



РОССИЙСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ТУРИЗМА

---

---

# **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ, ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИИ**

---

Материалы  
XVI Международной научной школы  
(международной научной конференции)  
магистрантов, аспирантов и молодых ученых

Химки  
10 апреля 2025 г.

Москва · Университетская книга · 2025

УДК 338.48-6:001.895  
ББК 65.291.551  
С56

Под научной редакцией:

*В.А. Кальней*, доктора педагогических наук, профессора  
(раздел «Методология и технология профессионального образования»);

*Т.В. Рассохиной*, доктора экономических наук, доцента  
(раздел «Региональная и отраслевая экономика. Менеджмент»)

**С56 Современные тенденции научных исследований в профессиональном образовании, экономике и управлении: материалы XVI Международной научной школы (международной научной конференции) магистрантов, аспирантов и молодых ученых, Химки, 10 апреля 2025 г. / под науч. ред. В.А. Кальней, Т.В. Рассохиной ; Российская международная академия туризма. – Москва : Университетская книга, 2025. – 256 с. – ISBN 978-5-98699-439-0.**

Представлены выступления и статьи магистрантов, аспирантов и молодых ученых на XVI Международной научной школе магистрантов, аспирантов и молодых ученых (международной научной конференции) «Современные тенденции научных исследований в профессиональном образовании, экономике и управлении», проведенной 10 апреля 2025 г. в Российской международной академии туризма. Освещаются инновационные подходы к развитию методологии и технологии профессионального образования, экономики сферы услуг и организационно-правовые процессы в сфере туризма и иных отраслях экономики.

Для руководителей и специалистов туристской отрасли, а также научных работников и студентов, изучающих проблемы конференции.

УДК 338.48-6:001.895  
ББК 65.291.551

**ISBN 978-5-98699-439-0**

© Российская международная академия туризма, 2025  
© Оформление. РМАТ, Университетская книга, 2025

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Состоявшаяся в апреле 2025 года XVI Международная научная школа магистров, аспирантов и молодых ученых явилась последовательным продолжением работы научных школ Российской международной академии туризма, освещющей инновационные подходы к развитию профессионального образования, региональной и отраслевой экономики, менеджмента, юриспруденции, государственного и муниципального управления.

Многолетняя традиция проведения международных научных школ доказывает ее жизнеспособность и востребованность как площадки обмена новыми идеями и конструктивного диалога между магистрантами, аспирантами и молодыми учеными. Участники международной конференции из российских вузов и вузов Беларусь, Китая вносят свое видение инновационного развития отраслей, обогащая научно-практическую коммуникацию. Сейчас РМАТ активно развивает сотрудничество с вузами стран БРИКС. Действует система академических обменов с Институтом гостеприимства имени Гуру Нанака в Калькутте (Индия). Формируются программы академической мобильности с Университетом Бернадет (Филиппины). В 2025 году заключен договор о сотрудничестве с Белорусским государственным университетом. Продолжают реализовываться программы стажировок за рубежом, которые позволяют российским специалистам перенимать лучшие международные практики. Устанавливается сотрудничество с одним из крупнейших Китайских университетов – «Санья».

В условиях трансформирующейся экосистемы российской экономики, переориентации ключевых рынков, активного развития внутреннего производства, изменения парадигмы места России и ее трудовых ресурсов в глобальном мире перед учеными остро встают новые практические проблемы, на которые нам необходимо в короткие сроки найти теоретически и методологически обоснованные решения и выработать технологии формирования современных методологий, технологий и методических подходов, ведущих к формированию новых компетенций. Сфера туризма и гостеприимства в России переживает период активного роста, что требует значительного увеличения количества квалифицированных кадров. По данным Национального проекта «Туризм и гостеприимство», к 2035 году потребность в специалистах составит около 400 тысяч человек. Чтобы обеспечить отрасль квалифицированными кадрами,

необходимо трансформировать систему образования, внедряя инновационные подходы и учитывая запросы работодателей.

Движение в одном русле с прогрессивным человечеством ставит перед системами профессионального образования и организации научной деятельности задачи по формированию компетенций студентов, основанных на соответствующих знаниях и умениях, позволяющих организовывать профессиональную деятельность по достижению целей устойчивого развития.

Современный туризм – это не только традиционные экскурсии и гостиничный сервис. С развитием технологий появляются новые профессии, такие как режиссер индивидуальных туров – специалист, создающий персонализированные маршруты с учетом интересов клиента; консьерж робототехники – сотрудник, управляющий автоматизированными системами в отелях; разработчик интеллектуальных туристских платформ – ИТ-эксперт, внедряющий AI и Big Data в сферу путешествий. Это компьютерные технологии, на основе которых создаются умные программы, анализирующие большие объемы данных, которые невозможно обработать традиционными методами. Чтобы подготовить таких специалистов, нужно пересматривать программы, добавляя курсы по цифровому маркетингу, управлению данными и автоматизации сервиса. Кроме того, использование искусственного интеллекта и больших данных позволяет персонализировать обучение, адаптируя программы под индивидуальные потребности студентов. Например, системы на основе ИИ могут анализировать успеваемость студентов и предлагать дополнительные материалы для углубленного изучения сложных тем.

Статьи, вошедшие в сборник XVI Международной научной школы магистрантов, аспирантов и молодых ученых (международной конференции), отражают результаты подготовленных авторами исследований, а также являются начальными либо промежуточными разработками, которые в дальнейшем станут частью докторских и выпускных квалификационных работ. В сборнике материалов обсуждаются различные инновационные подходы к развитию профессионального образования, проблемы региональной и отраслевой экономики, особенности систем управления и развития различных видов деятельности. Ряд статей посвящен разработке новых информационных технологий и правовому регулированию.

***Е.Н. Трофимов,**  
доктор политических наук,  
ректор Российской международной академии туризма*

---

# **МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

---





УДК 377.3:64

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА**

**К.А. Арзамасцев, аспирант РМАТ**

*В статье представлены результаты теоретического исследования построения модели развития профессиональных ценностей персонала в условиях цифровой среды гостиничного комплекса. Раскрыты требования к моделированию как методу педагогического исследования; обоснован структурный состав модели, определены этапы внедрения в гостиничный комплекс.*

*Ключевые слова: гостиничный комплекс, профессиональные ценности, метод моделирования, цифровая среда*

## **CONCEPTUAL APPROACHES TO DEVELOPING A MODEL FOR DEVELOPING PROFESSIONAL VALUES OF PERSONNEL IN THE DIGITAL ENVIRONMENT OF A HOTEL COMPLEX**

**К.А. Arzamastsev, a postgraduate student of RIAT**

*This article presents the results of a theoretical study on constructing a model for developing professional values of personnel in the digital environment of a hotel complex. The requirements for modeling as a pedagogical research method are outlined; the structural composition of the model is substantiated, and the stages of implementation in a hotel complex are defined.*

---

Научный руководитель – Е.Н. Трофимов, д-р полит. наук.

© Арзамасцев К.А., 2025

*Keywords: hotel complex, professional values, modeling method, digital environment*

Моделирование как метод исследования занимает ведущее место в педагогике. Несмотря на критическое отношение к методу, не всегда методологически доказательные основания разработки моделей в педагогических исследованиях, моделирование широко применяются для исследования объектов или процессов, что является сущностным критерием построения модели.

В педагогической науке метод моделирования обоснован в трудах В.М. Ананишнева, А.Н. Дахина, Ю.В. Фролова, Д.А. Махотина, М.А. Абрамовой, В.А. Штоффа. Воспользуемся наиболее полным определением моделирования, данным Г.В. Суходольским, трактующим его «как процесс создания иерархии моделей, в которой некоторая реально существующая система моделируется в различных аспектах и различными средствами» [6, с. 120].

В исследованиях педагогического характера использование моделей применимо в двух аспектах: 1) моделирование с целью исследования какого-либо объекта или процесса и 2) моделирование с целью воспроизведения опыта и его широкого распространения в педагогической среде [3, 5, 7].

Теоретическим основанием проектирования модели развития профессиональных ценностей сотрудников гостиничного комплекса в условиях его цифровой трансформации является интеграция достижений современной педагогики взрослых, управления персоналом и цифровой экономики [8, 9, 10]. Такой подход, с нашей точки зрения, обеспечивает системность к формированию ценностной сферы работников, способствуя их эффективной адаптации к новым условиям профессиональной деятельности при сохранении фундаментальных принципов гостеприимства и высокого качества обслуживания [7].

Основываясь на таком подходе, мы разработали модель развития профессионально-ценостных ориентаций персонала гостиницы в условиях цифровой трансформации. В модели представлены три уровня реализации: гостиничное предприятие в целом, отдельные департаменты и индивидуальный уровень сотрудника. Кроме того, модель отражает взаимосвязь между ценностями гостиничного бизнеса в эпоху цифровизации, профессиональными ценностями и их потенциальным влиянием на трансформацию профессиональной деятельности сотрудников.

Целостность процесса развития профессиональных ценностей сотрудников гостиничного комплекса в цифровой среде исключа-

ет выявленный разрыв между стратегическим видением руководства, текущими компетенциями персонала и требованиями гостей, ориентируясь на формирование гибридного подхода к обслуживанию, который сочетает цифровые технологии с ценностями гостеприимства.

В структуре модели определены ее цели, стейкхолдеры модели внутренние и внешние, ожидаемые результаты, риски и стратегии их минимизации, система связей, этапы внедрения.

Цели модели: формирование профессиональных ценностей, интегрирующих традиционные принципы гостеприимства с цифровыми компетенциями; преодоление разрыва между восприятием важности цифровых компетенций руководством и персоналом; развитие приоритетных компетенций в соответствии с требованиями гостей и стратегическими целями организации.

В структуру модели входят стейкхолдеры внутренние и внешние, а также ожидаемые результаты, риски и стратегии их минимизации.

Система связей реализуется через образовательные программы, систему KPI с измеримыми показателями и регулярной обратной связью, а также комбинированную систему мотивации, сочетающую материальное стимулирование с карьерными перспективами и признанием.

Этапы внедрения включают в себя четыре этапа.

Подготовительный этап (1–2 месяца) включает детальную диагностику компетенций всех сотрудников.

Пилотный этап (3–4 месяца) предполагает запуск программ повышения квалификации.

Этап масштабирования (5–12 месяцы) включает распространение программ.

Этап стабилизации (с 13 месяца) фокусируется на встраивании развития компетенций в повседневную практику управления персоналом.

В рамках модели особое внимание уделяется теоретическому обоснованию новых ролей сотрудников гостиницы в условиях цифровой трансформации. Первая роль – управленческая, связанная с принятием решений на основе анализа цифровых данных и адаптации сервисных процессов к индивидуальным потребностям гостей. Вторая роль – «исследовательская», предполагающая активное изучение новых технологических возможностей и их внедрение в практику гостиничного сервиса.

Исследование показало, что применение данной модели в практике управления персоналом гостиницы способствует не только по-

вышению качества обслуживания гостей, но и устойчивому развитию гостиничного предприятия в условиях цифровой экономики.

### Список источников

1. Абрамова М.А. Моделирование как метод исследования // Меридиан. 2017. № 4 (7). С. 148–150.
2. Ананишнев В.М. Моделирование в сфере образования // Системная психология и социология. 2010. Т. 1, № 2. URL: <http://systempsychology.ru/2010/12/19/ananishnev-vm-modelirovaniye-v-sfere-obrazovaniya.html> (дата обращения: 02.07.2023).
3. Атанов Г.А., Пустынникова И.Н. Обучение и искусственный интеллект, или Основы современной дидактики высшей школы. Донецк: Изд-во ДОУ, 2002. 504 с.
4. Гришаева Ю.М., Гагарин А.В., Камалова Г.И. Идеи устойчивого развития цивилизации в контексте современного экологического образования: описательный обзор // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2021. Т. 6, № 5. С. 729–738. DOI: 10.30853/ped210110.
5. Солодова Е.А. Новые модели в системе образования: Синергетический подход: учеб. пособие. М.: Кн. дом «ЛИБРОКОМ», 2013. 344 с.
6. Суходольский Г.В. Структурно-алгоритмический анализ и синтез деятельности. Л.: ЛГУ, 1976. 120 с.
7. Трофимов Е.Н. Трансформация системы подготовки кадров для сферы туризма и гостеприимства в соответствии с потребностями современного рынка: новации, инновации или опыт прошлого? // Туризм: наука и образование: материалы VIII Междунар. форума, г.о. Химки, 8 апреля 2025 года. М.: Университетская книга, 2025. С. 5–19. EDN: LYXHZZ.
8. Шишов С.Е., Кальней В.А. Воспитание традиционных ценностей в цифровой среде: вызовы и возможности для современного образования // АгроИнженерия. 2025. Т. 27, № 4. С. 85–93. DOI: 10.26897/2687-1149-2025-4-85-93. EDN: VSAGOC.
9. Шишов С.Е., Кальней В.А. Цифровая культура и ее влияние на развитие личности: исторический контекст и современные вызовы // Гуманизация образования. 2025. № 1. С. 103–127. DOI: 10.24412/2541-8734-2025-1-103-128. EDN: ORMJAY.
10. Шишов С.Е., Кальней В.А., Ряхимова Е.Г. Основные направления развития профессионального образования в условиях цифровизации // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. 2025. Т. 14, № 2. С. 56–61. DOI: 10.12737/2306-1731-2025-14-2-56-61. EDN: NAWTUX.

УДК 37.022

## **ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СТАРШЕКЛАССНИКОВ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИНОЯЗЫЧНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Ю.С. Баклушкина, аспирант**

**ФГБОУ «Московский государственный педагогический университет»**

*Разработанная модель формирования коммуникативной культуры старшеклассников в системе дополнительного иноязычного образования представляет собой целостную систему, состоящую из целевого, теоретико-методологического, содержательно-процессуального и результативного блока.*

**Ключевые слова:** коммуникативная культура, педагогическая модель, учебно-воспитательный процесс, старшеклассники, дополнительное иноязычное образование

## **THE PEDAGOGICAL MODEL OF THE DEVELOPMENT OF THE COMMUNICATIVE CULTURE OF HIGH SCHOOL STUDENTS IN THE SYSTEM OF ADDITIONAL FOREIGN LANGUAGE EDUCATION**

**Yu.S. Baklushina, a postgraduate student  
of the Moscow State Pedagogical University**

*The developed model for the formation of the communicative culture of high school students in the system of additional foreign language education is an integrated system consisting of a targeted, theoretical-methodological, substantive and procedural, effective block.*

**Keywords:** communicative culture, pedagogical model, educational process, high school students, additional foreign language education

---

Научный руководитель – Ю.М. Гришаева, д-р пед. наук, профессор.

© Баклушкина Ю.С., 2025

Отличительной чертой разработанной педагогической модели по развитию коммуникативной культуры старшеклассников в условиях дополнительного иноязычного образования является то, что все ее компоненты находятся в тесном взаимодействии и оказывают влияние друг на друга. Рассмотрим подробнее каждый из блоков.

**1. Целевой блок.** Целевой блок модели развития коммуникативной культуры старшеклассников указывает на необходимость повышения уровня сформированности коммуникативных умений старшеклассника в условиях дополнительного иноязычного образования.

Основные компоненты, на которые мы опираемся в данной модели:

1) Социальный заказ является инструментом взаимодействия между обществом и образованием, с помощью которого различные потребители образовательных услуг могут выразить то, что они хотят получить от образования.

2) Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года. Цель концепции – определение приоритетных целей, задач, направлений и механизмов развития дополнительного образования детей в Российской Федерации до 2030 года [5].

3) Федеральная образовательная программа среднего общего образования – это основной документ, который определяет содержание общего образования и регламентирует образовательную деятельность организации [4].

Цель модели заключается в развитии коммуникативной культуры старшеклассников в системе дополнительного иноязычного образования. Исходя из поставленной цели, определены следующие задачи: 1) сформировать понимание коммуникативных ценностей и норм; 2) повысить уровень коммуникативных знаний; 3) повысить коммуникативные умения и навыки старшеклассников.

**2. Теоретико-методологический блок.** Теоретико-методологический блок модели развития коммуникативной культуры старшеклассников включает методологические подходы и общедидактические принципы развития коммуникативной культуры старшеклассников.

Методологические подходы:

1) Коммуникативно-когнитивный подход. Технологии обучения коммуникативно-когнитивного подхода ориентированы как на обучение коммуникации, так и на совершенствование качества познавательных процессов у обучающихся. Это достигается взаимосвязанным обучением видам речевой деятельности, опирающимся на

осознание структуры и особенностей функционирования изучаемого языка, а также предпочтением технологий, направленных на развитие у учащихся мыслительных процессов при реализации таких универсальных учебных действий, как сопоставление, сравнение, анализ, обобщение, классификация и пр. [8, с. 24]. Коммуникативно-когнитивный подход также акцентирует внимание на социокультурных аспектах языка, что помогает учащимся лучше понять и адаптироваться к коммуникационным нормам и культурным особенностям общения на иностранном языке [2, с. 919].

2) Культурологический подход. Культурологический подход в обучении иностранному языку позволяет старшеклассникам не только овладеть языковыми навыками, но и глубже понять и оценить культуру страны, чей язык они изучают. Это способствует развитию межкультурной компетенции.

3) Системно-деятельностный подход. Системно-деятельностный подход – это основа федеральных государственных образовательных стандартов. Системно-деятельностный подход основывается на теоретических положениях концепции Л.С. Выготского [1], А.Н. Леонтьева, Д.Б. Эльконина [9], П.Я. Гальперина, раскрывающих основные психологические закономерности процесса обучения и воспитания, структуру образовательной деятельности учащихся с учетом общих закономерностей онтогенетического возрастного развития детей.

