT-индустрии. Данные получены из официальных пресс-релизов и информации организаторов, а также из публикаций профильных спортивных и деловых СМИ [2].

Турнир оказал влияние на туристический поток. Общий турпоток в Казань вырос на 7% в 2024 году: за первые 10 месяцев город посетили 3,9 млн туристов, в отличие от показателей прошлого года — 3,6 млн туристов. Очевидно, что крупные события, включая «Игры будущего», позволяют повысить узнаваемость Казани и привлечь новых туристов, которые рекомендуют город как направление для путешествий.

Медийный эффект и узнаваемость обеспечили трансляции турнира. Они набрали 3,2 миллиарда просмотров на глобальных платформах, включая YouTube, Twitch, ВКонтакте. Основными аудиториями просмотров стали Россия, СНГ, Китай и Юго-Восточная Азия, трансляции велись одновременно на 185 каналах. Такой масштаб медиаохвата значительно повысил международную узнаваемость Казани как туристического направления по информации официальных пресс-релизов и информации организаторов [11].

Высокий уровень организации, гостеприимство, профессионализм волонтеров и удобство

инфраструктуры отметили гости и участники турнира.

Был отмечен комплекс «Казань Экспо», который предлагал разнообразные активности для посетителей: VR-игры, концерты, встречи со звёздами, что создавало привлекательную среду для туристов. В «Казань Экспо» проходили церемонии открытия и закрытия турнира, а также ключевые соревнования по нескольким направлениям фиджитал-спорта — фиджитал-футболу, баскетболу, скейтбордингу и ряду киберспортивных дисциплин [11]. Комплекс предоставил современную инфраструктуру с аренами, зрительными залами общей вместимостью нескольких тысяч человек, с техническими возможностями для высокотехнологичных соревнований, включая VR и гонки дронов.

Иностранные гости выразили восторг от города, а некоторые даже высказали желание переехать в Россию. Источниками информации являются коллективные отзывы и оценки международной аудитории и экспертного сообщества по результатам опросов на конференциях и пресс-релизов организаторов.

По результатам опроса Ассоциации туристских волонтеров, 28% путешественников выбрали съемное жилье, 13% респондентов остановились у родственников, 10% туристов жили в хостелах и 49% — в гостиницах [7].

В долгосрочной перспективе «Игры будущего» стали прототипом для будущих фиджитал-соревнований и повысили готовность города к приему крупных международных мероприятий, таких как саммит БРИКС. Турнир, проходящий с акцентом на слияние физического и цифрового спорта, отражает интерес государств мира к развитию новых технологичных форматов спорта и молодежных инициатив с транснациональным охватом [7]. Опыт проведения турнира способствует развитию туристической инфраструктуры и закреплению имиджа Казани как центра международного событийного туризма.

Может ли Санкт-Петербург принять подобный турнир? Санкт-Петербург имеет необходимую транспортную, гостиничную и технологическую инфраструктуру для проведения масштабных событий — город известен большими спорткомплексами, IT-клубами, киберспортивными аренами и развитым сервисом. Такие площадки как: КВЦ «Экспофорум», АСК «Арена», «Газпром Арена» на Крестовском острове, подходят для массовых спортивных и событийных мероприятий. Многофункциональный Спортивный комплекс им. В.И. Алексеева — Большой многозальный комплекс с залами для игровых видов спорта, единоборств, тенниса, волейбола и мини-футбола, Зимний стадион. В сравнении с Казанью, Петербург способен обеспечить ещё больший туристический и международный интерес. Это подкрепляется большим количеством разноформатных средств размещения.

Петербургу стоит проводить у себя турнир «Игры Будущего», так как город имеет развитую спортивную и культурную инфраструктуру с крупными спорткомплексами и аренами, способными принять масштабное мультиспортивное мероприятие с участием тысяч спортсменов

и зрителей. Это позволит использовать имеющиеся ресурсы эффективно и привлечь дополнительные инвестиции.

Существуют риски, связанные с конкуренцией между городами, необходимостью разъяснения формата турнира и высокой стоимостью подготовки. Однако успех турнира, проведённого в Казани, показывает, что российские города способны проводить мероприятия мирового уровня и органично интегрировать спорт будущего и цифровую культуру.

В заключение можно сделать вывод, что проведённое исследование подтвердило значительное влияние международного фиджитал-турнира «Игры будущего» на развитие туризма в Казани. Анализ показал, что крупное спортивное событие стало мощным драйвером роста туристического потока: город посетили более 2000 спортсменов из 116 стран, около 300 тысяч зрителей в офлайн-формате, а медиаохват составил 3,2 миллиарда просмотров на глобальных платформах [8].

Экономический эффект турнира выразился в росте доходов туристической отрасли и общем увеличении турпотока в Казань на 7% в 2024 году (3,9 млн туристов против 3,6 млн в 2023 году).

Высокий уровень организации мероприятия, развитая инфраструктура и позитивные отзывы участников способствовали укреплению имиджа Казани как привлекательного международного туристического направления.

Международный масштаб события продемонстрировал возможности событийного туризма как инструмента социально-экономического развития региона. «Игры будущего» не только привлекли краткосрочный туристический поток, но и заложили основу для долгосрочного развития фиджитал-направления, повысили узнаваемость города на мировой арене и создали предпосылки для проведения других крупных международных мероприятий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Вахитов, И. «Игры будущего»: что не так с фиджитал-соревнованиями в Казани? [Электронный ресурс] / ТАТАР-ИНФОРМ | СПОРТ // URL: <https://sport.tatarinform.ru/news/igry-budushhego-cto-ne-tak-s-fidzital-sorevnovaniyami-v-kazani-5889291>. Дата публикации 05.03.2024.

2. Гид по «Играм будущего»: что это такое, когда открытие, кто приедет и где смотреть [Электронный ресурс] / Новости // URL: <https://news.mail.ru/society/59880526/>. Дата публикации 20.02.2024.