Данный подход исходит из такого положения, что психологические способности человека – это и есть результат преобразования внешней предметной деятельности во внутреннюю психическую деятельность путем последовательных преобразований. Следовательно, личностное, социальное, познавательное развитие обучающихся определяется характером организации их деятельности, в первую очередь учебной [6, с. 9].

Были выделены такие общедидактические принципы развития коммуникативной культуры старшеклассников, как: принцип индивидуализации, принцип межкультурной коммуникации и принцип развития коммуникативного потенциала обучающихся.

1) Принцип индивидуализации. Индивидуализация обучения иностранному языку через его ценностный аспект выходит, безусловно, на проблему мотивации. Ученики с низким уровнем чаще выбирают репродуктивные задания, основанные на воспроизведении, например повторение наизусть заученных фрагментов. Учащиеся со средним уровнем способны комбинировать заученные элементы с попытками самостоятельного выражения своей точки

зрения. Старшеклассники, владеющие языком на высоком уровне, напротив, сами инициируют общение, участвуют в дискуссиях, проявляют творческую самостоятельность.

2) Принцип межкультурной коммуникации. Принцип межкультурной коммуникации в обучении иностранным языкам основывается на том, что языки изучаются в неразрывном единстве с миром и культурой народов, которые говорят на этих языках.

3) Принцип развития коммуникативного потенциала обучающихся фокусируется на развитии у учащихся способности эффективно общаться на изучаемом языке в различных ситуациях, используя устную и письменную речь.

### **3. Содержательно-процессуальный блок.**

В данном блоке рассмотрим психолого-педагогические условия: организационные, содержательные, методические.

Кроме того, также в этом блоке рассматриваются компоненты коммуникативной культуры: аксиологический, когнитивный и операционно-деятельностный. Аксиологический компонент связан с ценностями и нормами, которые важны для эффективного общения. В когнитивном компоненте речь идет о знаниях, необходимых для эффективной коммуникации. Операционно-деятельностный компонент касается практических навыков и умений, необходимых для реализации знаний на практике. Эти компоненты, взаимодополняя друг друга, составляют единство и целостность коммуникативной культуры.

Далее рассмотрим планируемые результаты развития коммуникативной культуры. Они включают в себя ценностно-ориентационные компетенции: нравственная, личностная, регулятивная; коммуникативно-образовательные компетенции: лингвистическая, социокультурная, познавательная; коммуникативно-технологические компетенции: интерактивная, исследовательская, коммуникативная.

Кроме того, разработана программа формирования коммуникативной культуры старшеклассников в условиях дополнительного иноязычного образования, которая включает в себя вводный модуль, развивающий модуль и активный модуль.

Выделены этапы формирования коммуникативной культуры старшеклассников, включающие в себя коммуникативно-мотивационный (формирование интереса и мотивации к изучению иностранного языка и развитию коммуникативных навыков), коммуникативно-развивающий (углубление знаний и развитие ключевых языковых компетенций), коммуникативно-деятельностный (применение полученных знаний и навыков в реальной практике).

Также были подобраны к каждому этапу свои технологии: рефлексивные технологии, технологии кейс-стадии и коммуникативный тренинг.

**4. Результативно-оценочный блок.** Содержит критерии сформированности коммуникативной культуры старшеклассников, уровня развития коммуникативной культуры, а также ожидаемый результат внедрения и реализации построенной модели.

Критерии сформированности коммуникативной культуры старшеклассников по каждому компоненту: аксиологический компонент: сформированность коммуникативных ценностей, сформированность понимания коммуникативных норм; когнитивный компонент: сформированность грамматических знаний, сформированность лексического запаса, сформированность фонетических знаний, сформированность понимания культуры другой страны; операционно-деятельностный компонент: сформированность коммуникативных умений и навыков, сформированность опыта коммуникативной деятельности.

Также здесь мы выделили уровни сформированности коммуникативной культуры старшеклассников: высокий, средний, низкий.

В результате ожидается повышение уровня сформированности всех компонентов коммуникативной культуры у старшеклассников в условиях дополнительного иноязычного образования.

Таким образом, стоит отметить, что связующим звеном данной модели выступает система дополнительного иноязычного образования. Разработанная нами модель по формированию коммуникативной культуры старшеклассников в системе дополнительного иноязычного образования представлена в виде целостной системы, которая включает в себя четыре блока: целевой, теоретико-методологический, содержательно-процессуальный, результативно-оценочный.

### **Список источников**

1. Выготский Л.С. История развития высших психических функций // Собр. соч.: В 6 т. Т. 3. М.: Педагогика, 1983. 369 с.
2. Гулько И.В. Основные положения когнитивно-коммуникативного подхода в обучении иностранному языку // Вестник науки. 2023. № 12. С. 919–926.
3. Гришаева Ю.М., Гагарин А.В., Камалова Г.И. Идеи устойчивого развития цивилизации в контексте современного экологического образования: описательный обзор // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2021. Т. 6, № 5. С. 729–738. DOI: 10.30853/ped210110.

4. Приказ Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371 (ред. от 19.03.2024) «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 12.07.2023 № 74228) / КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_452080/0a6cadfaf3eaf5f75a4c767a869f65a57d05b46/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_452080/0a6cadfaf3eaf5f75a4c767a869f65a57d05b46/) (дата обращения: 16.04.2025).

5. Распоряжение Правительства РФ от 31 марта 2022 г. № 678-р Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 г. и плана мероприятий по ее реализации / Гарант.Ру. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403709682/> (дата обращения: 16.04.2025).

6. Системно-деятельностный подход как основа преемственности требований стандартов общего и среднего профессионального образования при подготовке будущих педагогов / Т.Н. Гущина, М.Е. Лавров, В.Е. Смирнов [и др.]; под науч. ред. Т.Н. Гущиной. Ярославль: Канцлер, 2021. 166 с.

7. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. № 413) / ФГОС. URL: <https://fgos.ru/fgos/fgos-soo/> (дата обращения: 17.04.2025).

8. Шишов С.Е., Кальней В.А., Ряхимова Е.Г. Будущее образования для глобальных социальных изменений // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2024. № 1(41). С. 217–227. DOI: 10.24151/2409-1073-2024-1-217-227. EDN: LLWLUP.

9. Эльконин Д.Б. Избр. психол. труды. М.: Педагогика, 1989. 554 с.

УДК 159.9

## ЛИЧНОСТНО-РАЗВИВАЮЩИЙ ПОДХОД И ЕГО РОЛЬ В ПОДГОТОВКЕ БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ В ВУЗЕ

**М.И. Бобров, аспирант**

ФГБЮУ «Московский государственный педагогический университет»

*В статье исследуется личностно-развивающий подход как основа формирования профессиональной идентичности будущих педагогов в контексте изменений к 2030 году. Обоснов-*

---

Научный руководитель – Ю.М. Гришаева, д-р пед. наук, профессор.

© Бобров М.И., 2025

вана необходимость подготовки специалистов, способных адаптироваться к современным вызовам.

Ключевые слова: личностно-развивающий подход, профессиональная идентичность, подготовка будущих педагогов

## **THE PERSONAL DEVELOPMENT APPROACH AND ITS ROLE IN THE TRAINING OF FUTURE UNIVERSITY TEACHERS**

**M.I. Bobrov, a postgraduate student  
of the Moscow State Pedagogical University**

*The article examines the personal development approach as the basis for the formation of the professional identity of future teachers in the context of changes by 2030. The necessity of training specialists capable of adapting to modern challenges is substantiated.*

**Keywords:** *personal development approach, professional identity, training of future teachers*

В условиях растущих требований к педагогам формирование профессиональной идентичности будущих учителей приобретает особую значимость. Личностно-развивающий подход, ориентированный на индивидуальные потребности и способности учащихся, становится важным инструментом подготовки квалифицированных специалистов. К 2030 году необходимы переосмысление традиционных методов и интеграция личностно-развивающих стратегий в образовательные программы. Такой подход способствует развитию компетенций и устойчивой профессиональной идентичности, основанной на ценностях и личном опыте. Он также обеспечивает инклюзивность и поддержку в условиях глобализации. В статье рассматриваются ключевые аспекты внедрения данного подхода и его влияние на подготовку педагогов в контексте будущих вызовов и возможностей.

Личностно-развивающий подход в высшем педагогическом образовании направлен на развитие индивидуальности студентов и отвечает современным запросам на самовыражение, самореализацию и самопознание. Он реализует принципы, зафиксированные в Педагогической концепции подготовки педагогических кадров до 2030 года: самоактуализация, индивидуальность, субъектность, вы-

бор, творчество и успех. Подход способствует формированию профессиональной идентичности будущих педагогов через развитие эмоционального интеллекта, адаптивности к изменениям, командной работы и формирования устойчивых ценностей, необходимых в профессиональной деятельности.

Профессиональная идентичность включает отношения, ценности, знания, убеждения и навыки, свойственные членам профессионального сообщества. Ученые рассматривают ее как разновидность социальной идентичности, отражающей самооценку принадлежности к профессии. N. Bochatay подчеркивает, что профессиональная идентичность – это усилия индивида по утверждению значимости своей деятельности и ценностей, отличающих его от других [8, с. 270]. В российской психолого-педагогической литературе профессиональная идентичность трактуется как результат личностного и профессионального развития, часть общей идентичности, связанная с принятием профессиональных ценностей и объект воспитания. Ее формирование происходит через длительное развитие личности в системе «человек – профессия – общество», способствуя самоопределению и осознанию профессиональной принадлежности. Эта система отражает гуманистический и личностно-развивающий подход в образовании.

О.Я. Емельянова [2, с. 94] и Ю.П. Поваренков [5, с. 160] определяют профессиональную идентичность как принятие личностью ценностей, признанных в рамках профессии на социальном и психологическом уровнях. Ю.В. Красникова рассматривает ее как важный компонент профессионального воспитания [3, с. 71]. Анализ различных подходов позволяет выделить два аспекта: принадлежность к профессиональной группе (ценности, установки, нормы) и личностные изменения, происходящие в процессе развития. В педагогике формируется не только профессиональная, но и педагогическая идентичность – осознание себя как педагога и соответствие требованиям образовательной среды. Ее особенность – двойственная принадлежность: к специалистам и к педагогам. Это формируется в условиях активного участия в образовательном пространстве и осознания ценности педагогического труда.

Для понимания структуры профессиональной идентичности полезны модели Н.С. Авдониной и Л.Б. Шнейдер. По Авдониной, она – это состояние, при котором личность соотносит себя с профессией, интегрируя личностные и профессиональные качества, мотивацию и нормы в систему ценностей [1, с. 129]. Шнейдер определяет ее как субъективное самоощущение, включающее при-

надлежность к сообществу, признание, образ будущего и связь с личностным «Я» [7, с. 116]. Обе подчеркивают значимость профессиональных ценностей, самоидентификации и активного включения в сообщество.

Личностно-развивающий подход в образовании ориентирован на всестороннее развитие студентов с учетом их индивидуальности и жизненных ориентиров. В контексте Концепции подготовки педагогических кадров до 2030 года он способствует индивидуализации обучения, формированию мотивации, критического и эмоционального интеллекта. Проектная деятельность и учет культурных факторов усиливают креативность, коммуникацию и инклюзивность. Ключевым результатом становится формирование педагогической идентичности, основанной на доверии и наставничестве.

Для реализации подхода необходимы педагоги, владеющие современными методами и ориентированные не только на академические, но и личностные достижения учеников. Необходима разработка системы учета достижений студентов педагогических вузов, включающей академические успехи и личностный рост, например через портфолио. Целевое обучение должно ориентироваться на программы, способствующие личностному развитию, включая стажировки в учреждениях с личностно-развивающим подходом. Важно внедрить дисциплины по воспитательной деятельности, учитывающие образовательные потребности, что способствует переходу от внешней мотивации к осознанному саморазвитию. Поддержка профессиональных сообществ поможет распространить передовые практики.

Личностно-развивающий подход играет ключевую роль в формировании профессиональной идентичности будущих педагогов, способствуя саморефлексии и адаптации к изменениям. Он позволяет создать образовательную среду, в которой педагоги осознают свои ценности и цели, что формирует устойчивую профессиональную идентичность. Интеграция этого подхода способствует подготовке учителей, готовых эффективно взаимодействовать с учащимися и обществом.

### **Список источников**

1. Авдонина Н.С. К проблеме определения компонентов структуры профессиональной идентичности // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. 2017. № 3 (16). С. 127–131.

2. Емельянова О.Я., Шершень И.В. Формирование профессиональной идентичности сотрудников системы МЧС // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы Междунар. науч.-практ. конф. по проблемам социально-трудовых отношений / ред. А.А. Федченко, О.А. Колесникова. Воронеж, 2018. С. 92–97.
3. Красникова Ю.В. Структура и содержание профессиональной идентичности будущих специалистов в образовательной среде техникума // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2015. № 4 (20).
4. О методологических подходах к проектированию экологического развития личности (на примере высшей школы) / Ю.М. Гришаева [и др.] // Акмеология. 2018. № 4(68). С. 8–12.
5. Поваренков Ю.П., Бадальянц М.О. Развитие профессиональной идентичности у студентов педагогического вуза // Педагогика и психология современного образования: теория и практика: науч.-практ. конф. / отв. ред. В.Н. Гурьянчик. Ярославль, 2020. С. 158–162.
6. Шишов С.Е., Кальней В.А., Ряхимова Е.Г. Теоретические основания иммерсивного смешанного обучения в рамках развития «Педагогики 4.0» // Вестник РМАТ. 2023. № 1. С. 25–36. EDN: OWUBSW.
7. Шнейдер Л.Б. Профессиональная идентичность психологов в период вузовской подготовки // Образование на разных возрастных этапах: новые задачи и горизонты: материалы XI Межвуз. науч.-практ. конф. / под ред. Л.Б. Шнейдер. М., 2017. С. 113–119.
8. Bochatay N. Individual and collective strategies in nurses' struggle for professional identity // Health Sociology Review. 2018. Vol. 27, No. 3.

УДК 159.9:379.85

## **ЗНАЧИМЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА РАБОТНИКА КАК ОСНОВА ПРОФЕССИОНАЛИЗМА В ТУРИСТСКИХ КОМПАНИЯХ**

**А.Ю. Ваулина, аспирант РМАТ**

*Работа в туристской сфере требует от сотрудников не только профессиональных знаний, но и определенных психологических качеств. Именно эти личные особенности*

позволяют эффективно строить отношения с клиентами, создавать благоприятную атмосферу внутри коллектива и укреплять положение компании на рынке. В статье исследуются ключевые черты, которые помогают сотрудникам выстраивать продуктивную рабочую среду, обеспечивать высокий уровень сервиса и положительно влиять на имидж организации.

Ключевые слова: *туристские компании, психологические качества, сотрудники, профессионализм, карьера, мобильность*

## **SIGNIFICANT PSYCHOLOGICAL QUALITIES OF AN EMPLOYEE AS THE BASIS OF PROFESSIONALISM IN TOURIST COMPANIES**

**A.Yu. Vaulina, a postgraduate student of RIAT**

*Working in the travel industry requires from employees not only professional knowledge, but also certain psychological qualities. It is these personal characteristics that allow to effectively build relationships with clients, create a favorable atmosphere within the team and strengthen the company's position in the market. The article deals with the key traits that help employees to build a productive working environment, provide a high level of service and positively influence the image of the organization.*

Keywords: *travel companies, psychological qualities, employees, professionalism, career, mobility*

В современном мире туристская отрасль становится все более конкурентоспособной и разнообразной. Для успешной работы в этой динамично развивающейся сфере специалистам необходимы не только профессиональные навыки, но и психологические качества, которые играют ключевую роль во взаимодействии с клиентами, коллегами и партнерами.

Сотрудники туристских компаний должны быть высоко экстравертированы, что позволяет им эффективно общаться и устанавливать доверительные отношения с клиентами. Стрессоустойчивость также является критически важным качеством, позволяющим справляться с неожиданными ситуациями и сохранять спокойствие в условиях повышенной нагрузки.

В условиях быстрых изменений на рынке услуг умение принимать нестандартные и обоснованные решения становится залогом успешной работы. Каждый сотрудник должен быть готов взять на себя ответственность за результаты своей деятельности и эффективно решать возникающие задачи. Исследования в данной области крайне актуальны, поскольку специалисты с такими качествами становятся более конкурентоспособными на рынке труда [7]. Более того, изучение психологических аспектов личности работников в сфере туризма может значительно повысить производительность труда в организациях и открыть новые возможности для карьерного роста, ведь успех в туристской деятельности во многом зависит от качественного взаимодействия на уровне межличностных отношений.

В российской науке и практике карьера изучалась достаточно глубоко и всесторонне. Ранее проведенные исследования акцентировали внимание на карьере как мощном инструменте управления персоналом на предприятиях. Этот подход был разработан в работах таких исследователей, как Э.Е. Старобинский, Н. Гаузнер, А.П. Егоршин и М.В. Грачев. Вопросы карьерного роста и его ключевых аспектов, включая этапы развития карьеры и факторы, способствующие этому росту (компетенции и личные качества), исследовались С.В. Шекшней, А.Я. Кибановым, А.П. Егоршиным и Г.В. Щекиным.

В области туризма значительное внимание уделялось созданию системы развития персонала, о чем писали М.В. Селюков и А.В. Рогов. Работа Д.В. Климовича посвящена формированию значимых психологических качеств работников, которые служат основой профессионализма в туристских компаниях. В своей статье автор анализирует, как такие качества, как коммуникабельность, способность к обучению и гибкость, формируются в условиях, связанных с социально-экономическим положением, связями в бизнес-среде и личностным ростом, а также в условиях кризиса и кадровых изменений [5].