3. Горбатовская, О. Значение «Игр будущего» в развитии мирового спорта и сотрудничества России

- и Узбекистана. Обзор. [Электронный ресурс] / Национальный Исследовательский Институт Развития Коммуникаций // URL: <https://nicrus.ru/analytics/igra-budushchego-v-sporte/> (дата обращения: 18.11.2025).
4. Давыдова, А. «Там, где сейчас турпоток, когда-то были руины»: как Казань будет завлекать туристов [Электронный ресурс] / ТАТАР ИНФОРМ // URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tam-gde-seicas-turpotok-kogda-to-byli-ruiny-kak-kazan-budet-zavlekat-turistov-5936345>. Дата публикации 19.02.2024.
5. Демчук, Д.А. Развитие киберспорта в современной России / Д.А. Демчук // Исследования молодых ученых: материалы XLVII Международной научной конференции. Казань, 2022. — Казань: ООО «Издательство Молодой ученый», 2022. — С. 37–40.
6. Игры Будущего 2024 [Электронный ресурс] / Дирекция спортивных и социальных проектов // URL: <https://dspkazan.com/projects/gamesoffuture2024/> (дата обращения: 22.11.2025).
7. Пуншеева, Е. Полмиллиарда инвестиций и эффект БРИКС: что ждет туризм в Татарстане [Электронный ресурс] / Реальное время // URL: <https://realnoevremya.ru/articles/325280-itogi-2024-goda-s-kakimi-vyzovami-stolknulas-turisticheskaya-sfera>. Дата публикации 04.01.2025.
8. Открытый спорт: в Играх Будущего в Казани участвовали 116 стран [Электронный ресурс] / Радио РБК // URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/12/03/2024/65f01fe29a7947fc8c75892a>. Дата публикации 12.03.2024.
9. Плешаков, В.А. Заметки о киберспорте в РФ: вчера, сегодня, завтра / В.А. Плешаков // НОМОС CYBERUS. — 2021. — № 1–2 (10–11). — С. 10–21.
10. Раскрыты призовые за все дисциплины на Играх будущего — 2024 [Электронный ресурс] / Рамблер/новости // URL: <https://news.rambler.ua/games/52321311-raskryty-prizovye-za-vse-distipliny-na-igrah-budushchego-2024/>. Дата публикации 23.02.2024.
11. Триумф в двух измерениях: «Игры будущего» посмотрели 2,2 млрд раз [Электронный ресурс] / Национальные проекты. РФ // URL: <https://xn-80aарамремсчfmo7a3c9ehj.xn--plai/news/triumf-v-dvukh-izmere-niyakh-igry-budushchego-posmotreli-2-2-mlrd-raz/>. Дата публикации 06.03.2024.
12. Эйдемиллер, Д.Д. Эволюция русскоязычного киберспортивного сообщества в 2022–2024 годах / Д.Д. Эйдемиллер // Мир науки. Социология, филология, культурология. — 2024. — Т. 15. — № 3. — 11 с.



Наталья Сергеевна ПАВЛОВА

доцент
Сургутский государственный педагогический университет
Кафедра социально-гуманитарного образования
г. Сургут, Россия
nuga81@yandex.ru

Natalia S. PAVLOVA

Assistant Professor Department of Social and Humanitarian Education
Surgut State Pedagogical University
Surgut, Russia



Вилена Камилевна ИШМУХАМЕТОВА

студентка бакалавриата направление подготовки «Гостиничное дело»
Сургутский государственный педагогический университет
г. Сургут, Россия
ishmukhametova.vilena@mail.ru

Vilena K. ISHMUKHAMETOVA

student in the field of «Hotel business»
Surgut State Pedagogical University
Surgut, Russia

АДВЕНТ-КАЛЕНДАРЬ КАК ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА

Аннотация. В статье рассматривается потенциал адвент-календаря как инновационного инструмента популяризации этнокультурного наследия в туристской индустрии. Анализируется трансформация понятия «туристский продукт» в условиях цифровой экономики. На основе анализа российского рынка гастрономических адвент-календарей выявляется их роль в продвижении локальной идентичности. Особое внимание уделяется психологическим механизмам вовлечения аудитории и интеграции цифровых технологий (AR, 3D-моделирование) для создания эффекта погружения в культурный контекст. Делается вывод о целесообразности внедрения данного формата в деятельность организаций сферы туризма для формирования устойчивого интереса к регионам.

Ключевые слова: адвент-календарь, туристский продукт, этнокультурное наследие, цифровизация, инновации в туризме, региональный бренд, гастрономический туризм.

ADVENT CALENDAR AS AN INNOVATIVE MODEL OF A TOURIST PRODUCT

Abstract. The article examines the potential of the advent calendar as an innovative tool for popularizing ethno-cultural heritage in the tourism industry. The transformation of the concept of “tourist product” in the digital economy is analyzed. Based on the analysis of the Russian market of gastronomic advent calendars, their role in promoting local identity is revealed. Special attention is paid to the psychological mechanisms of audience engagement and the integration of digital technologies (AR, 3D modeling) to create an effect of immersion in the cultural context. The conclusion is made about the feasibility of implementing this format in the activities of tourism organizations to form a sustainable interest in the regions.

Keywords: advent calendar, tourist product, ethno-cultural heritage, digitalization, innovations in tourism, regional brand, gastronomic tourism.

Этнокультурное наследие включает в себя традиции, обычаи и историю народа. Это то, что формирует культурную идентичность. Сегодня, когда технологии развиваются быстро, важно не просто сохранять наследие, но и адаптировать его к современным форматам. Туризм помогает знакомить людей с культурой, но традиционные способы — экскурсии, лекции — не всегда интересны современной аудитории. Сейчас туристам нужны интерактив и возможность выбирать то, что интересно именно им.

Прежде чем говорить об адвент-календаре как туристском продукте, нужно определить само понятие. Согласно Федеральному закону «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (№ 132-ФЗ), туристский продукт — это комплекс услуг по перевозке и размещению, которые продаются по общей цене [1]. Однако в современном понимании, особенно в цифровой экономике, к туристскому продукту также относят информационные, экскурсионные и культурно-просветительские услуги в электронном виде. Они могут предварять реальную поездку или существовать самостоятельно, например, как виртуальный тур.

Адвент-календарь — это календарь, который помогает отсчитывать дни до праздника, создавая предпраздничную атмосферу. Обычно он представляет собой коробку, разделённую на пронумерованные ячейки, в каждой из которых спрятан сюрприз: подарок, сладость, задание или другой приятный элемент. Каждый день нужно открывать по одной ячейке.

В России адвент-календари стали заметно популярнее с 2020 года. По данным крупных маркетплейсов, продажи выросли почти на 50%, и спрос продолжает расти. Появляются новые бренды и форматы: традиционные коробки с подарками и цифровые версии с интерактивом. Цифровые адвент-календари привлекают внимание за счет ежедневных заданий, игровых механик и персональных предложений — это помогает удерживать интерес на протяжении всего месяца [2].

Рассмотрим пять отечественных гастрономических адвент-календарей.

Календарь Amazing Sasaо «Щелкунчик» знакомит с необычными вкусами: шоколад с хреном, мятой, бородинским хлебом, а также редкие со-

рта какао. Это не просто сладости, а элемент гастрономического просвещения.

Календарь Cocolobello «Сокровища Малого Турыша» включает местные продукты — варенье, травяные чаи, аромасвечи. Он рассказывает историю региона и продвигает локальные бренды.

Петербургская «Шоколотека» в календаре «Санкт-Петербург» объединила шоколад с изображениями городских достопримечательностей и брошюру об архитектуре. Получается эффект небольшого гастрономического путешествия.

Магазины «Унция» предлагают несколько вариантов: кофейный календарь с дрип-пакетами и сладостями, чайный — с 21 сортом чая, от классических до авторских смесей.

Ресторанная группа «Комитет» выпустила детский сладкий календарь вместе с благотворительным фондом «Антон тут рядом», направив 15% выручки на помощь подопечным фонда [3].

Таким образом, российские гастрономические адвент-календари не только развлекают, но и помогают продвигать культуру и локальную идентичность регионов.

На туристском рынке сейчас высокая конкуренция, поэтому новые форматы становятся необходимостью. Важно создавать интерактивные и персонализированные продукты, которые позволяют глубже познакомиться с культурой региона. Цифровые технологии дают возможность сохранять наследие и делать его доступным для широкой аудитории. Например, с помощью 3D-моделирования можно создавать точные цифровые копии объектов. Это удобно для реставрации, управления и даже для сохранения информации, если оригинал будет утрачен [4].

В России из-за санкций использование зарубежных технологий затруднено, поэтому государство развивает собственные цифровые решения в сфере культуры. Это закреплено в стратегических документах цифрового развития России до 2045 года [5].

Цифровые адвент-календари — это один из новых инструментов. Они позволяют постепенно, день за днем, вовлекать пользователя в культурный контекст. Каждый день открывается что-то, связанное с местными традициями. Цифровизация касается не только зданий и предметов, но и нематериальных вещей: обрядов, фольклора, обычаев. Их можно представить в виде

мультимедийных проектов, приложений или образовательных платформ. Это помогает привлечь к культуре молодежь и туристов [6]. А технологии виртуальной и дополненной реальности создают эффект присутствия — человек будто оказывается внутри исторической или этнокультурной среды [7].

Одно из перспективных направлений — интерактивные форматы, которые используют искусственный интеллект, дополненную реальность и большие данные. Адвент-календарь в этом случае строится на том, что каждый день открывается новый элемент с подарком или заданием. Это создает эффект ожидания, поддерживает интерес и формирует долгосрочную эмоциональную связь с проектом [8].

Почему это работает? Срабатывает эффект неожиданности и вознаграждения — это стимулирует интерес и удерживает внимание. В маркетинге такой прием используют, чтобы выстроить устойчивую связь с брендом или культурным проектом [9]. Еще один важный момент — соцсети. Распаковки адвент-календарей, видеообзоры создают вирусный контент, расширяют аудиторию и помогают сформировать сообщество вокруг инициативы [10].

В туризме и культуре адвент-календари можно использовать для знакомства с этнокультурным наследием. Внутри могут быть не просто подарки, а мультимедийные материалы, исторические справки, задания, которые постепенно раскрывают особенности региона. Такой подход повышает интерес к местной культуре и дает интерактивный образовательный опыт. В результате у человека может появиться желание посетить эти места. Адвент-календарь становится не просто подарком, а проводником в культуру [8; 9].

Этапы создания этнографического адвент-календаря (на примере культуры народов ханты и манси)

Этап 1. Исследовательско-подготовительный. Формируется рабочая группа (руководитель, этнограф, дизайнер, копирайтер, маркетолог). Заключается договор с Обско-угорским институтом прикладных исследований и разработок для верификации материал. На основе работ Ткачевой Т.А., Поповой С.А., Сагалаева К.А. отбираются 30 мифологических сюжетов, сгруп-

пированных в шесть тематических блоков. Составляется контент-план и техническое задание.

Этап 2. Дизайн-проектирование. Разрабатывается конструкция короба с вырубкой на 30 ячеек. Создается стилистика на основе традиционного орнамента ханты и манси (мотивы «оленьи рога», «заячьи уши», «березка»). Художник создает 30 иллюстраций. Макеты проходят этнографическую проверку.

Этап 3. Контент-производство. Копирайтер пишет тексты для 30 инфокарт. В студии записываются аудиофайлы (песни, сказки, звучание варгана). Создаются видеоролики. Генерируются QR-коды, привязанные к контенту на хостинге.

Этап 4. Производственный. Печатаются короба и инфокарты. Заказываются мини-подарки: семена трав, наклейки, берестяные фигурки, аромасаше, ленточки. Осуществляется фасовка 30 коробок.

Этап 5. Маркетинговый. Проводится фотосъемка продукта. Создается лендинг. Запускается таргетированная и контекстная реклама. Заключаются договоры с музейными лавками, ТИЦ, этностойбищами.

Этап 6. Сопроводительный. Собирается обратная связь от покупателей. Вносятся коррективы в последующие тиражи. Разрабатываются дополнительные форматы (детская версия, корпоративная серия).

Определим ожидаемый эффект от внедрения.

Культурно-просветительский эффект. Календарь популяризирует культурное наследие ханты и манси (Вороний день, Медвежьи игрища, Тылащ пори) в доступной интерактивной форме. Турист получает 30-дневный образовательный маршрут, формирующий глубокую эмоциональную связь с территорией. Календарь может использоваться как учебное пособие в школах и музеях.

Экономический эффект. При пилотном тираже 30 штук и цене 20284 рубля выручка составит 615000 рублей, чистая прибыль — 310740 рублей. При масштабировании до 500 штук себестоимость снижается до 3500–4000 рублей, розничная цена — до 7000–8000 рублей. Календарь стимулирует спрос на экскурсии, сувениры и услуги размещения. Производство задействует полиграфические предприятия, мастеров промыслов, студии звукозаписи.

Имиджевый эффект. Календарь работает на брендинг территории, формируя образ современного региона, бережно относящегося к наследию. Продукт может использоваться как презентационный набор на туристических выставках. Для профессионалов индустрии гостеприимства календарь становится инструментом повышения лояльности клиентов и образовательным пособием для сотрудников.

Социальный эффект. Продукт укрепляет этнокультурную идентичность коренных народов, создает спрос на продукцию мастеров берестяного промысла, исполнителей традиционных песен, приносит дополнительный доход коренным общинам через продажи на этно стойбищах.