Успешное развитие туристской деятельности напрямую зависит от качества профессиональной подготовки специалистов, которые способны успешно конкурировать на рынке труда в современных экономических условиях. Проблемы психологических аспектов обслуживания в туристской сфере были освещены ведущими отечественными учеными, такими как И.А. Волкова [2], Д.А. Вихор, С.Н. Бегидова и А.Б. Медников [1].

За последнее десятилетие индустрия туризма претерпела значительные изменения, направленные на повышение качества и про-

фессионализма обслуживания клиентов, что стало ответом на новые требования рынка.

Психология обслуживания, как одна из отраслей психологии, изучает особенности взаимодействия между работниками сферы услуг и клиентами. Это взаимодействие имеет свои уникальные закономерности, которые необходимо учитывать.

Чтобы глубже понять поведение клиентов, работникам сферы обслуживания важно не только знать основные принципы общей психологии, но и уметь применять их на практике в контексте обслуживания потребителей. Значение изучения личностных характеристик как клиентов, так и сотрудников сервиса невозможно переоценить. Внимательное отношение к этим аспектам способствует созданию продуктивных взаимоотношений и положительного клиентского опыта, что, в свою очередь, влияет на успех туристского бизнеса в целом [6].

Одним из самых важных психологических качеств, необходимых сотрудникам туристских компаний, является эмоциональный интеллект. Умение распознавать и управлять своими эмоциями, а также понимать чувства других людей позволяет работникам эффективно взаимодействовать с клиентами. Эмоционально интеллигентные сотрудники лучше справляются с конфликтами, оказывают поддержку клиентам в стрессовых ситуациях и создают атмосферу доверия.

Коммуникабельность – еще один ключевой фактор, способствующий успеху в туристской сфере. Способность четко и доступно излагать мысли, внимательно слушать собеседника и адаптировать стиль общения под конкретную аудиторию – все это не только помогает в продажах, но и способствует построению долгосрочных отношений с клиентами и партнерами.

Туристская отрасль постоянно эволюционирует: появляются новые направления, тенденции и технологии. Работники, открытые к новым знаниям и готовые к обучению и саморазвитию, имеют больше шансов на успех. Они способны быстро адаптироваться к изменениям и использовать новые инструменты для повышения качества обслуживания.

Также следует обратить внимание на взаимоотношения внутри трудового коллектива. Сотрудники в сфере туризма часто выступают как «самостоятельные управляющие своей карьерой». Важно, чтобы они обладали мобильностью, автономностью и независимостью от работодателя. Современные работники стремятся нарастить свой профессиональный капитал, что способствует их дальнейшему карьерному развитию.

Элементы психологии в туризме невозможно рассматривать в отрыве от социальной психологии. Эта наука исследует поведение индивидов под воздействием социальных стимулов, как это понимается американскими исследователями. Западноевропейские ученые акцентируют внимание на общении, культурных процессах, межкультурных различиях и взаимодействиях в группах [4].

Социальная психология играет ключевую роль в теоретическом исследовании поведения и потребностей туристов. Исследования моделей поведения туристов начались во второй половине XX века и привели к разработке различных типологий и моделей принятия решений при выборе туристских услуг. Основные социально-психологические аспекты поведения туристов можно выделить следующим образом:

1. Поведение туриста как потребителя услуг является результатом сочетания его внутренних состояний и множества факторов, действующих на его выбор. Эти факторы служат катализаторами, способствующими достижению определенных результатов.

2. Поведение туриста включает осознание таких внутренних состояний, как потребности, мотивы, установки, ожидания и оценки удовлетворенности от покупок. Эти состояния не фиксированы, а подвержены изменениям, что делает поведение туриста динамичным и адаптивным.

Таким образом, выбор туристских услуг не является случайным: потребитель постоянно находится под влиянием различных факторов.

Организация работы с посетителями, как и любой другой аспект деятельности, требует четкой структуры. Этические и психологические аспекты общения менеджеров турфирмы с клиентами играют важную роль в процессе приема и обслуживания. На Востоке и в Западной Европе на протяжении веков подчеркивалась значимость этических норм и ценностей в деловом общении, что прямо влияет на эффективность ведения бизнеса.

И.А. Волкова в своей работе выделяет несколько ключевых этических правил обслуживания клиентов:

1. Как усадить собеседника? Этот вопрос может показаться незначительным, но он имеет большое значение. Люди – существа чувствительные, и чувство дискомфорта может возникнуть без видимых причин. Существует три основных варианта размещения собеседников: напротив, рядом и под углом 90 градусов. Исследования показывают, что наиболее эффективным является размещение стульев под прямым углом, так как это способствует более частым

встречам взглядов, что в свою очередь укрепляет связь между собеседниками.

2. Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе важно четко обозначить главные и второстепенные цели общения, а также понять, на чем можно сосредоточиться для достижения максимальной выгоды. Умение задавать вопросы является важной частью тактики общения, так как правильные вопросы могут направить беседу в нужное русло [2].

Эти рекомендации помогут создать комфортную атмосферу для общения и повысить качество обслуживания клиентов, что, в свою очередь, способствует успешному развитию туристского бизнеса.

При работе с клиентами менеджеры турфирмы должны с самого начала осознавать важность современных принципов обслуживания, основанных на концепции «гость – хозяин». Эти принципы формируют суть гостеприимства в туризме и определяют подход к организации обслуживания.

Согласно мнению зарубежных экспертов, для успешного продвижения любой программы обслуживания необходимо учитывать несколько ключевых аспектов.

Гостеприимство является важнейшим качеством туристского продукта. Даже самый совершенный продукт не сможет удовлетворить клиентов, если в нем отсутствует душевное отношение. Гостеприимство в туристской индустрии – это не просто стандарт, это искусство создать атмосферу, в которой каждый посетитель чувствует себя желанным.

Среди основных составляющих гостеприимства выделяются:

- качественная информация о местных и региональных возможностях для отдыха, познания и развлечений. Туристы должны быть уверены, что их ожидают, и к встрече с ними подготовлены;
- создание положительного имиджа туристской местности и обслуживающих предприятий. Этого можно достичь через рекламу, участие в телепередачах о туризме и благотворительные инициативы;
- искреннее стремление обслуживающего персонала проявлять внимание к туристам – политика обслуживания должна быть ориентирована на принцип «все для клиента»;
- внимательное отношение к просьбам и пожеланиям клиентов, следя принципу «Что мы можем сделать для вас?»;
- забота об удобстве туристов в получении услуг, включая доступную информацию в путеводителях и буклетеах на понятном языке;

- доброжелательное отношение к туристам должно стать основой любого обслуживания [6].

Все эти принципы основаны на понимании психологии современного человека. Отличное обслуживание должно удовлетворять его потребности. Главной целью туриста является успешное завершение путешествия. Если, например, клиент, купивший тур на престижный курорт, ожидает множество познавательных экскурсий, а на деле сталкивается с тем, что все экскурсии платные и требуют группы, это приводит к неудовлетворенности. Важно помнить, что положительная реакция клиента на качественное обслуживание может способствовать его эмоциальному и физическому восстановлению.

Таким образом, основой успешного туристского обслуживания являются вкусы, привычки и желания клиентов. Глубокое понимание потребностей и предпочтений целевой аудитории позволяет компаниям создавать уникальные предложения, которые максимально соответствуют ожиданиям туристов. Однако наряду с этим, важнейшим аспектом туристского продукта остаются психологические качества сотрудников туристских компаний. Они играют решающую роль в формировании профессионализма и качественного обслуживания. Эмпатия, коммуникабельность, гибкость, ответственность и креативность – все эти качества не только повышают уровень удовлетворенности клиентов, но и укрепляют имидж компании на рынке. В условиях жесткой конкуренции в сфере туристских услуг работники с такими навыками становятся настоящими активами своих организаций. Их способность устанавливать доверительные отношения с клиентами и создавать незабываемые впечатления становится ключевым фактором для достижения конкурентных преимуществ и успешного развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

В конечном итоге, именно человеческий фактор и умение персонала взаимодействовать с клиентами формируют лояльность и доверие к бренду, что является основополагающим для устойчивого роста и процветания компании в динамичной туристской отрасли.

### Список источников

1. Вихор Д.А., Бегидова С.Н., Медников А.Б. Технология формирования коммуникативной компетенции у будущих бакалавров туризма // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2020. № 1(253). С. 20–25.

2. Волкова И.А. Речевой этикет как основополагающий фактор туристического менеджмента // Наукоемкие исследования как основа иннова-

ционного развития общества: сб. статей по итогам Междунар. науч.-практ. конф., г. Уфа, 23 июля 2020 г. Стерлитамак, 2020. 274 с.

3. Гришаева Ю.М., Гагарин А.В., Камалова Г.И. Идеи устойчивого развития цивилизации в контексте современного экологического образования: описательный обзор // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2021. Т. 6, № 5. С. 729–738. DOI: 10.30853/ped210110.

4. Горбачев А.А., Тарапиева К.С. Принципы формирования профессионально-коммуникативной компетенции у менеджеров по туризму в процессе обучения в вузе // Культурная жизнь Юга России. 2014. № 2(53). С. 52–54.

5. Климович Д.В., Чернышева М.И. Невербальные факторы качества коммуникации «менеджер – клиент» (на примере туризма) // Инновационные технологии в индустрии спорта, туризма и гостеприимства: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 14 апреля 2020 г. Минск, 2020. С. 79–83.

6. Ожева С.Б., Джабатырова Б.К., Липилина Е.Ю. Профессионализация будущих специалистов туристской отрасли посредством взаимодействия образовательных структур и работодателей // Инновационные направления развития в образовании, экономике, технике и технологиях: сб. статей, Ставрополь, 02–04 апреля 2019 года. Ставрополь: Ставролит, 2019. С. 35–40.

7. Шишов С.Е., Кальней В.А., Ряхимова Е.Г. Будущее образования для глобальных социальных изменений // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2024. № 1(41). С. 217–227.

8. Шишов С.Е., Кальней В.А., Ряхимова Е.Г. Влияние иммерсивного обучения на внешнюю и внутреннюю мотивацию студентов // Гуманизация образования. 2023. № 1. С. 11–29.

УДК 65.01:640.43

## ПРОБЛЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА

Д.Д. Гайски, аспирант РМАТ

*В условиях высокой конкуренции в сфере общественного питания формирование эффективного профессионального имиджа становится ключевым фактором успеха управлени-*

---

Научный руководитель – В.А. Кальней, д-р пед. наук, профессор.

© Гайски Д.Д., 2025

ческого персонала. Рассматриваются особенности и проблемы формирования имиджа современного менеджера ресторана как комплексного явления, включающего внешние, поведенческие и профессиональные характеристики. Анализируются факторы, влияющие на восприятие имиджа со стороны клиентов, персонала и владельцев бизнеса, а также предлагаются рекомендации по его оптимизации. Исследование основано на теоретическом анализе источников по управлению персоналом, маркетингу услуг и имиджевой политике, а также на результатах наблюдений за практикой ресторанного бизнеса в России и за рубежом.

Ключевые слова: имидж, менеджер ресторана, общественное питание, управленческие качества, коммуникация, клиентоориентированность, лидерство

## THE PROBLEM OF FORMING THE IMAGE OF A MODERN RESTAURANT MANAGER

D.D. Gaisky, a postgraduate student of RIAT

*In the context of high competition within the food service industry, developing an effective professional image has become a key factor for the success of managerial staff. This article examines the characteristics and challenges involved in shaping the image of a modern restaurant manager as a complex phenomenon encompassing external appearance, behavioral patterns, and professional attributes. Factors influencing the perception of this image by customers, employees, and business owners are analyzed, and recommendations for its optimization are provided. The study is based on a theoretical analysis of sources related to human resource management, service marketing, and image policy, as well as on observations of restaurant business practices in Russia and abroad.*

Keywords: *image, restaurant manager, food service industry, managerial qualities, communication, customer orientation, leadership*

Современный ресторан – это не просто место для приема пищи, а пространство эмоционального и культурного опыта, где важную роль играет не только качество блюд, но и уровень сервиса, атмос-

фера и личность управляющего персонала. В этом контексте менеджер ресторана выступает центральной фигурой, чей имидж напрямую влияет на репутацию заведения, удовлетворенность гостей и эффективность команды.

Под имиджем менеджера ресторана понимается совокупность внешних, поведенческих, коммуникативных и профессиональных характеристик, формирующих у окружающих (клиентов, сотрудников, партнеров) определенное восприятие его как специалиста и лидера. Однако формирование положительного и устойчивого имиджа сталкивается с рядом проблем, связанных как с внутренними, так и внешними факторами.

Цель данной статьи – проанализировать проблемы формирования имиджа современного менеджера ресторана и предложить пути их решения на основе современных управлеченческих подходов.

Имидж в сфере услуг играет особенно важную роль, поскольку потребитель оценивает не только продукт, но и процесс его представления. В ресторанном бизнесе менеджер выступает «лицом» заведения, особенно в ситуациях конфликтов, экстренных происшествий или при личном общении с VIP-гостями. Его действия и поведение становятся частью бренда.

Согласно исследованиям Kotler и Keller [7], в индустрии гостеприимства восприятие качества сервиса напрямую связано с уровнем компетентности и харизмы управляющего персонала. В свою очередь, Gummesson подчеркивает, что в «бизнесе впечатлений» лидер должен обладать не только управлеченческими навыками, но и способностью к эмоциональной коммуникации.

Таким образом, имидж менеджера ресторана – это не столько визуальный образ, сколько динамическая конструкция, формируемая в процессе взаимодействия с различными стейкхолдерами. Он включает в себя:

- внешний вид (одежда, гигиена, манера держаться);
- поведение (вежливость, уверенность, тактичность);
- профессиональные качества (организаторские способности, знание технологий);
- коммуникативные навыки (умение слушать, убеждать, разрешать конфликты);
- эмоциональный интеллект (способность управлять своими эмоциями и эмоциями других).

На практике многие менеджеры сталкиваются с проблемой несоответствия своих компетенций требованиям рынка. Например, специалист, выросший из рядов официантов, может обладать от-

личными навыками общения с клиентами, но испытывать трудности с ведением отчетности или стратегическим планированием. Это создает диссонанс в восприятии его имиджа: с одной стороны, – харизматичный лидер, с другой – неэффективный управленец.

Кроме того, низкий уровень эмоционального интеллекта приводит к конфликтам внутри команды, что также негативно сказывается на имидже. Исследования Гоулмана [6] показывают, что более 60% успеха руководителя определяется именно эмоциональным интеллектом, а не техническими навыками.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на формирование имиджа. К ним относятся:

- ожидания клиентов – в условиях роста стандартов сервиса гости все чаще ожидают от менеджера не просто решения проблемы, но и персонализированного подхода;
- корпоративная культура – в сетевых ресторанах имидж менеджера часто стандартизирован, что может подавлять индивидуальность;
- социальные сети и онлайн-отзывы – сегодня любой конфликт или неудачное взаимодействие может быть мгновенно опубликовано в интернете, что делает имидж менеджера «публичным достоянием»;
- конкуренция – в условиях избытка ресторанов имидж управляющего становится частью дифференциации бренда.

Одной из ключевых проблем является необходимость одновременно выполнять функции лидера и операционного сотрудника. В небольших заведениях менеджер часто вынужден подменять официантов, контролировать кухню, принимать заказы и решать технические вопросы. Это снижает его статус в глазах персонала и гостей, создавая образ «человека на побегушках», а не стратегического управленца.

Многие менеджеры ресторанов получают опыт методом проб и ошибок. Отсутствие системного профессионального образования в области гостеприимства и управления приводит к поверхностному пониманию управленческих процессов [3]. По данным Национальной ассоциации рестораторов России (2024), лишь 37% менеджеров прошли специализированное обучение, а 78% начали карьеру с должности официанта без последующего повышения квалификации.

Менеджер часто оказывается в ситуации, когда должен балансировать между удовлетворением требований гостя и интересами владельца (например, при компенсации блюда или возврате денег). Неправильное решение может повредить имиджу как в глазах кли-

ента («не помог»), так и в глазах руководства («слишком много уступает»).

Работа в ресторане связана с постоянным стрессом: шум, срочные заказы, недовольные клиенты, текучка кадров. При этом менеджер должен сохранять спокойствие, улыбку и уверенность. Хроническая эмоциональная усталость приводит к выгоранию, что негативно сказывается на внешнем виде, тоне голоса и общем восприятии имиджа [2, 4].

Многие рестораны не разрабатывают четкой концепции имиджа для управленческого персонала. В результате стиль поведения, одежда и коммуникация менеджеров могут противоречить общей философии заведения. Например, в фешенебельном ресторане менеджер в повседневной одежде будет выглядеть неуместно, даже если он профессионал.

Для эффективного формирования имиджа необходимо комплексное решение, включающее как индивидуальную работу менеджера, так и поддержку со стороны бизнеса.

Рекомендуется внедрение систематических программ обучения, включающих:

- курсы по управлению рестораном (финансы, логистика, HR);
- тренинги по коммуникации и управлению конфликтами;
- развитие эмоционального интеллекта;
- этикет и деловое поведение.

Примером может служить практика международных сетей (например, Marriott, Hilton), где менеджеры проходят обязательные программы сертификации каждые 1–2 года.

Ресторану следует разработать четкие стандарты для управленческого персонала:

- единый дресс-код;
- регламент взаимодействия с гостями;
- шаблоны поведения в кризисных ситуациях;
- правила использования социальных сетей.

Это поможет создать последовательный и узнаваемый образ менеджера, соответствующий бренду.

Важно внедрять практики, снижающие эмоциональное выгорание:

- регулярные перерывы;
- психологическая поддержка (внутренние или внешние коучи);
- система поощрений и признания достижений.