Таким образом, адвент-календарь — это эффективный инструмент для общения с аудиторией и для просвещения. Он помогает популяризировать этнокультурное наследие. С помощью цифровых технологий в него можно встроить интерактивный контент, который погружает в культуру региона. С точки зрения маркетинга, адвент-календарь может быть частью туристского продукта (как дополнительная услуга) или самостоятельным цифровым продуктом. Если туроператоры, музеи и туристско-информационные центры начнут их использовать, это поможет сформировать образ территории, привлечь молодежь и вывести продвижение локальных брендов на новый уровень.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс.— URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 10.03.2026).
2. Пережить декабрь: как растёт спрос на адвент-календари и сколько денег они приносят. — Текст: электронный // Forbes: [сайт]. — URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/527407-perezit-dekabr-kak-rastet-spros-na-advent-kalendari-i-skolko-deneg-oni-prinosat> (дата обращения: 07.03.2026).
3. Адвент-календарь: сундук с косметикой, шкаф с книгами, избушка с шоколадом. Самые красивые адвент-календари этой зимы. — Текст: электронный // TheBlueprint: [сайт]. — URL: <https://theblueprint.ru/lifestyle/food/advent-calendar-2025> (дата обращения: 10.03.2026).
4. Новикова Л.Н. К вопросу о цифровизации как способе сохранения культурного наследия // Актуальные исследования. — 2026. — № 9 (295). — Ч. II. — С. 72–76. URL: <https://apni.ru/article/14546-k-voprosu-o-cifrovizacii-kak-sposobe-sohraneniya-kulturnogo-naslediya> (дата обращения: 02.03.2026).
5. Шишова А.П. Цифровизация в области культурного наследия Российской Федерации // Московский экономический журнал. — 2023. — № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-oblasti-kulturnogo-naslediya-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 04.03.2026).
6. Завьялова, Н.Б. Современные технологии в процессах сохранения объектов культурного наследия / Н.Б. Завьялова, Д.В. Завьялов, О.В. Сагинова // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14. — № 3. — С. 637–656.
7. Рафикова, К. В. Цифровизация культурного наследия в контексте теории медиапамяти / К.В. Рафикова. — URL: https://repo.ssau.ru/bitstream/Chelovek-v-informacionnom-obshestve/Cifrovizatsiya-kulturnogo-naslediya-v-kontekste-teorii-mediapamyati-107473/1/978-5-7883-1993-3_2023-98-101.pdf (дата обращения: 04.03.2026).
8. Адвент-календарь: как превратить традицию в мощный инструмент продвижения. — Текст: электронный // Cossa: [сайт]. — URL: <https://www.cossa.ru/bafsy/326868/> (дата обращения: 06.03.2026).

Раздел 6. НАШИ МЕРОПРИЯТИЯ

HOSPITALITY MEETING ДЛЯ СТУДЕНТОВ НАПРАВЛЕНИЯ «ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО»

31 марта 2026 года успешно прошла ежегодная встреча партнеров кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса со студентами 2-го и 3-го курсов направления «Гостиничное дело» — Hospitality meeting.

Мероприятие открыла заведующая кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса Светлана Степанова. В своем приветственном слове она подчеркнула важность личных встреч для профессионального развития будущих специалистов и поблагодарила партнёров за готовность делиться опытом. Встреча прошла в преддверии прохождения учебной и производственной практик.

В числе участников встречи были представители ведущих предприятий индустрии гостеприимства г. Санкт-Петербурга:

«Гранд Отель Мойка 22» — руководитель HR-отдела Севара Буренкова;

«CORT INN Hotel & Conference center» — специалист по персоналу Полина Богданова;

«Астория» — менеджер по подбору персонала Дарья Грибина;

«Novotel Санкт-Петербург Центр» — менеджер по обучению и развитию персонала Марина Соловьева и начальник смены службы приема и размещения Арина Уварова;

«SO/Saint-Petersburg» — менеджер по корпоративной культуре Полина Гайворонская;

«Cosmos Hotel Group» — менеджеры HR-отдела Валерия Селиверстова и Дарья Барышнова;

«Wone Hotels» — специалист по корпоративной культуре и развитию персонала Маргарита Буц;



«Коринтия» — менеджер по персоналу Вера Игнатенко.

В ходе встречи гости рассказали:

- о современных тенденциях в организации практической подготовки студентов;
- об особенностях процесса собеседования и ключевых качествах, которые работодатели ценят в молодых специалистах;
- о доступных позициях для прохождения практики на предприятиях;
- об актуальных вакансиях и возможностях карьерного роста в индустрии гостеприимства.

Особое оживление вызвала сессия вопросов и ответов, где студенты смогли напрямую пообщаться с представителями индустрии, уточнить детали трудоустройства и получить персональные рекомендации.

Участники отметили теплую и дружественную атмосферу мероприятия. Представители предприятий подчеркнули высокий уровень подготовки студентов и их искреннюю заинтересованность в профессии. Студенты, в свою очередь, поблагодарили спикеров за ценные советы и возможность узнать о реалиях индустрии из первых рук.

Hospitality meeting вновь подтвердил свою значимость как площадка для диалога между университетом и бизнесом. Такие встречи не только помогают студентам лучше понять требования рынка труда, но и способствуют укреплению партнёрских связей, необходимых для качественной подготовки кадров в сфере гостеприимства.

Благодарим всех партнеров кафедры за участие и содержательные выступления! Ждем новых встреч в следующем учебном году!



СТУДЕНТЫ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ КРУПНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО ВОРКШОПА В «НОВОТЕЛЕ»

13 апреля 2026 года в отеле «Новотель Санкт-Петербург Центр» состоялся масштабный воркшоп «Турбизнес», собравший ведущих игроков туристического рынка: «Петротур», АРТ ВЫБОРГ, IWAY, «Меридиан Экспресс», NUMEROID, Satguru Travel, «Созвездие», Турхолдинг «РОДИНА» и других.

Студенты факультета сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ выступили в роли организаторов и координаторов деловой программы.

Ребята не только познакомились с актуальными трендами турбизнеса 2026 года — от сборных автобусных туров по Карелии до цифровых инструментов ОВТ и трансферных сервисов, — но и на практике отработали навыки event-менеджмента. В их задачи входила регистрация участников, координация выступлений спикеров в конференц-зале, техническое сопровождение

презентаций и помощь в проведении розыгрыша призов от Турхолдинга «Родина».

«Участие в организации такого воркшопа — уникальная возможность погрузиться в реальную среду гостеприимства. Мы увидели, как выстраивается B2B-коммуникация между туроператорами, как презентуются новые продукты и решаются логистические вопросы в сжатые сроки», — поделились впечатлениями студенты ФСТиГ.

Мероприятие прошло при поддержке медиахолдинга «Турбизнес». Наши студенты успешно справились с поставленными задачами, получив благодарственные письма от организаторов и приглашения на стажировку в компании.

Поздравляем студентов ФСТиГ с успешным опытом и желаем новых профессиональных достижений!



СТУДЕНТЫ СПБГЭУ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ЕВРАЗИЙСКОМ РЕСТОРАННОМ ФОРУМЕ

31 марта 2026 года в отеле «Москва» на площадке кинолофта состоялся Евразийский ресторанный форум.

В организации и проведении форума приняли участие студенты второго курса направления подготовки «Гостиничное дело» ФСТИГ СПбГЭУ и преподаватели кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса Елена Чернова и Роман Цай.

Мероприятие собрало около 400 участников: владельцев ресторанных проектов, шеф-поваров, управляющих и профильных экспертов из России и стран Евразийского региона. Волонтерская практика на столь масштабном отраслевом событии стала для них возможностью погрузиться в реальные процессы ресторанного бизнеса, познакомиться с ведущими профессионалами и получить опыт, который сложно воспроизвести в аудиторном формате.

Спикерами форума выступили признанные представители индустрии. Среди них Александр Батушанский (партнер «Рестораны Арама Мнацаканова»); Дмитрий Решетников (бренд-шеф и совладелец ZAZAZU и MONCHOUCHE); Александр Попов (генеральный директор Frantsuza Bistrot); Владимир Шамановский (операционный директор холдинга Pinskiy & Co); Екатерина Серебро (СЕО ресторанной группы PERELMANPEOPLE), а также другие представители ресторанных проектов и компаний-партнеров.

Обсуждались актуальные вопросы отрасли: кадровый потенциал и новые подходы к подготовке специалистов, внедрение технологических

решений в сервис, адаптация ресторанных проектов к меняющимся экономическим условиям, а также тренды в гастрономическом маркетинге.

Студенты второго курса были задействованы на разных участках: встреча и регистрация гостей, навигация, помощь в организации работы зон нетворкинга, сопровождение спикеров и координация в залах. Для большинства участие в форуме стало первым опытом работы на мероприятии такого уровня.

Мельниченко Мария (группа ГД-2401): «Плодотворно поработала на Евразийском ресторанном форуме в отеле «Москва». Искренне рада, что нам предоставили такую возможность. Получила незабываемый организаторский опыт в проведении такого масштабного мероприятия».

Тихонов Никита (группа ГД-2402): «Я во второй раз участвую в волонтерской команде форума. Снова чувствовал себя важной частью общего механизма. Форум был не только интересным и насыщенным благодаря замечательным, открытым и харизматичным спикерам, но и полезным: мы узнали много нового для нашей будущей профессиональной деятельности».

Участие в Евразийском ресторанном форуме-2026 стало для студентов второго курса важным этапом профессионального становления. Практика на реальном отраслевом событии позволила им не только применить полученные знания, но и расширить круг профессиональных контактов, укрепить интерес к развитию в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса.





КАФЕДРА ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В ПРОЕКТЕ «УНИВЕРСИТЕТ ДЛЯ ШКОЛЬНИКОВ»

Уже третий год подряд кафедра проводит для школьников Санкт-Петербурга и Ленинградской области интерактивное профориентационное мероприятие «Отельный Кидбург». С каждым годом программа обогащается новыми элементами игры это помогает сделать знакомство с профессией еще более увлекательным и познавательным.

Цель мероприятия — погрузить старшеклассников в специфику гостиничного и ресторанного бизнеса, показать особенности работы в этой динамичной и перспективной сфере. С приветственным словом выступила декан факультета сервиса туризма и гостеприимства Оксана Кострюкова. В апреле кафедру гостиничного и ресторанного бизнеса посетили учащиеся двух школ. 9 апреля пришли ученики 10-го класса школы № 93 города Пушкина в сопровождении учителя Татьяны Юрьевны Ермаковой. Ребята с большим интересом участвовали в профориентационной игре. 16 апреля на факультете побывали учащиеся 11-го класса школы № 135 Выборгского района Санкт-Петербурга вместе с учителем Ариной Владимировной Беловой.

Во время встреч представители кафедры — ассистент Анастасия Копистко и доцент Татьяна Бедаева — провели для гостей подробную экскурсию в мир гостиничного и ресторанного образования. Они рассказали об истории кафедры, образовательной программе, преподавательском составе, учебных дисциплинах, а также поделились информацией о перспективах развития гостиничного и ресторанного бизнеса в России.

Ведущими интерактивной игры выступили студенты 3-го курса бакалавриата направления «Гостиничное дело» — Анна Уманская и Екатерина Михеева. Благодаря их энтузиазму и профессионализму удается выстроить живое общение: школьники быстро находят общий язык со студентами, что способствует интеграции нынешних и будущих представителей отрасли.

Участники встреч остались довольны общением и получили много полезной информации для осознанного выбора будущей профессии. Мы рады открывать двери нашего факультета для школьников и помогать им делать первые шаги в профессиональном самоопределении!





ИТОГИ СЕКЦИИ «РОССИЙСКАЯ ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА: СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ, РОСТА И ЛИДЕРСТВА»

В СПбГЭУ в рамках студенческой научной конференции «Современные вызовы экономики в условиях многополярного мира: пути достижения технологического лидерства» по итогам НИР за 2025 год прошло заседание секции кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса факультета сервиса, туризма и гостеприимства.

Мероприятие прошло 15 апреля 2026 г. и объединило студентов 1–4 курсов направления «Гостиничное дело» и преподавателей кафедры. Участники секции рассмотрели актуальные стратегии развития российской индустрии гостеприимства в эпоху цифровизации и новой культурной реальности.

Руководители секции: заведующая кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса (ГиРБ) Степанова Светлана Александровна и доцент Руглова Лидия Владимировна. Модератор секции — студент 3 курса направления «Гостиничное дело» **Виктор Чесноков**.

Экспертное жюри, в состав которого вошли профессор Чернова Елена Викторовна, заместитель заведующего кафедрой ГиРБ, доцент Клейн Екатерина Дмитриевна, доцент Воронцова Галина Григорьевна, преподаватель Бржевская Ольга Андреевна, а также студенты — победители в научной и олимпиадной деятельности — **Любовь Болдырева** (магистрант 1 курса) и **Елизавета Тащилина** (бакалавр 4 курса), оценивало 9 докладов.

Тематика выступлений охватила широкий спектр вопросов: от бесконтактного заселения в инклюзивных средствах размещения и кибербезопасности отелей до гастрономического наследия и маркетинговых стратегий сетевых ресторанов.

Особого внимания заслужило торжественное награждение победителей конкурса научных работ, организованного кафедрой ГиРБ, который проходил с 15 ноября по 15 января 2026 г. и подробно уже освещался. Дипломы и ценные призы от партнеров и успешных выпускников кафедры, ныне представляющих индустрию гостеприимства, получили студенты 3 курса, продемонстрировавшие выдающиеся исследовательские результаты.

В номинации «Гостиничный бизнес» — **1 место** занял **Кунько Константин**, ГД-2301 (сертификат от апарт-отеля «Best Western Zoom Отель»); в номинации «Ресторанный бизнес» — **1 место** поделили **Буткевич Екатерина**, ГД-2301 (сертификат от компании «Север-Метрополь») и **Артем Мосянз**, ГД-2302 (сертификат от компании «Буше»).