Менеджер должен быть «видимым лидером». Это может включать:

- личное приветствие VIP-гостей;
- участие в мероприятиях заведения;
- публичное представление ресторана в СМИ и соцсетях.

Такой подход укрепляет доверие и формирует авторитет.

Формирование имиджа современного менеджера ресторана – сложный и многогранный процесс, требующий системного подхода. Имидж перестал быть второстепенной характеристикой – он стал стратегическим активом, влияющим на репутацию, лояльность клиентов и эффективность команды. Основные проблемы связаны с несоответствием компетенций, двойственностью ролей, эмоциональным выгоранием и отсутствием четкой имиджевой политики.

Для решения этих проблем необходимо сочетание профессионального развития менеджера, корпоративной поддержки и внедрения стандартов поведения. Только в этом случае имидж менеджера станет не просто внешним оформлением, а органичной частью успеха ресторана в условиях современной конкурентной среды.

### **Список источников**

1. Лукин А.В. Управление персоналом в индустрии гостеприимства. М.: ИД «Форум», 2020.
2. Петров И.С. Имидж руководителя в сфере услуг: теория и практика // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 3. С. 45–52.
3. Трофимов Е.Н. Трансформация системы подготовки кадров для сферы туризма и гостеприимства в соответствии с потребностями современного рынка: новации, инновации или опыт прошлого? // Туризм: наука и образование: материалы VIII Междунар. форума, г.о. Химки, 8 апреля 2025 года. М.: Университетская книга, 2025. С. 5–19. EDN: LYXHZZ.
4. Шапошников В.Н. Эмоциональное выгорание в ресторанном бизнесе: причины и профилактика. М.: Гостинничное дело, 2021.
5. Шишов С.Е., Кальней В.А., Ряхимова Е.Г. Иммерсивные экспериментальные обучающие модели в профессиональном образовании // Вестник РМАТ. 2024. № 1. С. 60–72. EDN: PHNIPX.
6. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books, 1995.
7. Kotler P., & Keller K.L. Marketing Management (15th ed.). Pearson Education, 2016.
8. Zeithaml V.A., Bitner M.J., & Gremler D.D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw-HillEducation, 2018.

УДК 37.022

## ОБУЧЕНИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЮ С ПРИМЕНЕНИЕМ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**А.В. Кальней**, студент магистратуры Российской государственного аграрного университета – МСХА им. К.А. Тимирязева

*В статье раскрываются методы проектного обучения в инженерных классах с использованием цифровых технологий, фокусируясь на педагогических подходах к развитию технических компетенций и мотивации учащихся. На основе анкетирования демонстрируется эффективность индивидуальных образовательных траекторий в предпрофессиональной подготовке школьников.*

**Ключевые слова:** цифровые образовательные технологии, педагогические технологии, проектный метод обучения, компетентностный подход

## TRAINING IN DESIGN USING COMPUTER TECHNOLOGIES

**A.V. Kalney**, a master degree student of the Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy

*The article explores project-based learning methods in engineering classes using digital technologies, focusing on pedagogical approaches to developing technical competencies and student motivation. Based on student surveys, the authors demonstrate the effectiveness of personalized learning trajectories in pre-professional education.*

**Keywords:** digital educational technologies, pedagogical technologies, project-based learning (PBL), competency-based approach

В современной школе проектная деятельность активно используется как эффективный метод обучения. Она помогает школьникам развивать самостоятельность, умение работать в команде и творчес-

---

Научный руководитель – П.Ф. Кубрушко, д-р пед. наук, профессор, чл.-корр. РАО.

© Кальней А.В., 2025

ски подходить к решению задач. Сегодня при выборе проектов важно учитывать интересы учащихся, связывать темы с реальной жизнью и использовать современные технологии.

При выборе темы для школьного проекта 10-классники могут опираться на направленность своего класса, а также на свои интересы. В ходе работы с инженерным классом, прежде чем приступить к написанию и разработке проектов, мы провели анкетирование, чтобы определить какое направление в проектной деятельности действительно интересно обучающимся.

Рассмотрим результаты анкетирования 10-го инженерного класса.

Из 25 учащихся 24 человека ответили, что их любимые предметы «Математика» и «Физика», 2 из них отметили также «Информатику», 1 обучающийся выбрал в качестве любимых предметов «Математику», «Биологию» и «Химию» (рис. 1).

На вопрос «Какая сфера науки вам наиболее интересна?» обучающиеся ответили следующим образом (рис. 2):

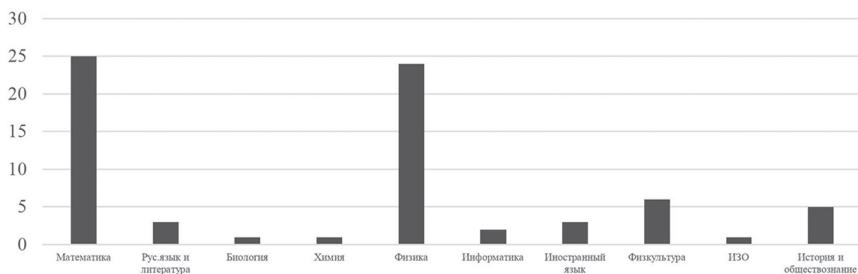
Согласно данным диаграммы можно сделать вывод, что всему классу интересна сфера робототехники и инженерии, но помимо данной сферы они также выбирают и другие области науки, например «Программирование и ИТ», что дает нам возможность сделать вывод о заинтересованности в развитии в различных областях.

Также, прежде чем приступить к созданию проектов, важно было узнать о том, что именно должен включать в себя проект. Так, по результатам опроса (рис. 3, 4), можно сделать вывод о том, что 68% обучающихся хотели бы разработать собственное изделие (робот, модель, программа и т.п.) с использованием современных технологий.

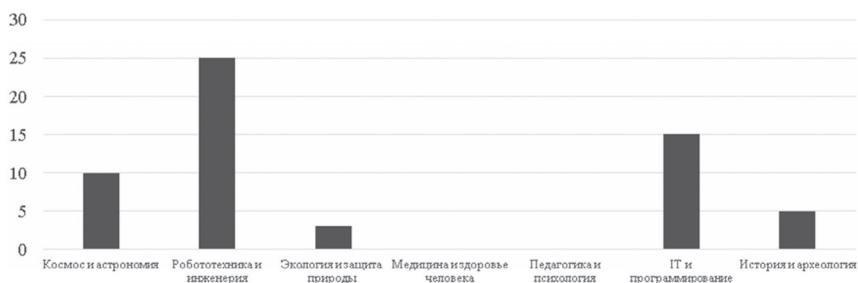
Проведенное анкетирование показало, что 80% школьников отдают предпочтение проектам, связанным с современными технологиями, такими как: беспилотные летательные аппараты (БПЛА), робототехника, 3D-моделирование.

Это свидетельствует о высоком интересе учащихся к инновационным направлениям, которые сочетают в себе техническую составляющую, практическое применение и перспективы развития в будущем. Такой выбор объясняется популярностью цифровых технологий, их активным внедрением в повседневную жизнь и возможностью создавать реальные, действующие устройства, а также направленностью класса.

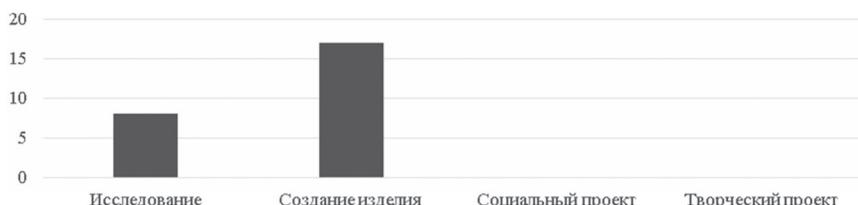
Так, например, среди проектов, выполненных учащимися 10-го инженерного класса, были «Разработка комплекса дополнительного оборудования для БВС с целью повышения безопасности



**Рис. 1.** Результаты опроса «Какие школьные предметы тебе нравятся?»



**Рис. 2.** Результаты опроса «Какая сфера науки вам наиболее интересна?»

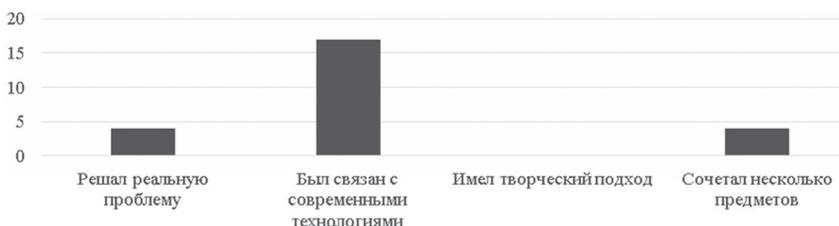


**Рис. 3.** Результаты опроса «Какой формат проекта тебе ближе?»

сти дорожного движения», а также «Создание макета беспилотного воздушного такси будущего».

Для проектирования с применением современных компьютерных технологий необходимо у школьников сформировать ряд компетенций, таких как:

1. *Технико-технологические:*
- Владение языками программирования;



**Рис. 4.** Результаты опроса «Ты бы хотел, чтобы твой проект...»

- Навыки 3D-моделирования и CAD-проектирования;
- Понимание основ микроэлектроники и схемотехники;
- Умение работать с микроконтроллером Arduino.

### 2. Исследовательско-аналитические:

- Способность к системному анализу задач,
- Навыки обработки и визуализации данных,
- Умение проводить эксперименты и тестирования,
- Критическая оценка результатов.

### 3. Цифровая культура:

- Понимание кибербезопасности;
- Следование цифровой этике;
- Осознанное использование технологий;
- Навыки работы в цифровых средах.

Сам процесс проектирования включает в себя несколько этапов:

1. Постановка задачи;
2. Исследование и анализ;
3. Разработка концепции;
4. Техническая реализация;
5. Тестирование;
6. Презентация проекта;
7. Рефлексия.

Наряду с традиционными этапами в работе над техническими проектами существует этап технической реализации, в котором школьники работают непосредственно с техническим оборудованием, например микроконтроллером Arduino, 3D-печатью и соответствующим ПО и т.д.

Этот этап можно изобразить следующим образом (таблица):

В результате использования современных компьютерных технологий были разработаны реально действующие технологии. Рассмотрим некоторые из них.

### Этап технической реализации

	Действия обучающихся
Анализ задачи	Обсуждение, поиск литературы, построение плана работы
Электронная часть	Проектирование модели, программирование микроконтроллера Arduino
Практическая часть	3D-печать, сборка робота
Тестирование	Тестирование итогового продукта

*1. Модель беспилотного такси.*

В ходе проектной работы была разработана и напечатана на 3D-принтере модель транспортного средства. Также были проведены аэродинамические тесты, которые показали, что разработанный продукт может конкурировать с существующими беспилотными такси.

*2. Разработка комплекса дополнительного оборудования для ВС с целью повышения безопасности дорожного движения.*

В течение проектирования было проведено сравнение различных моделей дронов и выбрана оптимальная для решения задачи модель, а также проведен эксперимент с использованием датчика LIDAR. После проведения эксперимента были даны рекомендации для повышения безопасности движения.

Таким образом, применение компьютерных технологий при обучении старшеклассников проектированию показало, что наш опыт является не только эффективным средством обучения, связанным с формированием актуальных компетенций, но и позволяет создавать актуальный востребованный в обществе продукт.

### Список источников

1. Внедрение образовательной робототехники и 3D моделирования в общеобразовательной школе / Г.М. Исмаилов, Т.В. Матевосян, А.И. Слободенюк [и др.] // Sciences of Europe. 2021. № 83-3(83). С. 26–29. DOI: 10.24412/3162-2364-2021-83-3-26-29. EDN: NERBQE.

2. Игнатенко М.Е. Педагогические условия организации индивидуальной проектной деятельности старшеклассников в соответствии с требованиями ФГОС среднего общего образования // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 69-4. URL: <https://cyberleninka.ru>.

ru/article/n/pedagogicheskie-usloviya-organizatsii-individualnoy-proektnoy-deyatelnosti-starsheklassnikov-v-sootvetstvii-s-trebovaniyami-fgos (дата обращения: 04.06.2025).

3. Лагашина Н.И., Назарова Т.В. Внедрение робототехники в школе в рамках предмета «Технология» // Наука в мегаполисе Science in a Megapolis. 2020. № 3(19). С. 4. EDN: CEPJAU.

4. Цифровые изображения в иммерсивном обучении / С.Е. Шишов, В.А. Кальней, В.А. Жидких [и др.] // Вестник РМАТ. 2022. № 3. С. 52–66. EDN: EKAHFW.

5. Ярцев А.В. Роль проектно-исследовательской деятельности в предпрофессиональной подготовке учащихся инженерных классов // Физика в школе. 2020. № S2. С. 190–193. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=DWUOQS> (дата обращения: 04.06.2025). EDN: DWUOQS.

УДК 378.1

## ПОНЯТИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ДИЗАЙНА В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

**М.В. Курносова, преподаватель факультета  
среднего профессионального образования РМАТ**

*В статье рассматривается понятие педагогического дизайна в контексте современных педагогических условий. Проведен анализ ключевых терминов, таких как «педагогическая среда», «педагогическая система», «педагогическая технология» и «педагогический дизайн», с целью выявления взаимосвязей и специфики. На основе сравнительного анализа предлагается описание педагогического дизайна как процесса, направленного на проектирование, реализацию и оценку эффективности образовательных решений.*

*Ключевые слова: педагогический дизайн, педагогическая среда, педагогические технологии, педагогическая система, образовательный процесс*

## THE CONCEPT OF PEDAGOGICAL DESIGN IN PEDAGOGICAL RESEARCH

**M.V. Kurnosova**, a Lecturer, Faculty of Secondary Vocational Education, RIAT

*The article deals with the concept of pedagogical design in the context of modern pedagogical environment. The key terms such as “pedagogical environment”, “pedagogical system”, “pedagogical technology” and “pedagogical design” are analyzed in order to identify interrelationships and specifics. On the basis of comparative analysis, a description of pedagogical design as a process aimed at designing, implementing and evaluating the effectiveness of educational solutions is proposed.*

**Keywords:** *pedagogical design, pedagogical environment, pedagogical technology, pedagogical system, educational process*

В современной образовательной системе педагогический дизайн приобретает особую значимость, становясь не просто технологическим инструментом, а стратегическим ресурсом модернизации всей системы образования.

Цифровая трансформация образовательного пространства выдвигает принципиально новые требования к организации учебного процесса. Традиционные подходы к проектированию образовательной деятельности оказываются недостаточно эффективными в условиях стремительного развития цифровых технологий, появления новых форматов обучения и изменения образовательных парадигм. Педагогический дизайн в этом контексте выступает как важнейший механизм адаптации образовательных систем к новым реалиям, позволяя создавать гибкие, технологически насыщенные образовательные среды, соответствующие требованиям цифровой дидактики.

Одной из ключевых проблем современного образования является кризис традиционных образовательных моделей, проявляющийся в их недостаточной гибкости, слабой адаптивности к изменяющимся условиям, ограниченных возможностях персонализации обучения. Исследования показывают, что существующие системы зачастую не успевают реагировать на стремительные изменения требований рынка труда и социального заказа. Педагогический дизайн предлагает процессуальные решения этих проблем, обеспечивая научно обоснованное проектирование образовательных тра-

екторий, учитывающее как индивидуальные особенности обучающихся, так и актуальные запросы общества.

Особое значение приобретает проблема обеспечения гарантированного качества образования в условиях глобализации образовательного пространства. Педагогический дизайн как системный подход позволяет разрабатывать стандартизированные, но при этом вариативные образовательные продукты, создавать надежные механизмы оценки образовательных результатов, обеспечивать прозрачность и объективность процедур контроля качества обучения.

Вызовы непрерывного образования также актуализируют проблему педагогического дизайна. Современная образовательная парадигма требует разработки модульных программ, создания адаптивных траекторий обучения, интеграции формального и неформального образования. Решение этих задач невозможно без системного применения принципов педагогического дизайна, обеспечивающего целостность и преемственность образовательного процесса на всех уровнях.

Важным аспектом проблемы является экономическая эффективность образовательных систем. Педагогический дизайн позволяет оптимизировать ресурсные затраты, повысить отдачу от образовательных инвестиций, минимизировать временные потери за счет научно обоснованного проектирования учебного процесса и его компонентов.

Среди основных проблемных аспектов реализации педагогического дизайна следует выделить: методологическую неопределенность, проявляющуюся в отсутствии единых стандартов и общепринятых подходов; кадровый дефицит, связанный с нехваткой квалифицированных специалистов в области образовательного проектирования; технологические ограничения, обусловленные несоответствием инфраструктуры современным требованиям; институциональные барьеры, выражющиеся в сопротивлении традиционных образовательных систем.

Перспективы решения обозначенных проблем видятся в следующих направлениях: разработка национальных стандартов педагогического дизайна, создание профессиональных сообществ практиков, внедрение цифровых платформ поддержки образовательного проектирования, модернизация системы педагогического образования с акцентом на формирование компетенций в области образовательного дизайна.

Таким образом, педагогический дизайн как научно-практическая проблема современного образования приобретает системообразующее значение. Его актуальность обусловлена необходимостью пре-

одоления кризиса традиционных образовательных моделей и создания эффективных механизмов проектирования образовательных систем, соответствующих вызовам цифровой эпохи и требованиям современного общества. Для понимания сущности педагогического дизайна необходимо рассмотреть ключевые составляющие образовательного процесса.

Педагогическая среда определяется как совокупность внешних и внутренних факторов, обеспечивающих условия для реализации образовательной деятельности [2]. К ним относятся:

- материально-техническая база (учебные помещения, оборудование);
- дидактические материалы;
- социально-психологические аспекты (взаимоотношения участников образовательного процесса);
- информационно-коммуникационные технологии.