Также за активное участие в конференциях, организуемых СПбГЭУ, отдельно был отмечен студент 2-го курса — **Никита Тихонов**.

По итогам заслушивания докладов экспертное жюри определило победителей:

1 место — **Ангелина Крылова** (ГД-2301), доклад «Независимые отели Санкт-Петербурга: от выживания к лидерству» (траектории и этапы развития, ключевые инструменты). Научный руководитель — доцент Руглова Л.В.

2 место — **Никита Тихонов** (ГД-2402), доклад «Кибербезопасность в индустрии гостеприимства: противодействие мошенничеству с банковскими картами и алгоритм защиты гостя (на примере Санкт-Петербурга)». Научный руководитель — доцент Воронцова Г.Г.

3 место — **Дарья Донцова** и **Ксения Яковская** (ГД-2501), доклад «Бесконтактное заселение в инклюзивном средстве размещения: особенности организации обслуживания». Научный руководитель — доцент Николаев А.В.

Победу зрительских симпатий (решение зрительского студенческого жюри) разделили **Константин Кунько** (ГД-2301) с исследованием глэмпингов и кемпингов Псковской области (научный руководитель — доцент Клейн Е.Д.) и **Филипп Быченков** (ГД-2203), представивший новую маркетинговую стратегию для сетевого ресторана Санкт-Петербурга (научный руководитель — доцент Руглова Л.В.).

Руководство кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса благодарит студентов, выступивших с докладами, и их руководителей за высокий уровень подготовки, актуальность тем и практическую значимость исследований.

Поздравляем победителей и желаем всем участникам научных побед!



СТУДЕНТЫ СПБГЭУ ПРОШЛИ СТАЖИРОВКУ В ЛУЧШИХ ОТЕЛЯХ СТРАНЫ

С 13 по 16 мая 2026 года студенты СПбГЭУ направления подготовки «Гостиничное дело» стали участниками стажировки в формате Летней школы «Развитие карьеры в гостиничном и ресторанном бизнесе», которая была организована под эгидой Лиги преподавателей высшей школы и Международного института туризма и гостеприимства Московского университета им. А.С. Грибоедова

Главное содержание программы — мастер-классы от работодателей отельного бизнеса и живые экскурсии в лучшие отели Москвы. Будущие профессионалы увидели индустрию изнутри, пообщались с топ-менеджерами и получили ответы на вопросы, которые не найти в учебниках.

Какие отели открыли свои двери для наших студентов:

«**Никольская**» 5* — отель в историческом здании, где современные стандарты сервиса сочетаются с атмосферой старой Москвы, его наши студенты посетили первым.

«**Radisson Slavyanskaya**» — экскурсия была посвящена технологиям работы бизнес-отеля. Студенты узнали, как строится обслуживание корпоративных клиентов и организуются крупные мероприятия.

«**Метрополь**» — легенда, которой больше века, отель, где сохраняются традиции высшего сервиса, а каждый зал дышит историей. Особенно приятно было то, что наших студентов встретила выпускница СПбГЭУ Дарья Мелешкевич, которая уже несколько лет работает в этом отеле тренинг-менеджером.

«**Националь**» — люкс у стен Кремля. Участники увидели, как строится работа с VIP-гостями, и что значит «персональное сопровождение» в отеле класса де люкс.

«**Radisson Collection Hotel Moscow**» 5* — современный взгляд на роскошь. Дизайн, технологии, уровень персонализации — всё, что отличает премиальный сегмент.

«**Lotte Hotel Moscow**» 5* — не просто экскурсия, а интерактивная обучающая программа. Студенты погрузились в реальные рабочие процессы и получили практические инструменты. Интересно было сравнить этот отель с отелем Lotte Санкт-Петербург, который является пар-

тнером кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ.

ГК «**Космос**» — финальная точка программы. Экскурсия в один из самых узнаваемых отелей столицы показала, как работает крупный туристический комплекс.

Выражаем огромную благодарность профессионалам гостиничного бизнеса Москвы, которые работали с нашими студентами: **Ирине Зварковской** (отель «Националь»), **Елизавете Чан** (отель «ЛОТТЕ»), **Елене Романовой** (отель «Сафмар Аврора Люкс»), **Дарье Мелешкевич** (отель «Метрополь»), **Елене Петрищевой** (отель «Radisson Collection Hotel Moscow»), **Ольге Смирновой** (отель «Radisson Slavyanskaya»), **Ирине Пирог** — директору по персоналу УГК «Элементы гостеприимства», основателю компании «Технологии старта», карьерному консультанту и бизнес-тренеру за практические занятия по истории гостеприимства и построению карьеры в туристической индустрии. А также всей команде Lotte Hotel Moscow за интерактивную программу.

Кроме отелей для студентов было организовано несколько экскурсий — по Красной площади и парку Зарядье, по ВДНХ, в Третьяковскую галерею, а также на кораблике по реке Москва. Совмещали полезное с приятным!

Особая благодарность — организатором стажировки **Наталье Титовой** — директору Международного института туризма и гостеприимства Московского университета им. А.С. Грибоедова и **Светлане Руденко**, доценту Московского гуманитарного университета. А также руководству Лиги Преподавателей Высшей Школы.

Что дальше? По итогам мастер-классов и экскурсий студенты защитили проекты по чек-листам наблюдений, сравнили стандарты сервиса и сделали выводы, которые помогут им в выборе карьерного пути.

Летняя школа завершилась, но профессиональное общение продолжается. Спасибо всем участникам программы!

В стажировке приняли участие 21 студент 1 и 2 курсов направления подготовки «Гостиничное дело» под руководством преподавателей кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса **Анны Скобельцовой** и **Галины Воронцовой**.









Ольга Валерьевна АРХИПОВА

доктор философских наук, профессор
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г.Санкт-Петербург, Россия
olva@list.ru

Olga V. ARKHIPOVA

Doctor of Philosophy, Professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
Saint-Petersburg, Russia

**XXII НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
«АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА»**

Аннотация. В обзорном материале освещаются итоги проведения XXII научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства», организованной факультетом сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ в мае 2026 года.

Ключевые слова: конференция, актуальные проблемы развития гостеприимства, проекты факультета сервиса, туризма и гостеприимства.

**22ND SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
«CURRENT ISSUES IN THE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY»**

Abstract. This review covers the results of the XXII scientific and practical conference “Current issues of hospitality industry development”, organized by the Faculty of Service, Tourism and Hospitality of Saint-Petersburg State University of Economics in May 2026.

Keywords: conference, current issues in hospitality development, projects of the Faculty of Service, Tourism and Hospitality.

20–22 мая 2026 года факультет сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ провёл XXII научно-практическую конференцию «**Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства**» (АПРИГ-2026). Генеральная тема конференции 2026 года — «Человеческий капитал в индустрии гостеприимства: новые модели бизнеса и подготовка кадров».

Конференция прошла при поддержке Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга, Ассоциации выпускников СПбГЭУ, North-Eastern Hill University, Meghalaya (Индия), Российской Гостиничной Ассоциации, Управляющей Компании UPRO GROUP и музея-макета «Петровская

Акватория». Оператором конференции выступила кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса.

Актуальность проведения научно-практической конференции была вызвана рядом объективных причин. Сфера гостеприимства стоит перед лицом новых вызовов и возможностей. Цифровая трансформация бизнеса, новые практики рекрутинга и удержания персонала, смена поколенческих ценностей сотрудников кардинально меняют ландшафт индустрии. В свою очередь кризисные процессы усугубляются демографическим спадом, кадровым дефицитом, в то время как запросы бизнеса эволюционируют в сторону аутсорсинга, цифровизации и поиска

новых бизнес-моделей. Успех в этой новой реальности определяется не столько инфраструктурой, сколько качеством человеческого капитала, способного создавать уникальный гостевой опыт. Исходя из этого конференция АПРИГ-2026 позиционировалась как площадка для стратегического диалога о будущем человеческого капитала в индустрии гостеприимства.

Основной **целью** конференции стало обсуждение вопросов разрыва между академическими исследованиями, образованием и практически запросами бизнеса для комплексного видения управления кадрами в условиях цифровой трансформации, меняющегося рынка труда и новых потребительских ожиданий. Были поставлены **задачи**:

- ✓ выработать практические инструменты для эффективного управления межпоколенческими командами и создания инклюзивного гостевого

опыта, который резонирует с ценностями поколений;

- ✓ декодировать ценности и поведенческие паттерны поколений Z и Alpha как сотрудников, так и гостей, выявить «болевы точки» в коммуникации и управлении межпоколенческими командами в индустрии гостеприимства;

- ✓ сопоставить лучшие образовательные модели и практики разных регионов;

- ✓ проанализировать и выявить наиболее эффективные механизмы взаимодействия университетов, бизнеса и власти для развития человеческого капитала в сфере туризма и гостеприимства.

Конференция АПРИГ-2026 стартовала с подписания **Соглашения о сотрудничестве между North-Eastern Hill University, Meghalaya (Индия)** — одним из ведущих центральных университетов, старейшим и крупнейшим университетом на Северо-



Рисунок 1 — Торжественная церемония подписания соглашения о сотрудничестве между университетом North-Eastern Hill University, Meghalaya (Индия) и Санкт-Петербургским государственным экономическим университетом (на фото профессор Северо-Восточного горного университета Индии, директор Индийского Института устойчивого развития, основатель и директор компании «Doctor Skill» Судханшу Джангир и проректор по научной работе СПбГЭУ, профессор Е.А. Горбашко) [1]

Востоке Индии и Санкт-Петербургским государственным экономическим университетом. Документ закрепил планы совместных научных и образовательных проектов.

В ходе встречи с ректором СПбГЭУ, профессором И.А. Максимцевым и проректором по международным связям Д.В. Василенко были детально обсуждены важные направления межвузовского взаимодействия: академическая мобильность обучающихся и преподавателей; совместные научные и образовательные проекты; сотрудничество университетов по запуску совместных программ практического обучения индийских студентов, обучающихся по образовательным программам в секторе гостеприимства, туризма и индустрии событий в России, а также образова-

тельных программ адаптации к трудовой мобильности индийских работников в индустрии гостеприимства России [1].

Молодежный день конференции 20 мая стал площадкой открытого диалога о будущем индустрии гостеприимства. Куратором работы выступила проф. кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ О.В. Архипова; модератором — Н.К. Асеева, сессионный консультант АО «Зест Лидерс», ст. преподаватель кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности СПбГЭУ; экспертами — проф. Sudhanshu Jangir (Director, North-Eastern Hill University, Meghalaya, Индия) и проф. кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности СПбГЭУ О.А. Максимовская.



Рисунок 2 — Официальная встреча профессора Северо-Восточного горного университета Индии, директора Индийского Института устойчивого развития, основателя и директора компании «Doctor Skill» Судханшу Джангира с ректором СПбГЭУ, профессором И.А. Максимцевым, проректором по международным связям Д.В. Василенко, деканом факультета сервиса, туризма и гостеприимства О.Н. Кострюковой [1]



Рисунок 3 — Лекция профессора Северо-Восточного горного университета Индии, директора Индийского Института устойчивого развития, основателя и директора компании «Doctor Skill» Судханшу Джангира в рамках Молодежного дня АПРИГ-2026

Главной темой Молодежного дня стали ценности и идеальные карьерные треки поколений Z и Alpha, их взгляды на бизнес-модели, коммуникацию и будущее индустрии сервиса, туризма и гостеприимства. Командой организаторов, включающей студентов направления подготовки «Сервис» — Динмухаметову Веронику, Егорову Анастасию, Кузнецову Алису, Кулакову Дарью, Пискареву Софью, Семенову Дарью, Чайкину Марию — были разработаны методические материалы для проведения Ролевого кейса на лучшее управленческое решение «Поколение Z и поколение Alpha: взгляд на бизнес модели».

Участники работали в командах, разбирали кейсы и разрабатывали управленческие решения для адаптации бизнеса к ценностям молодых поколений.

Результаты работы Молодёжного дня показали, что будущее индустрии невозможно без учета новых моделей мышления и цифрового сознания молодых сотрудников.

Экспертный день конференции 21 мая открыла проректор по научной работе СПбГЭУ Е.А. Горбашко.

С приветственным словом к участникам обратился заместитель Председателя Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга И.П. Баннов. В своем выступлении он подчеркнул, что Санкт-Петербург является ведущим туристическим центром и кузницей национальных кадров для сферы сервиса, туризма и гостеприимства.

«Мы находимся не только на острие трендов, но во многом стоим в основе их формирования, так как на наш опыт ориентируются коллеги из регионов России и стран мира. В свою очередь цифровая трансформация бизнес-процессов и изменение структуры занятости, новые ценностные ориентации поколений и кадровый голод требуют обсуждения и изменения парадигм, в которых сегодня существует кадровый рынок» — отметил И.П. Баннов.