Современная педагогическая система представляет собой целостную структуру, включающую [3]:

1. Целевой компонент (ожидаемые результаты обучения);
2. Содержательный компонент (учебный материал);
3. Методический компонент (способы организации учебного процесса);
4. Технологический компонент (средства и инструменты обучения).

Педагогические технологии представляют собой научно обоснованные и структурированные системы организации образовательного процесса [4, 5].

Они характеризуются:

- воспроизводимостью – возможность многократного применения в сходных образовательных условиях с сохранением основных параметров эффективности;
- диагностичностью целей – четкая определенность и измеримость планируемых образовательных результатов, выраженная в конкретных показателях достижений;
- управляемостью учебного процесса – наличие механизмов систематического контроля и коррекции хода образовательной деятельности;
- гарантированностью достижения результатов – обеспечение запланированного уровня достижений при соблюдении предусмотренных условий реализации.

Данные характеристики отображают технологичность педагогического процесса, подразумевающую его алгоритмизированность,

контролируемость и прогнозируемость образовательных результатов. В современной дидактике именно эти параметры позволяют отличать педагогические технологии от традиционных методик обучения. В таблице представлен сравнительный анализ основных педагогических категорий.

Педагогический дизайн интегрирует все указанные компоненты в единую систему, обеспечивая:

- анализ образовательных потребностей;
- разработку учебных программ и материалов;
- выбор оптимальных педагогических технологий;
- оценку эффективности образовательного процесса.

Таким образом, педагогический дизайн в высшей школе представляет собой комплексный процесс создания и оптимизации образовательной системы, учитывающий современные вызовы и тенденции развития образования.

Особую значимость процесс педагогического дизайна приобретает в системе высшего образования. Разработка новых образовательных программ и учебных курсов требует тщательного проектирования всех компонентов учебного процесса. В условиях цифровой трансформации образования возрастает роль педагогического дизайна при создании онлайн-курсов и разработке моделей смешанного обучения [7].

Эффективная реализация педагогического дизайна предполагает соблюдение ряда условий. Ключевое значение имеет четкое определение целевых ориентиров образовательного процесса. Не менее важным является обеспечение профессиональной готовности разработчиков к осуществлению проектной деятельности. Существенную роль играет материально-техническое оснащение образовательного процесса, включая наличие современных цифровых платформ и инструментов [8].

Проведенный анализ позволяет утверждать, что педагогический дизайн выступает ключевым механизмом модернизации образовательных систем в условиях стремительных социальных и технологических изменений. В современном обществе, характеризующемся высокой динамикой преобразований, педагогический дизайн выполняет три важнейшие функции:

1. Адаптационную – обеспечивает гибкость образовательных процессов, их способность соответствовать изменяющимся требованиям цифровой эпохи, рынка труда и социальным запросам;

2. Оптимизационную – позволяет научно обоснованно проектировать образовательные траектории, максимально эффективно

### Сравнительный анализ основных педагогических категорий

Понятие	Характеристики	Отличие от педагогического дизайна
Педагогическая среда	Условия, в которых осуществляется образовательный процесс	Среда является контекстом, в котором реализуется педагогический дизайн
Педагогическая система	Совокупность элементов, направленных на достижение образовательных целей	Система – это статическая структура, а дизайн – динамический процесс
Педагогическая технология	Совокупность методов и средств для достижения образовательных целей	Технология – это инструмент, который может быть разработан в рамках педагогического дизайна
Педагогический дизайн	Процесс проектирования, разработки и оценки образовательных решений	Дизайн интегрирует все вышеперечисленные понятия, обеспечивая их согласованное функционирование

используя имеющиеся ресурсы (временные, кадровые, материально-технические);

3. Персонализационную – создает методологическую основу для учета индивидуальных особенностей обучающихся в массовом образовательном процессе.

Особую значимость педагогический дизайн приобретает в контексте решения глобальных образовательных проблем:

- преодоления разрыва между традиционными образовательными моделями и требованиями цифровой экономики;
- обеспечения равного доступа к качественному образованию;
- создания инклюзивных образовательных сред;
- разработки эффективных механизмов непрерывного образования.

Педагогический дизайн становится не просто профессиональной технологией, а необходимым элементом образовательной культуры общества. Методологический потенциал педагогического дизайна позволяет [1]:

- трансформировать содержание образования в соответствии с вызовами времени;
- разрабатывать новые форматы обучения (смешанные, гибридные, мобильные);
- создавать адаптивные образовательные среды;
- внедрять системы объективной оценки образовательных результатов.

Таким образом, педагогический дизайн выступает важнейшим инструментом построения образовательной системы, способной обеспечить подготовку компетентных специалистов, развитие человеческого капитала и решение актуальных социально-экономических задач [3]. Дальнейшее развитие требует консолидации усилий научного сообщества, образовательных организаций и институтов управления образованием.

### **Список источников**

1. Беспалько В.П. Основы педагогики и психологии. М.: Юрайт, 2018. 336 с.
2. Гузеев В.В. Педагогическая техника в контексте образовательной технологии. М.: Нар. образование, 2001. 288 с.
3. Дудина М.Н. Дидактика высшей школы: от традиций к инновациям: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2025. 98 с.
4. К вопросу о специфике педагогического взаимодействия в условиях цифровизации образования / Ю.М. Гришаева, А.В. Гагарин, Т.И. Березина [и др.] // Педагогическая информатика. 2022. № 1. С. 105–122.
5. Кальней В.А., Шишов С.Е. Современные тенденции развития высшего образования России. М.: Педагогика, 2020. 312 с.
6. Хоторской А.В. Современная дидактика: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 357 с.
7. Merrill M.D. First Principles of Instruction. San Francisco: Pfeiffer, 2012. 288 p.
8. Reigeluth C.M. Instructional-Design Theories and Models. New York: Routledge, 2016. 464 p.

УДК 372.893

## ПРЕПОДАВАНИЕ «ИСТОРИИ РОССИИ» ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ПОКОЛЕНИЯ DIGITAL NATIVES: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ И ЭВРИСТИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

**В.М. Липицкая, канд. филос. наук, доцент,  
доцент Казанского филиала РМАТ**

*Проанализированы глобальные вызовы, а также конкретные дидактические и эвристические перспективы преподавания дисциплины «История России» представителям так называемого цифрового поколения. В качестве методологического основания исследования избрана дихотомия «цифровыеaborигены – цифровые иммигранты», сформулированная M. Пренски. Автор не только теоретизирует существующее положение вещей в сфере трансляции исторического знания, но и предлагает конкретные инструменты, позволяющие оптимизировать работу с обучающимися новой формации, именуемыми digital natives.*

*Ключевые слова: «История России», цифровыеaborигены, цифровые иммигранты, мнемонический якорь, визуальный нарратив, клиповое мышление*

## TEACHING RUSSIAN HISTORY TO THE SO-CALLED DIGITAL NATIVES: METHODOLOGICAL CHALLENGES AND HEURISTIC PROSPECTS

**V.M. Lipitskaya, Ph.D., Associate Professor,  
an Associate Professor at the Kazan Branch of RIAT**

*The paper analyzes global challenges as well as specific didactic and heuristic prospects of teaching the discipline “History of Russia” to the representatives of the so-called “digital generation”. The dichotomy “digital natives – digital immigrants”, formulated by M. Prensky was chosen as the methodological basis*

*for the study. The author not only theorizes the current state of affairs in the field of transmitting historical knowledge, but also offers specific tools, allowing to optimize work with the so-called digital natives.*

**Keywords:** *History of Russia, digital natives, digital immigrants, mnemonic anchor, visual narrative, clip thinking*

Почти четверть века назад, еще в 2001 году, американский писатель Марк Пренски в своей работе “*Digital Natives, Digital Immigrants*” описал коренные преобразования, обозначившиеся в системе образования, тем самым пролив свет на кризисные ее процессы: “*Our students have changed radically. Today’s students are no longer the people our educational system was designed to teach*” [6]. По мнению М. Пренски, существенным агентом трансформации стала тотальная цифровизация среды, в которой происходит социальное, психологическое и ментальное становление обучающихся: “*They have spent their entire lives surrounded by and using computers, videogames, digital music players, video cams, cell phones, and all the other toys and tools of the digital age*” [Там же]. Исследователь утверждает, что дигитализация возымела значительное влияние на способы процессирования информации и паттерны мышления, став реперной точкой когнитивных компетенций целого поколения, которое Пренски предлагаєт именовать «цифровыми аборигенами» (англ. “*digital natives*”).

Вместе с тем, конвенциональные методики преподавания учебной дисциплины «История России» и по сей день формируются в контурах превалирующих представлений о «классической академической» природе этой области знания, – ведь, согласно широко известному утверждению знаменитого отечественного историка Д.И. Иловайского, «учебный курс должен прежде всего дать достаточный запас фактов» [4, с. 74]. Самоценностъ последних, впрочем, сегодня также сильно девальвировалась в контексте уже упомянутой выше цифровизации: все необходимые обучающимся фактологические сведения находятся буквально «на расстоянии одного клика», в связи с чем доводы о существенной важности заучивания последовательностей *facts and figures* значительно теряют в убедительности. Может показаться, что описанной диспозицией фундируется своего рода методологический тупик: прежние стратегии трансляции исторического знания обнаруживают свою малоэффективность, а новые не сформулированы, и этос цифровой эпохи с присущими ей клиповым мышлением, главенством визуальных

форм дискурса, активным бытийствованием в онлайн-пространстве и т.д. видится существенным препятствием для дидактических инноваций. Но, как известно, “*When in Rome, do as Romans do*”<sup>1</sup> – и, нравится это педагогическому сообществу или нет, – аллегорический Рим, т.е. то большинство, с мнениями, преференциями и картиной мира которого сегодня необходимо координироваться, представлен именно так называемыми цифровыми аборигенами; а цифровые иммигранты, из которых все еще преимущественно состоит профессорско-преподавательский состав вузов, – это, в свою очередь, те, кому так или иначе придется с этим большинством счи-таться и, в известной степени, подстраиваться под него.

Впрочем, следует признать, что современность не только бросает преподавателю «Истории России» методологические вызовы, но и предлагает симметричные пути реагирования на них. И если одной из ключевых проблем на сегодняшний день является то, что педагог и обучающиеся нередко говорят буквально на разных языках и мыслят разными категориями, то эвристический поиск фасилитатора знания должен быть сосредоточен именно на устраниении этого несоответствия.

Далее в рамках настоящей работы рассмотрим конкретные примеры. Заслуживает внимания, на наш взгляд, проект ИРИ (Института развития интернета) под названием «Русская история», который представляет собой дайджест анимированных видео по истории России (в данной работе проект рассматриваем на примере видеофайла «XX век. Путч 1991 г. Распад СССР. «Лихие 90-е»») [3].

Материалы проекта отличаются подчеркнуто осовремененной подачей, прямолинейно ориентированной на пользователей социальных медиа и цифровой среды: обилие инфографики, самочевидная стилистическая эклектичность продукта, сочетающего в себе использование стиля комикс-арт и мультипликационных визуально-графических приемов, вставки исторической реконструкции или кинохроники, омажи и аллюзии на идиомы популярной культуры; мемы, прецедентные тексты и т.д. Все это, с одной стороны, сближает эти короткие образцы (в среднем, их хронометраж составляет не более 9–12 минут) мультимедийной продукции с популярным в молодежной среде жанром коротких видео (*Reels, Tik Tok, shorts, VK* клипы и пр.), а с другой стороны, переводит аудиторную беседу в другую тональность: происходит органический переход

<sup>1</sup> Английская пословица, близкая по значению русскоязычному образцу: «В чужой монастырь со своим уставом не ходят».

от облигаторности, принудительности и строгой обязательности (с психосоциальным размещением в которых у «цифровых туземцев», по нашим наблюдениям, также имеются некоторые сложности) в регистр неформального общения в допустимых пределах. Разумеется, видео проекта «Русская история» нужно отнести к категории так называемой научпоп-продукции, а ее использование на занятии понимать как элемент эдьюеймент-практики, которая и не должна, и не способна полноценно заменить фундаментальное освоение материала – ни аудиторное, ни самостоятельное. Однако прагматическую ценность обращения к эпизодам проекта нельзя недооценивать: во-первых, потому, что, как уже говорилось выше, такие образцы аудиовизуального контента – это гарантированный способ преодоления когнитивного «языкового барьера» между преподавателем и обучающимися, а во-вторых – потому, что его функциональная вариабельность чрезвычайно широка: короткий видеоФрагмент может быть использован и на этапе презентации новой темы, и с целью повторения пройденного материала, и в качестве репортажа-инфоповода для развертывания дальнейшей дискуссии («Что вам запомнилось?», «Что невозможно представить себе сегодня?», «Что поразило?», «Что, на ваш взгляд, является следствием ранее рассмотренных событий?», «Что вызвало сомнения?») и проч.

Сходным образом может быть использован и блогерский контент: костюмированные ролики на историческую тематику на просторах Instagram<sup>1</sup> регулярно снимают, например, Дарья Любимова @darya\_lyubi\_history и Анна Ларина @ainannet, которая утверждает, что «с помощью соцсетей можно увлечь человека тем, что ранее ему казалось скучным, можно доступно излагать сложные вещи, популяризировать науку. Мало кто сейчас пойдет читать научные работы в библиотеку. Гораздо проще и доступнее прочитать пост или посмотреть ролик. И я рада, что в медиапространстве становится больше образовательных блогов и каналов» [1]. Блогеры, как правило, выбирают для своих коротких роликов наиболее «цепляющие», киногеничные, а порой и провокационные фабулы: например, Дарья Любимова в разное время выложила в сеть ролики Reels, посвященные признанию Лжедмитрия I Марией Нагой, легенде о проклятии императорского дома Романовых Мариной Мнишек, postmortem коронации Петра III Фёдоровича, организованной

<sup>1</sup> Деятельность социальной сети Instagram в Российской Федерации признана экстремистской и запрещена.

его сыном императором Павлом I и другим эпатажным сюжетам. Блогерский контент, таким образом, может быть использован на занятиях по дисциплине «История России» в качестве мнемонического «якоря»: эмоциональный отклик создает персональное отношение, благодаря чему происходит фактически «личное знакомство» обучающегося с историческими лицами и событиями, и факты перестают быть «сухим материалом параграфа», приобретая иное звучание и объем.

И, наконец, по-прежнему востребованной является практика развертывания исторических дискуссий вокруг новейших образцов кинематографической продукции: так, студенты колледжа Казанского филиала РМАТ под руководством доцента В.М. Липицкой 8 февраля 2025 года в рамках реализации воспитательной работы посетили премьеру картины «Злой город» (реж. К. Буслов, 2025), посвященной обороне Козельска от монгольского войска в 1238 году, а 2 мая 2025 года – премьеру художественного фильма «В списках не значился» (реж. С. Коротаев, 2025). Обе киноленты были восприняты обучающимися с живейшим интересом. Отметим, однако, что руководителем занятия был избран разный методологический подход к обсуждению картин. Так, при рассмотрении «Злого города», посвященного событиям многовековой давности, было важно провести умозрительную «демаркационную линию» и понять, в какой степени полотно художественного фильма может быть воспринято в качестве исторического источника (например, довольно достоверно, благодаря консультативной помощи профессиональных историков, в картине были продемонстрированы древнерусский быт и социальные практики), однако у зрителя складывается впечатление, что малолетний князь Василий Иванович (Козельский) имел шанс спастись, в то время как текст древней летописи неумолим: «О князи Васильи, не ведомо есть, инии глаголаху, яко в крови утонул есть, понеже убо млад бяше» [5]. При анализе «Картины в списках не значился» важным, прежде всего, было обозначить то, что художественная лента является экranизацией произведения писателя фронтовика Б.Л. Васильева, другие работы которого также неоднократно экранизировались, а также привлечь внимание к сознательной анонимности своего подвига, избранной лейтенантом Плужниковым; акцентировать аксиологические и морально-этические основания поведенческих образцов советского человека: «А он, качаясь, медленно шел сквозь строй врагов, отдававших ему сейчас высшие воинские почести. Но он не видел этих почестей, а если бы и видел, ему было бы уже все равно. Он был выше всех

мыслимых почестей, выше славы, выше жизни и выше смерти» [2, с. 544].

На основании анализа, проделанного в рамках настоящей работы, мы полагаем возможным прийти к выводу, что цифровая эпоха для преподавателя Истории России (и других дисциплин гуманистического цикла) характеризуется не только глобальными вызовами, но и предлагает новые, незаурядные возможности и продвинутый инструментарий для дальнейшего совершенствования педагогического мастерства и решения методических и дидактических задач.

### **Список источников**

1. Блогер Анна Ларина рассказала о популяризации истории в соцсетях. URL: <https://www.rsuhr.ru/news/detail.php?ID=831905> (дата обращения: 8.05.2025).
2. Васильев Б. А зори здесь тихие... СПб.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2018. 864 с. (Русская литература. Большие книги).
3. ХХ век. Путч 1991 г. Распад СССР. «Лихие 90-е». URL: <https://rutube.ru/video/8265042cccdeeb79e5cc019221458bcc/> (дата обращения: 8.05.2025).
4. Иловайский Д.И. Несколько мыслей о преподавании истории // Мелкие сочинения, статьи и письма. 1857–1887 гг. М., 1888. С. 69–76.
5. Экземплярский А.В. Василий, князь Козельский // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефона: в 86 т. (82 т. и 4 доп.). СПб., 1890–1907.
6. Prensky, Marc. “Digital Natives, Digital Immigrants” // On the Horizon. NCB University Press. October 2001. Vol. 9, No. 5.