Рисунок 3, 4, 5, 6 — Работа в командах и защита решений



Рисунок 7 — Участники Молодежного дня конференции



Рисунок 8 — Приветствие проректора по научной работе СПбГЭУ Е.А. Горбашко участникам конференции



Рисунок 9 — Приветствие заместителя Председателя Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга И.П. Баннова участникам конференции



Рисунок 10 — Экспертная сессия «Человеческий капитал как точка роста индустрии гостеприимства»

Ключевым событием дня стала экспертная сессия **«Человеческий капитал как точка роста индустрии гостеприимства»**, модератором которой выступила А.Ю. Енова, Заместитель Председателя Комитета по предпринимательству в сфере туризма ТПП Санкт-Петербурга, ст. преподаватель кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ. Экспертные выступления открыла руководитель отдела маркетинга НН.ru по Северо-Западу Е.В. Скляренко. Она представила данные о рынке труда, отметив, что сфера гостеприимства входит в топ-10 самых востребованных по спросу на персонал в Петербурге, составляя 8% от всех вакансий в городе. Особый рост за 4 года показал запрос на гибкие навыки: точность и внимательность к деталям выросли в 5,5 раз, деловое общение — в 3,4 раза, ответственность — в 2,7 раза. В топе специализированных навыков 2026 года — активные продажи, кассовые операции и мерчандайзинг [2].

Совладелец «Кронвелл Групп», вице-президент РСТ и РГА, доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ А.А. Мусакин представил анализ разрыва между ожиданиями бизнеса и реальной подготовкой выпускников, отметив, что решение лежит в плоскости создания бизнес-ориентированных программ с существенным ростом доли практики в течение всего учебного года.

В своём выступлении П.П. Черных, учредитель Союза «Центр навыков и компетенции» (Skills Center, Эксперт UNDP (ООН) по управлению знаниями, доцент кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности СПбГЭУ, представил результаты Форсайта поколений «HoReCa-2040» — коллективного исследования будущего индустрии гостеприимства, проведённого совместно со студентами, предпринимателями и экспертами отрасли в конце прошлого года в ВЭШ СПбГЭУ. Он отметил, что главный дефицит будущего — не технологии, а люди, способные брать ответственность, проектировать изменения и работать в условиях неопределённости, и будущее отрасли создаётся не отдельными экспертами, а межпоколенческими командами, где предприниматели, студенты и университет совместно проектируют новые решения.

Генеральный директор UPRO GROUP Т.А. Черных обозначила проблемы бизнеса в блоке персонала: смещение проблемы от поиска компетентных сотрудников к просто поиску персонала; сложность поиска сезонных сотрудников и рост зарплат внутри сезона; ежегодный рост доли расходов на персонал. Она отметила, что ключевая задача отрасли — повышение производительности труда, чтобы иметь возможность привлекать и удерживать персонал.



Рисунок 11 — Экспертная сессия АПРИГ-2026

Декан ФСТиГ, зав. кафедрой сервисной и конгрессно-выставочной деятельности О.Н. Кострюкова представила ключевые изменения в модели высшего образования, включающие пересборку УГС и образовательных программ, введение единого ядра подготовки (социогуманитарное ядро для всех УГС и фундаментальное ядро для каждой), фиксацию профилей во ФГОС, при этом объем практической подготовки может составлять существенно большую долю трудоемкости учебного процесса. В новой модели гостеприимство может рассматриваться центральной смысловой рамкой, отражающей переход от абстрактного сервиса к индустриям, ориентированным на качество жизни, формирующей туристскую привлекательность территорий [2].

В.А. Орлова-Осокина, основатель компании «Wellbeing Marketing Lab», ст. преподаватель кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ познакомила участников конференции с проектом «Гостеприимные истории» как ресурсом, позволяющим налаживать диалог поколений, а Н.К. Асеева, сессионный консультант АО «Зест Лидерс», ст. преподаватель кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности СПбГЭУ подвела итоги Молодежного дня конференции.

После экспертной сессии состоялась панельная дискуссия «Люди будущего в индустрии гостеприимства: цифровое сознание, экзистенциальные запросы и новая трудовая этика». Экспертами дискуссии стали С.С. Жукова (HR-директор UPRO GROUP), С.А. Степанова (зав. кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ), Ратнеш Гоэл (генеральный директор ООО «Лира», основатель гостиничного комплекса «Ситара», г. Тверь) и К.А. Сумин (генеральный директор апарт-отеля Best Western Zoom Hotel).

Участники дискуссии обсудили, как меняются трудовые ценности, уточнили роль цифровых компетенций и необходимость гуманизации управления. В ходе дискуссии были сформулированы ключевые рекомендации по развитию человеческого капитала в индустрии гостеприимства:

- ✓ необходимость интеграции цифровых компетенций в образовательные программы;
- ✓ создание бизнес-ориентированных программ с увеличением доли практической подготовки;
- ✓ разработку дорожной карты по привлечению и удержанию персонала с учётом поколенческих особенностей (Z и Alpha).



Рисунок 12 — Эксперты панельной дискуссии «Люди будущего в индустрии гостеприимства: цифровое сознание, экзистенциальные запросы и новая трудовая этика»



Рисунок 13 — Панельная дискуссия



Рисунок 14 — Участники экскурсии «Индустрия гостеприимства вокруг Исаакиевской площади» в отеле «Лотте Санкт-Петербург»



Рисунок 15 — Общее фото участников АПРИГ-2026

Для участников конференции 22 мая была организована экскурсия «**Индустрия гостеприимства вокруг Исаакиевской площади**» с посещением отелей премиум-сегмента, экскурсию провела доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ А.С. Скобельцына.

Конференция стала отправной точкой для формирования единого образовательного и профессионального пространства в сфере гостепри-

имства, где человеческий капитал становится связующим мостом между поколениями.

Результаты конференции будут учтены при формировании программы научно-практических исследований, деловых мероприятий и учебно-проектной работы ФСТИГ СПбГЭУ с профильными партнерами на 2026/2027 гг. и последующие годы. По итогам работы формируется сборник материалов с присвоением ISBN и постатейным размещением в РИНЦ.

Выражаем благодарность партнерам, экспертам, участникам и команде организаторов за поддержку, подготовку и проведение конференции!

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. В СПбГЭУ подписано Соглашение о сотрудничестве с North-Eastern Hill University (India)// Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного экономического университета//Режим доступа: <https://unecon.ru/v-spbgeu-podpisano-soglashenie-o-sotrudnichestve-s-north-eastern-hill-university-india/> (дата обращения 27.05.2026 г.).

2. Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства — 2026 // Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного экономического университета//Режим доступа: <https://unecon.ru/aktualnye-problemy-razvitiya-industrii-gostepriimstva-2026/> (дата обращения 28.05.2026 г.).

Научное издание

**ВЕСТНИК
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Международный научный сборник

Выпуск 25

Верстка Е.А. Типцовой

Подписано в печать 16.06.2026. Формат 60×84 1/8.

Усл. печ. л. 22,5. Тираж 500 экз. Заказ 544.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