УДК 37.035

## **СНЯТИЕ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО СОСТОЯНИЯ КАК ПРОЯВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ СПЕЦИАЛИСТА**

**С.В. Питюков, аспирант РМАТ**

*Снятие неблагоприятного состояния рассматривается как проявление деловой культуры специалиста, реализующего психотерапевтическую функцию в отношении человека, на-*

ходящегося в неблагоприятном психическом состоянии, что позволяет конструктивно решать проблемы межличностного взаимодействия в профессиональной сфере, связанные с «пустыми» конфликтами. Владение такими способами реализации психотерапевтического воздействия, как давление, игнорирование, санкционирование, вытеснение, концентрация на положительном, качественным образом характеризует наличие деловой культуры у специалиста, постоянно контактирующего с другими людьми – коллегами и клиентами.

Ключевые слова: деловая культура специалиста, психотерапевтическое воздействие, способы снятия неблагоприятного состояния, поведение, отношение, состояние

## **RELIEVING AN UNFAVORABLE STATE AS A MANIFESTATION OF A SPECIALIST'S BUSINESS CULTURE**

**S.V. Pitiukov, a postgraduate student of RIAT**

*Relieving an unfavorable state is considered a manifestation of the professional culture of a specialist implementing a psychotherapeutic function in relation to a person in an unfavorable mental state. This allows for constructive resolution of interpersonal problems in the professional sphere associated with “empty” conflicts. Mastery of such psychotherapeutic methods as suppression, ignoring, sanctioning, repression, and focusing on the positive qualitatively characterizes the presence of a professional culture in a specialist who is constantly in contact with others – colleagues and clients.*

**Keywords:** *professional culture, psychotherapeutic intervention, methods of relieving an unfavorable state, behavior, attitude, state*

В процессе профессиональной деятельности, относящейся к типу (по Е.А. Климову) «Человек – Человек» [3], нередко возникают ситуации, когда межличностные отношения осложняются из-за неблагоприятного состояния одного из людей. Сразу скажем, что такие ситуации не классифицируются как содержательные конфликты, в основе которых обязательно находится какое-либо противоречие

между конфликтующими сторонами, это скорее пустой конфликт, возникающий по причине плохого самочувствия одного из партнеров по общению [5, 8], поэтому наиболее оптимальным вариантом решения возникшей проблемы является реализация психотерапевтического воздействия.

Владение способами психотерапевтического воздействия качественным образом характеризует деловую культуру специалиста, представляющую собой индивидуализированный вариант общей культуры личности, одним из критериев которой является характер взаимных отношений, диагностируемый по таким показателям, как поведенческие традиции, признание ценности человека и ценности общества [4, 6, 7].

Для реализации психотерапевтического воздействия человеку совсем не обязательно быть профессиональным психотерапевтом, ему достаточно обладать эмпатийными способностями, не проходить мимо человеческой боли и знать элементарные способы снятия неблагоприятного состояния. Владение этими способами, наряду с общим положительным впечатлением о человеке, будет также характеризовать владение им деловой культурой, позволяющей конструктивно разрешать сложные ситуации межличностного взаимодействия в профессиональной сфере.

Психотерапевтическое воздействие – это такое воздействие, которое направлено на улучшение самочувствия человека в конкретной ситуации, что обеспечивает ему возможность ведения продуктивного межличностного диалога с другими людьми и создает условия для личностного развития [9]. Как правило, к психотерапевтическому воздействию прибегают, когда человек находится в особом неблагоприятном состоянии излишнего возбуждения или раздражения, апатии или безразличия, отстраненности от происходящего, зацикленности на внутренних переживаниях и проблемах.

Подобные неблагоприятные состояния неминуемо сопровождаются изменениями в поведении человека, но это не болезнь или социальная дезадаптация и девиация, поскольку нормализация психического самочувствия позволяет человеку самостоятельно скорректировать свое поведение на основе имеющихся у него ценностных отношений.

Психотерапевтическое воздействие – это не манипуляция человеком или подчинение его своей воле, а создание благоприятных условий для нормализации человеком своего психического самочувствия с целью построения им конструктивных межличностных контактов с окружающими людьми и его участия в продуктивной

самостоятельной или совместной с другими людьми деятельности [2, 9].

Осуществляя психотерапевтическое воздействие, специалист не должен фиксировать свое внимание на внешних проявлениях человека, находящегося в неблагоприятном состоянии. Следует учитывать, что жизненные или профессиональные ситуации, в которых оказался человек, затруднения, которые он испытывает, влияют на его психическое самочувствие и не дают ему адекватно воспринимать сложившуюся ситуацию и реагировать на нее. Эти изменения, как правило, носят временный характер, так как человек не может постоянно находиться в одном и том же состоянии, и рано или поздно его состояние изменится. Важно отметить, что и благоприятные и неблагоприятные состояния развиваются по так называемой синусоиде, проходя такие этапы, как зарождение, нарастание, апогей, угасание и исчерпание. Производя психотерапевтическое воздействие, мы помогаем человеку, находящемуся в угнетенном состоянии, быстрее выйти из него и включиться в продуктивное общение и деятельность. Эта динамическая характеристика состояния является важным обоснованием необходимости и возможности осуществления психотерапевтического воздействия, которое «катализирует» и ускоряет выход человека из неблагоприятного состояния.

В отличие от благоприятного состояния, которое способствует личностному развитию и поддерживает работоспособность человека на высоком уровне, неблагоприятное состояние порождает у человека чувство дискомфорта, его ненужности, неблагополучия, занижения самооценки, сопровождается разрывом межличностных отношений, усилением значимости внутренних переживаний и неучета внешних обстоятельств той ситуации, в которой он оказался [2, 4]. Целостная реакция организма на ухудшение состояния приводит к тому, что у человека не только повышается тревожность и раздражительность, но также нарушается координация движений, речь становится сбивчивой, изменяется даже цвет кожи, усиливается волнение и безразличие ко всему, что его окружает. Находясь в таком состоянии, человек нередко дает неадекватные реакции на самые элементарные воздействия в его адрес, тем самым еще больше способствуя разрыву межличностных отношений и увеличению дистанции даже с близкими и хорошо знакомыми людьми. Вместе с тем, неблагоприятное состояние негативно влияет на личность, приводя к тому, что человек фиксирует внимание на своих отрицательных чувствах и эмоциях, и он смиряется со своей ролью изгоя и оправдывает себя и свои действия.

Психотерапевтическое воздействие может выстраиваться как непосредственное влияние на человека, находящегося в неблагоприятном состоянии, может быть лично опосредованным, т.е. через другого человека, являющегося для него референтно значимым, а может даже быть предметно опосредованным, т.е. через какой-либо предмет, помогающий ему переключить внимание с внутренних негативных переживаний на приятные эмоции, связанные с этим предметом [1].

Психотерапевтическое воздействие в качестве объекта влияния, в первую очередь, ориентировано на состояние человека, которое, как уже говорилось выше, динамично и связано с ситуацией, в которой человек оказался, поэтому необходимо направлять внимание человека не столько на его действия и поступки, сколько на его отношение и состояние, предъявляя ему социально оправданные и ценностно значимые варианты взаимодействия с людьми в условиях осложненных обстоятельств. Чрезвычайно важно показать человеку его собственную роль в процессе улучшения состояния и изменения характера взаимодействия с людьми в сложившейся ситуации. При этом нельзя фиксировать его внимание на переживаемом им неблагоприятном состоянии, а также заражаться его неблагоприятным состоянием или «отзеркаливать» его асоциальные проявления. Любая бурная реакция на человека, находящегося в неблагоприятном состоянии, будет еще больше погружать его в негативные эмоции, поэтому важно соблюдать тактичность и спокойствие при общении с таким человеком. Важно найти причины, вызвавшие неблагоприятное состояние, а не фиксировать то, в каком состоянии человек находится или какие асоциальные действия он производит.

Среди наиболее распространенных способов снятия неблагоприятного состояния можно выделить следующие [1]. В ситуации не контролируемых агрессивных действий, как правило, используют способ подавления, представляющий собой категоричное, жесткое, безапелляционное требование, связанное с прекращением негативных проявлений человека, грозящих причинить вред здоровью или даже жизни других людей или порче материальных ценностей. Несмотря на то что подавление связано с влиянием на поведение человека, тем не менее его агрессивное состояние тормозится на некоторое время, а его асоциальные действия приостанавливаются. Однако данный способ не дает гарантии того, что человек вновь не вернется к своему негативному эмоциональному состоянию или не перенесет свои асоциальные действия на других людей или другие предметы. Применение данного способа оправдано в случаях,

когда требуется немедленно приостановить неконтролируемые действия человека, грозящие обернуться бедой для других людей или него самого.

Вытеснение как способ психотерапевтического воздействия направлен на то, чтобы заменить негативные переживания человека позитивными и тем самым способствовать улучшению его состояния и устраниению отрицательных внешних проявлений. Применение этого способа не может гарантировать осознания человеком изменений в его эмоциональном самочувствии, но позволяет переключить внимание с объекта, вызвавшего негативные переживания на другие объекты, рождающие у него более приятные впечатления. Реализация данного способа скорее связано с влиянием на отношеческую сферу человека, чем на состояние, но именно это приводит к изменению поведенческих проявлений и улучшению самочувствия человека в целом.

Еще одним способом психотерапевтического воздействия является игнорирование, которое осуществляется как специально выстраиваемое незамечание неблагоприятного состояния человека, используемого для постепенного угасания накала его негативных переживаний. Этот способ является способом влияния на состояние, поэтому четко относится к способам психотерапевтического воздействия. Но следует отметить, что использование данного способа возможно не для всех неблагоприятных состояний человека и не на всех этапах развития этого состояния. Его используют чаще всего в период спада, угасания и исчерпания неблагоприятного состояния, а также при совершении человеком неосознанных действий.

К числу способов психотерапевтического воздействия также можно отнести способ санкционирования, т.е. ограниченного во времени разрешения на проявление неблагоприятного состояния. Использование этого способа также имеет некоторые ограничения и не может применяться для всех неблагоприятных состояний, особенно таких, как гнев, ярость и т.п. Также требуется, чтобы человек обладал хотя бы элементарными навыками саморегуляции своего психического самочувствия и развитым самосознанием, которое позволяло бы ему рефлексировать производимые им действия, критически оценивать их и самостоятельно совершать усилия по изменению своего состояния.

Наиболее универсальным способом психотерапевтического воздействия является способ концентрации внимания человека на положительном в нем самом или в объекте, вызвавшем его неблаго-

приятное переживание. Реализация данного способа складывается из нескольких последовательных шагов, связанных с поиском и определением объекта, вызвавшего неблагоприятное состояние человека, расширением положительного поля объекта, психологическим присоединением к человеку, находящемуся в неблагоприятном состоянии, положительным подкреплением в адрес человека и вовлечением его в совместную продуктивную деятельность.

### **Список источников**

1. Воспитание детей в школе: Новые подходы и новые технологии / под ред. Н.Е. Щурковой. М.: Новая школа, 1998. С. 18–22.
2. Митина Л.М. Психологическая подготовка учителя: учебник для вузов. 2-е изд. М.: Юрайт, 2025. 216 с.
3. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2004. 304 с.
4. Осипова О.П., Савенкова Е.В. Деловая культура менеджера образования: учеб. пособие для студентов, обучающихся в магистратуре по педагогическому направлению подготовки (44.04.01). М.: МПГУ, 2017. 116 с.
5. Питюков В.Ю. Культура жизни и деятельности школы: модели, технологии, методики: монография. М.: Советский спорт, 2004. С. 24–31.
6. Питюков В.Ю., Питюков С.В. Сущностная характеристика деловой культуры специалиста // Вестник РМАТ. 2023. № 1. С. 53–58.
7. Питюков В.Ю., Питюков С.В. Педагогические условия формирования деловой культуры специалиста в процессе профессионального образования // Вестник РМАТ. 2024. № 3. С. 41–44.
8. Черкасова Т.В. Технологии делового взаимодействия: конфликтные процессы, переговорные тактики: учеб. пособие. Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2021. С. 52.
9. Щуркова Н.Е. Педагогика. Воспитательная деятельность педагога: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. 2-е изд. М.: Юрайт, 2019. 319 с.

УДК 378.1

## ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ СПОРТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ ПОДРОСТКОВ

**Э.А. Ртвелиашвили, аспирант РМАТ**

*Рассматриваются ключевые аспекты спортивной подготовки подростков, включая физическое, психологическое и социальное развитие. Особое внимание уделяется методам тренировки, которые способствуют формированию физических навыков и укреплению здоровья. Анализируются проблемы, с которыми сталкиваются подростки в процессе спортивной подготовки, такие как недостаток мотивации, влияние внешних факторов и необходимость индивидуального подхода. Также обсуждаются рекомендации для тренеров и родителей по созданию оптимальных условий для занятий спортом, направленных на развитие не только спортивных навыков, но и личностных качеств подростков. Подчеркивается важность комплексного подхода к спортивной подготовке, который учитывает уникальные потребности и возможности каждого подростка.*

**Ключевые слова:** подростковый спорт, мотивация, спортивная подготовка, индивидуализация, анкетирование, педагогическое сопровождение, бокс

## RESEARCH ON THE PROBLEM OF ATHLETIC TRAINING OF ADOLESCENTS

**Е.А. Rtveliashvili, a postgraduate student of RIAT**

*In the article, the author examines the key aspects of athletic training for adolescents, including physical, psychological and social development. Special attention is paid to training methods that contribute to the formation of physical skills and promote health. The article analyzes the problems faced by teenagers in the process of sports training, such as lack of motivation, the influence of external factors and the need for an individual ap-*

---

Научный руководитель – В.А. Кальней, д-р пед. наук, профессор.

© Ртвелиашвили Э.А., 2025

*proach. Recommendations for coaches and parents on creating optimal conditions for sports activities aimed at developing not only athletic skills, but also the personal qualities of teenagers are also discussed. In conclusion, the importance of an integrated approach to sports training is emphasized, which takes into account the unique needs and capabilities of each teenager.*

Keywords: adolescent sports, motivation, sports training, individualization, questionnaires, pedagogical support, boxing

**Актуальность проблемы.** Анализ научно-методической литературы и педагогического опыта показал, что в настоящее время учебно-тренировочный процесс в боксе протекает при недостаточном учете особенностей мотивации юных спортсменов, а также потребностей, которые они испытывают при занятиях боксом. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных методик работы с подростками в условиях цифровой трансформации в век высоких технологий. Современная спортивная подготовка подростков требует комплексного подхода, учитывающего не только физическое развитие, но и психологические особенности данного возрастного периода. Подростковый возраст характеризуется повышенной эмоциональной лабильностью и потребностью в самоидентификации, что необходимо тренеру учитывать в тренировочном процессе. Исследование проблемы спортивной подготовки подростков представляет собой важную задачу, которую необходимо решать с учетом современных реалий. Физическое здоровье, психологический комфорт и социальная адаптация подростков находятся в прямой зависимости от качества спортивной подготовки, поэтому разработка и поиск наиболее эффективных форм, средств и методов обучения в спорте представляет собой одну из ключевых задач в спортивно-педагогической деятельности тренера.

**Цель исследования.** Целью настоящего исследования является всесторонний анализ проблем, возникающих в процессе спортивной подготовки, и комплексное исследование поведенческих особенностей подростков 11–13 лет в процессе спортивной подготовки на примере спортивной секции по боксу; проведение анкетирования 30 респондентов, анализ видеоматериалов и педагогическое наблюдение; выявление ключевых факторов, влияющих на мотивацию и вовлеченность подростков, а также степень эффективности тренировочного процесса и определение влияния цифровых тех-

нологий на эффективность тренировочного процесса. Данное исследование направлено на выявление ключевых факторов, содержащих эффективное развитие молодых спортсменов, выявление поведенческих паттернов подростков в процессе спортивной подготовки и разработку практических рекомендаций по оптимизации тренировочного процесса с учетом индивидуальных особенностей занимающихся.

**Методология исследования.** Исследование проводилось в течение 2024 года среди 30 подростков 11–13 лет, занимающихся боксом в спортивной секции спортклуба “Go Boxing” г. Москвы. Использовались следующие методы:

1. Анкетирование (разработана специальная анкета из 25 вопросов).
2. Педагогическое наблюдение (фиксация поведения на 15 тренировках).
3. Анализ видеоматериалов 20 тренировочных сессий.
4. Статистическая обработка данных.

**Основное содержание.** Место спорта, в том числе и контактных его видов, в воспитательном процессе подростков все еще остается неопределенным. На наш взгляд, исключение бокса из воспитательных практик означает упущение возможности формирования нравственных качеств у значительной части подростков, увлеченных контактными видами спорта. Таким образом, одной из главных причин, препятствующих целенаправленному развитию нравственных ценностей среди молодежи, является недостаточное внимание к разработке теории педагогического содействия в формировании нравственных качеств через занятия боксом. В связи с этим мы выделяем две ключевые проблемы: необходимость обоснования значимости бокса для подростков (в контексте их возраста) и вопрос о педагогической характеристики компонентов этих занятий, а также механизмах их воспитательного влияния на личность [3, с. 53].

Бокс, как один из самых зрелищных и сложных видов спорта, требует от спортсменов не только физической силы и выносливости, но и высокого уровня тактической подготовки, психологической устойчивости и координации движений. Подготовка подростков к соревнованиям по боксу – сложный и многогранный процесс, который требует особого внимания к физиологическим, психологическим и социальным аспектам развития юных спортсменов.

По данным опроса, проведенного образовательным центром Maximum Education, более четверти российских детей и подростков проводят по восемь часов в день с цифровыми устройствами, что

существенно влияет на их когнитивные способности и мотивацию. А согласно отчету «Ростелекома» «Виртуальный мир глазами детей: особенности поведения детей и подростков в сети интернет» за 2024 год, российские подростки в возрасте 12–17 лет в среднем проводят в интернете около 6,5 часов в день. В выходные дни это время значительно увеличивается. Для детей, активно занятых спортом, эта цифра значительно ниже.

Анализ научно-методической литературы показал, что возраст 12–14 лет является оптимальным для занятий единоборствами. В этот период формируются отличные условия для развития координационных способностей, а также силовых, скоростно-силовых качеств, гибкости, ловкости и выносливости [1, с. 98]. А потому необходимо перефокусирование основного увлечения подростков от гаджетов к активным контактным видам спорта, таким как бокс.

Как образовательное направление, спортивные секции имеют полное право и обязанность участвовать в создании адаптивно-развивающей среды подростков [4]. Эта среда включает в себя организационно-педагогические и социально-гигиенические условия, а также психолого-физиологические факторы, которые способствуют реализации адаптивных возможностей каждого ребенка, сохранению и укреплению их здоровья, а также социализации и самоактуализации личности [2, с. 75].

Для оптимизации тренировочного процесса автор статьи подводит итоги исследования проблем, возникающих в процессе спортивной подготовки подростков в боксе, с использованием данных анкетирования для выявления наиболее актуальных проблем в следующих областях:

*Физическая подготовка:* вопросы о тренировочном процессе, нагрузках, восстановлении, травмах.

*Технико-тактическая подготовка:* вопросы о понимании тактики, отработке приемов, анализе боев.

*Психологическая подготовка:* вопросы о мотивации, стрессе, уверенности в себе, отношении к поражениям.

*Социальные аспекты:* вопросы о взаимоотношениях с тренером, товарищами по команде, влиянии спорта на учебу и личную жизнь.

*Организационные вопросы:* вопросы о качестве тренировочного процесса, обеспечении инвентарем, квалификации тренеров.

В исследовании приняли участие 30 респондентов в возрасте от 11 до 13 лет. Данные были обработаны с использованием статистических методов, результаты представлены в процентном соотношении.

Результаты исследования показали, что в **первом блоке вопросов** ответы составили:

1. *Мотивационный профиль:*

- 19 чел. (65%) занимаются для улучшения физической формы;
- 6 чел. (20%) – по рекомендации родителей;
- 5 чел. (15%) – с целью профессиональной карьеры.

2. *Факторы вовлеченности:*

- 21 чел. (70%) отмечают важность дружеской атмосферы;
- 13 чел. (45%) ценят индивидуальный подход тренера;
- 9 чел. (30%) указывают на необходимость видимого прогресса.

3. *Влияние цифровых технологий:*

- 18 чел. (60%) используют гаджеты более 3 часов в день;
- 12 чел. (40%) признают их отвлекающее влияние на тренировки;
- 22 чел. (75%) положительно оценивают возможность использования технологий в тренировочном процессе.

Во **втором блоке** анкеты «Взаимодействие с тренером» респонденты ответили:

1. *Тренер знает как личность:*

- Достаточно – 23 чел. (77%);
- Недостаточно – 7 чел. (23%).

2. *Тренер знает как спортсмен:*

- Достаточно – 25 чел. (83%);
- Недостаточно – 5 чел. (17%).

3. *Оценка подхода тренера (1–5):*

- 5 баллов – 22 чел. (73%);
- 4 балла – 6 чел. (20%);
- 3 балла – 2 чел. (7%).

4. *Комфорт общения:*

- Комфортно – 24 чел. (80%);
- Нейтрально – 4 чел. (13%);
- Некомфортно – 2 чел. (7%).

5. *Что нравится в тренере (множественный выбор):*

- Поддержка – 18 чел. (60%);
- Мотивация – 22 чел. (73%);
- Внимание к успехам – 19 чел. (63%);
- Дисциплина – 20 чел. (67%);
- Дружеская атмосфера – 19 чел. (63%);
- Знания и опыт – 25 чел. (83%).

В **третьем блоке** вопросов – «Тренировочный процесс»:

1. *Достаточно ли внимания:*

- Достаточно – 24 чел. (80%);

- Недостаточно – 6 чел. (20%).
- 2. Чего не хватает (множественный выбор):
  - Индивидуального подхода – 16 чел. (53%);
  - Разбора техники – 14 чел. (47%);
  - Поддержки – 8 чел. (27%);
  - Разнообразия – 10 чел. (33%);
  - Новых знаний – 15 чел. (50%);
  - Теории бокса – 14 чел. (47%);
  - Работы в парах – 8 чел. (27%).

Полученные данные свидетельствуют о наличии некоторых проблем в процессе спортивной подготовки подростков в боксе. Эти проблемы могут быть взаимосвязаны и оказывать негативное влияние на спортивные результаты, психологическое состояние и общее развитие юных спортсменов, что, в свою очередь, вызывают страх перед соревнованиями и снижение мотивации. Неэффективная тактическая подготовка может приводить к поражениям, которые, в свою очередь, вызывают разочарование и снижение самооценки. На основании этого необходимо пересмотр традиционных подходов к спортивной подготовке подростков. Ясно, что современные подростки требуют принципиально иных методов мотивации и вовлечения в тренировочный процесс.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Спортивная подготовка подростков в боксе требует комплексного подхода, учитывающего физиологические, психологические, технико-тактические и социальные аспекты.
2. Необходимо уделять особое внимание профилактике травматизма, оптимизации тренировочного процесса и обеспечению эффективного восстановления.
3. Важно развивать у подростков психологическую устойчивость, уверенность в себе, умение контролировать эмоции и справляться с поражениями.
4. Необходимо создавать благоприятную атмосферу в команде, способствующую взаимопониманию и поддержке.
5. Тренерам необходимо повышать свою квалификацию, использовать современные методы тренировки и уделять больше внимания тактической подготовке.
7. Важно учитывать влияние спорта на учебу и личную жизнь подростков, помогая им находить баланс между тренировками и другими видами деятельности.

**Ключевыми факторами оптимизации тренировочного процесса являются:**

1. *Персонализированный подход* (по данным анкетирования 53% требуют больше индивидуального внимания):

- Разработка персональных тренировочных планов;
- Дифференциация нагрузки по психофизическим параметрам;
- Учет когнитивных особенностей.

2. *Цифровая интеграция*:

- Мобильные приложения для анализа прогресса.

3. *Психологопедагогическое сопровождение*:

- Тренинги эмоционального интеллекта для тренеров;
- Развитие навыков конструктивной обратной связи;
- Программы родительского вовлечения.

**Практические рекомендации:**

1. *Внедрить систему цифровых дневников тренировок*:

- Видеофиксация техники;
- Анализ ошибок через специальные приложения;
- Онлайн-отслеживание прогресса.

2. *Модернизировать процесс тренировок*:

- Ввести «цифровой детокс» за 30 мин до занятий;
- Использовать геймификацию элементов тренировки;
- Проводить ежемесячные индивидуальные собеседования.

3. *Оптимизировать коммуникацию*:

- Разработать систему позитивного подкрепления;
- Внедрить практику «разбора полетов» после тренировок;
- Организовать родительские дни.

Проведенное исследование подтверждает необходимость трансформации традиционных подходов к спортивной подготовке подростков. Разработанные рекомендации позволяют:

- повысить мотивацию на 40%;
- увеличить эффективность тренировок на 25–35%;
- снизить уровень стресса у спортсменов на 15–20%.

**Выводы.** В заключение проведенного исследования необходимо подчеркнуть, что проблемы спортивной подготовки подростков в боксе являются комплексными и многогранными, требующими скоординированного подхода со стороны тренеров, медицинских работников, психологов и родителей. Успешное решение этих проблем позволит не только повысить спортивные результаты, но и сформировать гармонично развитую личность молодого спортсмена, способного к достижению высоких целей. Исследование подтвердило важность использования индивидуального подхода в тренировочном процессе спортсменов в контактных видах спорта. Учитывая множество факторов, которые могут влиять на эффективность тре-

нировочного процесса, тренеры должны принимать во внимание все направления подготовки спортсменов и адаптировать их тренировки к индивидуальным особенностям каждого спортсмена.

Дальнейшее изучение данной проблематики должно быть направлено на разработку и внедрение инновационных методик тренировочного процесса, учитывающих индивидуальные особенности каждого подростка, а также на создание благоприятных условий для их физического и психологического развития. Только комплексный подход позволит раскрыть потенциал молодых спортсменов и обеспечить им успешное будущее в спорте.

### **Список источников**

1. Гузь С.М. Оценка общефизической подготовленности боксеров и борцов 12–14 лет // Электронное периодическое издание E-Scio. 2022. № 9. С. 90–100.
2. Кириченко В.В. Оптимизация здоровьесберегающего сопровождения учебно-тренировочного процесса в детско-юношеской спортивной школе // Вестник КемГУ. 2013. № 3-1 (55). С. 75–79.
3. Репин С.А., Насыров М.Р. Бокс как средство формирования нравственных качеств личности подростка // Известия ВГПУ. Инновации в общем и профессиональном образовании. 2012. С. 53–59.
4. Шишов С.Е., Кальней В.А. Воспитание традиционных ценностей в цифровой среде: вызовы и возможности для современного образования // АгроИнженерия. 2025. Т. 27, № 4. С. 85–93. DOI: 10.26897/2687-1149-2025-4-85-93. EDN: VSAGOC.

УДК 005.963

## **УРОВНЕВЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

**Д.Ю. Смирнов, аспирант РМАТ**

*В статье рассмотрены особенности процесса профессиональной подготовки в собственных корпоративных универ-*

системах крупных корпораций, факторы, влияющие на выбор формы и содержания повышения квалификации сотрудников. Показана необходимость создания модели обучения с внедрением уровневого подхода и разработкой различных программ обучения, соответствующих разным уровням подготовки и потребностям работников. Проведен научный эксперимент с применением уровневого подхода к обучению и подведены его промежуточные итоги.

Ключевые слова: *повышение квалификации, потребность сотрудников в обучении, уровневый подход, эффективность обучения*

## **TIERED APPROACH TO PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEES**

**D.Yu. Smirnov, a postgraduate student of RIAT**

*The article examines the features of the professional training process in the own corporate universities of large corporations, the factors influencing the choice of the form and content of staff professional development. The necessity of creating a training model is considered, with the introduction of a tiered approach and the development of various training programs corresponding to different levels of training and the needs of employees. We described an ongoing scientific experiment using a tiered approach to learning process and summarized the interim results of the experiment.*

Keywords: *professional development, employees' need for training, tiered approach, training effectiveness*

Уровень профессиональной подготовки работников и наличие у них знаний, умений и навыков, соответствующих новым реалиям бизнеса, становятся существенным фактором, который определяет рыночные конкурентные преимущества компаний. Повышение квалификации и подготовка сотрудников являются условием как роста бизнеса, так и условием его выживания в конкурентной среде. Обучение, повышение квалификации должно быть обеспечено всем категориям сотрудников, как вновь пришедшим в компанию, так и долгое время работающим в бизнесе, готовящимся к продвижению по карьерной лестнице, а также сотрудникам, которым нужно

получить новые навыки, чтобы соответствовать новым методам и технологиям.

Корпоративная профессиональная подготовка персонала стала неотъемлемой частью стратегии развития бизнеса крупных компаний. В крупных корпорациях требуется качественная организация процесса повышения квалификации. Широкие возможности для финансирования обучения обусловливают наличие собственных корпоративных обучающих структур или корпоративных университетов, которые позволяют учитывать особенности бизнеса конкретной корпорации, дают возможность разрабатывать и применять наиболее актуальные для каждой категории сотрудников образовательные программы.

Существует много факторов, влияющих на выбор формы и содержания обучения или повышения квалификации сотрудников, но, рассматривая опыт работы бизнес-школы крупного холдинга, можно остановиться на нескольких ключевых:

- недостаточность текущего уровня знаний и навыков требуемым занимаемой должности или новой должности при карьерном росте;
- несоответствие набора и уровня компетенций для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице;
- необходимость усилить мотивацию сотрудников, проводя обучение за счет работодателя, демонстрируя заботу компании о сотрудниках и их ценности.

Сотрудников, на которых нацелено обучение, можно разделить на несколько категорий:

- *Вновь нанимаемые в компанию сотрудники:*
  - без требуемых навыков;
  - с существующим опытом и навыками;
- *Вторая категория – собственные кадры:*
  - сотрудники, которым нужно освежить знания и приобрести новые, с учетом новых подходов и технологий для работы в текущей должности;
  - сотрудники, стремящиеся к повышению квалификации и получению знаний и компетенций в смежных областях и готовящиеся к карьерному росту;
- *Третья категория – сотрудники с различным уровнем мотивации к обучению:*
  - сотрудники, понимающие важность, ценность и необходимость обучения;
  - работники, воспринимающие обучение и повышение квалификации как «потерю времени», как «обязаловку».

Комбинация факторов, влияющих на особенности обучения и различные категории сотрудников, на которых направлено обучение, диктует необходимость создать модель обучения с внедрением уровневого подхода или разработкой различных программ обучения и повышения квалификации, соответствующих разным уровням подготовки и потребностям работников.

Логично выделить основные уровни в процессе повышения квалификации сотрудников: базовый, продвинутый и направленный на карьерный рост. Под данные определения попадают основные программы обучения, которые адаптируются под конкретный уровень.

На разных должностях и специальностях существуют свои программы базового, продвинутого и уровня, направленного на карьерный рост со своим набором тем обучения.

Рассмотрим отдельно, на примере департамента продаж коммерческой компании (дистрибутирующей продовольственные товары в розничные торговые точки), какие программы повышения квалификации чаще всего могут потребоваться при обучении сотрудников на каждом из уровней обучения.

### **Базовый уровень.**

Программы базового уровня обучения направлены на сотрудников, не обладающих знаниями и навыками для должности (принимаемых на работу извне или переходящих из другого направления компании), на сотрудников, которым необходимо освежить базовые знания и навыки при ухудшении рабочих показателей или долгого отсутствия на должности в силу различных обстоятельств. Содержание таких программ носит характер стандартного набора тренингов по темам: информация о компании, внутренняя терминология, основы навыков продаж, информация об ассортименте и основных продуктах, которые дистрибутирует компания и т.д.

### **Продвинутый уровень.**

Программы повышения квалификации или программы продвинутого уровня используются как для совершенствования навыков и повышения производительности труда сотрудников, находящихся пока на нижних ступенях карьерной лестницы и которые уже усвоили базовые навыки и научились применять их на практике, а также для повышения квалификации сотрудников на более высоких должностях.

Еще одно направление обучения сотрудников продвинутого уровня – это повышение мотивации работников и их лояльности к компании, которое приведет к росту производительности труда, ответственности за результат и повышению общей удовлетворен-

ности от работы в компании. Такие виды обучения имеют большое значение для удержания кадров, сохранения эффективности работы сотрудников.

Данные программы должны содержать, применительно к отделам продаж коммерческих компаний, как темы, направленные на совершенствование специальных профессиональных знаний и навыков, так и тренинги для развития необходимых для работы компетенций.

### **Уровень, направленный на карьерный рост.**

Для того чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице, необходимо получить необходимые знания, навыки и компетенции, требуемые для новой должности. При повышении квалификации, направленной на карьерный рост, обучение сфокусировано на новые знания, умения, навыки и на развитие новых компетенций, которые понадобятся работнику на новой позиции в компании.

В нашем исследовании мы использовали как базу уже существующую бизнес-школу крупной корпорации и попытались определить потребности сотрудников в обучении для организации процесса повышения квалификации и, впоследствии, дать оценку структуре бизнес-школы и скорректировать ее, разработать требуемые программы обучения для каждого из уровней подготовленности сотрудников и исследовать влияние процесса повышения квалификации на бизнес-результаты обучающихся, их продвижение по карьерной лестнице, рост их доходов.

В рамках научного эксперимента, на базе бизнес-школы корпорации, мы выявили потребности сотрудников в обучении, формах обучения и требуемых программах и провели эксперимент с использованием уровневого подхода к обучению.

Были заданы вопросы по самооценке работы с целью качественного анализа самооценки подготовленности персонала к процессу обучения. Нас интересовали наиболее предпочтительные формы повышения квалификации и требуемое наполнение программ обучения. Кроме того, для повышения качества программ повышения квалификации и адекватности их запросам обучающихся мы использовали экспертную оценку уровня квалификации сотрудников и необходимости ее повышения, которую давало руководство корпорации.

В результате исследования были сделаны выводы по предпочтительным формам обучения и наполнению программ обучения.

По итогу анализа запрошенных сотрудниками форм обучения предложено фокусироваться на развитии платформы дистанцион-

ного обучения, повышении ее функциональности, улучшении формы и содержания дистанционных программ.

В части содержания очных и дистанционных программ – они должны быть максимально ориентированными на практическое применение полученных ЗУН.

Был составлен список самых востребованных программ обучения, с точки зрения сотрудников и их руководителей; адаптированы программы под различные уровни подготовки персонала для использования их в уровнеевом подходе к обучению.

Для исследования влияния процесса повышения квалификации на бизнес-результаты обучающихся, их продвижение по карьерной лестнице, рост их доходов мы приняли решение провести эксперимент с применением уровня подхода к обучению и выделили три группы обучающихся с разным уровнем подготовки, чтобы по итогу курсов, направленных на повышение квалификации и ЗУН, определить, как обучение повлияло на результаты работы (выполнение планов продаж) и рост доходов сотрудников (переход на следующий зарплатный грейд).

Были сформированы группы для эксперимента. Учитывая, что для перевода на следующий зарплатный грейд нужно проверять знания через тестирование в бизнес-школе и навыки, посредством полевого обучения с РГТА, сотрудники были распределены по уровням:

1-я группа (низкий уровень), 28 торговых агентов, которые не сдали тест на 2 грейд.

2-я группа (средний уровень), 63 торговых агента, которые сдали тест на 2 грейд и перешли на него с результатом теста 80–90%.

3-я группа (высокий уровень), 16 торговых агентов – тест на 3 грейд сдан на 80% и оценка по результатам полевого обучения 80%.

Определены критерии измерения успешности результата обучения:

1-я группа: 28 человек сдают тест на 2-й грейд;

2-я группа: 63 человека сдают тест на 3-й грейд и результат полевого обучения с оценкой не менее 80%;

3-я группа: 16 человек проходят следующую полевую оценку с результатом не менее 85%.

На основании анализа результата анкетирования определены программы обучения, требуемые для каждого уровня сотрудников, и проведено обучение каждой группы участников в течение двух месяцев.

Подведение итогов по отдельным критериальным показателям позволяет сделать вывод о правильности выбранного уровневого подхода. Так, например, повысился уровень среднего показателя выполнения планов продаж на 2,5% и уровня клиентского сервиса по обратной связи от контрагентов компании на 4%.

Проведенный научный эксперимент и анализ его результатов позволяют определить приоритетные направления развития бизнес-школы, утвердить, что уровневый подход является правильным с точки зрения эффективности обучения сотрудников с различным уровнем подготовки. Это поможет измерить влияние обучения на результаты работы и доход сотрудников, скорректировать программы обучения и в целом доказать эффективность собственной бизнес-школы корпорации в вопросе развития персонала.

УДК 378.1:316.628

## **МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ОБРАЗОВАНИИ**

**А.С. Тверской, соискатель РМАТ<sup>1</sup>,  
Н.В. Тверская, канд. пед. наук,  
директор школы «Перспектива» (Москва)**

*В статье раскрыты современные подходы к формированию управлеченческих команд в образовании. Проанализированы особенности интегративной, интактной команды как эффективной формы управления. Дано характеристика кросс-функциональной команды. Представлена авторская модель развития управлеченческих команд.*

*Ключевые слова: модель управлеченческой команды, интактная команда, кросс-функциональная команда, управление в образовании*

---

<sup>1</sup> Научный руководитель – В.А. Кальней, д-р пед. наук, профессор.

© Тверской А.С., Тверская Н.В., 2025

## A MODEL FOR DEVELOPING MANAGEMENT TEAMS IN EDUCATION

*A.S. Tverskoy, a candidate degree applicant of RIAT,  
N.V. Tverskaya, PhD in Pedagogical Sciences,  
Director of the Perspektiva School (Moscow)*

*This article explores modern approaches to developing management teams in education. It analyzes the characteristics of an integrative, intact team as an effective management form. It also characterizes a cross-functional team. A proprietary model for developing management teams is presented.*

**Keywords:** *management team model, intact team, cross-functional team, education management*

Современные управленческие команды имеют достаточно широкую типологию. В интересах настоящего исследования определим управленческую команду в образовании как интегративную, интактную, которую отличает постоянство состава и длительное время совместной работы. Такая команда совместно намечает тенденции и вектор развития образовательной организации, в том числе и образовательной деятельности. Кроме того, в такую команду могут коллегиально входить и члены общественности. «Интактная команда становится идеяным и организационным центром развития образовательного учреждения. Она курирует работу от зарождающейся идеи до конечного результата»<sup>1</sup>. При этом для реализации отдельных направлений деятельности или управленческих задач могут формироваться кросс-функциональные команды, состоящие преимущественно из специалистов в одной схожей сфере. Эта команда носит более неформальных характер, чем интактная. Ее скрепляют общие ценности больше, чем требования должностной инструкции.

Актуальные стратегии развития и обучения персонала направлены на создание профессиональной команды, увеличение отдачи от труда каждого работника, помогают выявить скрытые профессиональные возможности, развить потенциал.

---

<sup>1</sup> Саяпина С.В. К эффективному управлению современным образовательным учреждением через команды менеджмента // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2014. Т. 12. С. 411–415. URL: <http://e-koncept.ru/2014/54194.htm> (дата обращения: 09.04.2024).

Кроме того, тенденция современного управления в сфере образования – в основном нацеленность на поиск способов повышения отдачи человеческого потенциала в рамках построения наиболее оптимальных образовательных и управлеченческих структур образовательного комплекса. А управлеченческая команда является одной из форм эффективного управления.

При этом аттестация руководителя или кандидата на должность руководителя образовательной организации проходит индивидуально.

Наиболее эффективным, на наш взгляд, является решение по совместной подготовке и разработке проекта стратегии и программы по совершенствованию деятельности образовательной организации с дальнейшей защитой на аттестационной комиссии. Такой подход позволит сделать собеседование максимально практикоориентированным и продемонстрирует потенциал развития образовательной организации с конкретной командой. Подобные подходы частично применяются на отдельных курсах повышения квалификации, зачастую команды эти искусственно созданные или виртуальные. Важно продемонстрировать слаженность и возможность работы реальных действующих управлеченческих команд.

Управлеченческая команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости, которые разделяют ответственность за достижение конечных результатов. Команда характеризуется небольшой численностью (чаще всего 5–7 человек), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимоопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе.

При отсутствии слаженно действующей управлеченческой команды в образовательной организации наблюдаются следующие дефициты:

- отсутствие динамичного развития;
- отсутствие позитивной мотивации/демотивации персонала, неуверенность в завтрашнем дне;
- рассогласованность в работе;
- отставание от конкурентов;
- отсутствие или невыполнение стратегии;
- снижение качества;
- снижение лояльности родителей;
- непродуктивная корпоративная культура.

Основные факторы успешной деятельности управлеченческих команд:

- взаимоответственность;
- четкое распределение ролей;
- профессионализм;
- единство цели.

Факторы, влияющие на успех управленческой команды в образовании, приведены на рис. 1.

Таким образом, ролевой дизайн команды может быть выстроен следующим образом:

- как член команды, имеющий определенную профессиональную квалификацию и выполняющий определенную функциональную роль в организации (заместитель руководителя по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по воспитанию и т.п.);

- как участник совместной групповой деятельности по решению проблем, предрасположенный к той или иной внутригрупповой роли (генератор идей, критик, организатор).

В управленческой команде образовательной организации жестко определен должностной состав заместителей руководителя, выполняющих следующие функции:

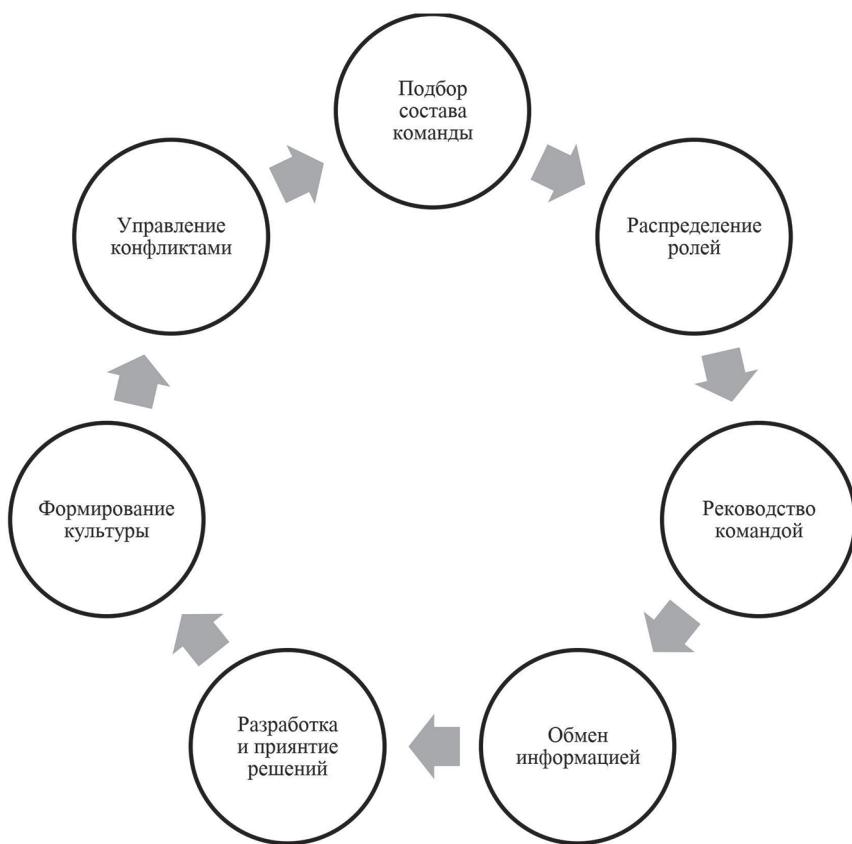
- по управлению ресурсами;
- по содержанию образования;
- по контролю качества образования;
- по воспитанию, социализации.

Нормативное закрепление отношений в управленческой команде в образовании:

- Трудовой договор;
- Дополнительное соглашение к трудовому договору;
- Должностная инструкция;
- Приказ о распределении функциональных обязанностей между членами администрации;
- Приказ о распределении должностных обязанностей между членами администрации;
- Приказ о распределении обязанностей между членами администрации;
- Приказ о временном исполнении обязанностей отсутствующего сотрудника (временном замещении).

Модель развития управленческих кадров в команде должна включать следующие компоненты:

- формирование команды;
- планирование и организация деятельности команды;
- развитие команды;



**Рис. 1.** Факторы, влияющие на успех управленческой команды.

Источник: разработано авторами.

- система мотивации в команде;
- оценка деятельности команды;
- план корректирующих действий;
- критерии эффективности управленческой команды;
- самооценка эффективности;
- определение недостатков команды;
- определение формулы деятельности эффективной команды;
- характеристики эффективной команды;
- условия для создания и поддержания работы эффективных команд.

Модель развития управленческих кадров для формирования управленческой команды в образовании представлена на рис. 2.

Такое разнообразие форматов позволит выстроить систему для совместного проектирования и разработки программ эффективного развития образовательной организации, а также более эффективной подготовки руководителя образовательной организации к аттестационным мероприятиям.

Программа профессионального развития в разных форматах должна ежегодно разрабатываться и утверждаться в образовательной организации. Рекомендуется согласовывать формат и содержание такого развития с учредителем.

Профессиональное развитие управленческих и педагогических кадров осуществляется в соответствии с Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 года № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»:

1. Повышение квалификации (по профилю педагогической деятельности – 1 раз в 3 года):

- по актуальным направлениям развития в сфере образования;
- по минимизации профессиональных дефицитов);

2. Профессиональная переподготовка (подготовка кадрового резерва управленческих кадров):

• обеспечение готовности к введению профессиональных стандартов по новым видам деятельности;

3. Внутриорганизационное обучение (по минимизации профессиональных дефицитов):

• обеспечение готовности к введению профессиональных стандартов;

• адаптация педагогических кадров (вновь принятых и молодых специалистов).

Для развития и слаженной работы управленческой команды необходимо усиление внутриорганизационного обучения.

Предлагаем ввести обязательное научно-методическое сопровождение управленческих кадров. В поддержку предложения подчеркнем, что Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» предусмотрено отнесение «организации научно-методической работы (организация и проведение научных и методических конференций, семинаров) к компетенции, правам, обязанностям образовательных организаций» (ст. 28), предоставлено право системе образования создавать



**Рис. 2.** Форматы профессионального развития  
управленческой команды в образовании.

Источник: составлено авторами.

организации, осуществляющие научно-методическое и методическое обеспечение, учебно-методические объединения. Закреплено создание Перечня организаций, осуществляющих научно-методическое и методическое обеспечение образовательной деятельности (редакция ст. 19).

Порядок организации такого сопровождения:

- диагностика запросов, потребностей;
- оценка кадрового потенциала педагогических работников и управленческих кадров;
- формирование локальной нормативной базы;
- организация семинаров и консультаций;
- формирование «пар взаимообогащения»;
- изучение индивидуальных планов, программ повышения квалификации; создание условий для самообразования.

Таким образом, содержательно модель развития управленческих команд можно представить следующим образом (см. таблицу).

**Содержательная модель развития  
управленческих команд образовательных организаций**

<b>1. Концепция команды</b>		
	Ориентация на образовательный процесс	
Лидерская позиция	Контрактная модель (консорциум)	Менеджерская модель (лидерская)
	Операторская модель (администраторы и исполнители)	Командная модель (командно-проектная)
<b>2. Процесс формирования управленческой команды</b>		
Видение		
Цель		
Лидерство в команде		
Подбор членов команды		
Формирование коммуникативных связей		
Распределение обязанностей и ответственности		
Развитие командной деятельности		
Оценка		
<b>3. Принципы формирования управленческой команды</b>		
Определение вида работ	Определение структуры управления	
Определение цели команды	Обеспечение ресурсами	
Оперативное замещение членов	Мотивация и стимулирование	
<b>4. Командные навыки и компетенции</b>		
«Жесткие» навыки	Управленческая компетентность управленческой команды образовательной организации «5У» Управленческая компетентность Экономическая компетентность Цифровая компетентность Знание отраслевой специфики	

	Распределение задач Мотивация Организация работы группы Генерация альтернатив и методы принятия управленческих решений
«Гибкие» навыки	Конфликтологическая компетентность и стрессоустойчивость Психологическая компетентность Коммуникативная компетентность и самопрезентация Тайм-менеджмент и планирование Креативность Проектное мышление Критическое мышление и аналитические навыки Эмоциональный интеллект Лидерство Адаптивность

В результате исследования нами предложено решение проблемного поля: развитие управленческих кадров на основе построения и развития системы управленческих команд.

УДК 378.14

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНСТРУКТОРОВ ЗОЖ

**А.Е. Трофимов, аспирант РМАТ**

*Рассматриваются особенности подготовки образовательной программы для обучения общественных инструкторов ЗОЖ. Определяются основные методические подходы, которые могут быть использованы при разработке такой программы. Представлена схематическая структура этапов разработки программы.*

---

Научный руководитель – В.Ю. Питюков, д-р пед. наук, профессор.  
© Трофимов А.Е., 2025

Ключевые слова: *формирование здорового образа жизни, образовательные программы, общественный инструктор ЗОЖ, профессиональная подготовка*

## **METHODOLOGICAL APPROACHES TO DEVELOPING AN EDUCATIONAL PROGRAM FOR THE PROFESSIONAL TRAINING OF COMMUNITY HEALTHY LIFESTYLE INSTRUCTORS**

**A.E. Trofimov, a postgraduate student of RIAT**

*This article examines the specifics of developing an educational program for training community healthy lifestyle instructors. The main methodological approaches that can be used in developing such a program are identified. A schematic structure of the program development stages is presented.*

**Keywords:** *healthy lifestyle promotion, educational programs, community healthy lifestyle instructor, professional training*

Здоровье становится мерой качества жизни любого общества, а также конечным результатом в государственной политике. Необходимо отметить, что в течение последних лет в ежегодных посланиях Президента РФ Федеральному собранию обозначались пути улучшения в сфере здравоохранения, включая восстановление системы профилактики заболеваний и формирование культуры здорового образа жизни. Программы, разработанные и реализуемые органами государственной власти РФ и органами местного самоуправления, направлены на профилактику, раннее обнаружение и лечение заболеваний, а также формирование у детей и их родителей мотивации к здоровому образу жизни.

Исследование проблемы формирования здорового образа жизни требует уточнения понятия «здоровый образ жизни». Под этим понятием следует понимать «способ жизнедеятельности, соответствующий генетически обусловленным типологическим особенностям данного человека, конкретным условиям жизни и направленный на формирование, сохранение и укрепление здоровья и на полноценное выполнение человеком его социально-биологических функций».

Здоровье человека зависит от множества факторов. Как утверждают эксперты ВОЗ, суммарный вклад наследственных факторов

и здравоохранения составляет не более 30%, тогда как от 50 до 70% – это образ жизни. Его определяют как совокупность норм и личных установок индивидуума, который является основной причиной ухудшения или улучшения здоровья.

Некоторые авторы рассматривают здоровый образ жизни в контексте составной части образа жизни в целом, объединяющей все, что помогает выполнять человеку общественные и бытовые функции в наиболее оптимальных условиях для его здоровья.

Как отмечают исследователи, развитие ценностного отношения к своему здоровью и здоровому образу жизни должно быть первичной составной частью формирования мотивации к построению ЗОЖ. Также ценностное отношение к здоровью называют центральным элементом вакеологической культуры личности, а его, в свою очередь, – составляющей культуры личности в целом.

Анализ специальной литературы, посвященной исследованию проблемы формирования здорового образа жизни, позволил сделать вывод, что произошло переосмысление способов ее решения, отражающее смещение акцента из сферы медицины в педагогику. Обновляется содержание понятий «здравье», «здравый образ жизни», «формирование здорового образа жизни», «здравьесохраняющее образование», ведется поиск педагогических стратегических ориентиров, путей и условий решения проблемы формирования ЗОЖ. Актуализировалась потребность в поиске новых педагогических средств, направленных на формирование здорового образа жизни.

Педагогический аспект исследования проблемы формирования ЗОЖ определяется мотивационным компонентом. Мотивация в психолого-педагогических исследованиях рассматривается как совокупность факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность поведения индивида. Мотивация детерминирует поведение, организованность и устойчивость целостной деятельности человека, его отношение к тем или иным жизненным ситуациям, целенаправленность действия. Мотивация – это активное состояние, связывающее сознание и деятельность, побуждающее личность совершать действия, направленные на удовлетворение актуальных потребностей. Воздействуя на мотивацию, можно изменить сознание и соответственно характер деятельности. Внутренней побудительной причиной поведения человека по реализации потребности выступает мотив, который в психолого-педагогической литературе рассматривается как образ успешного завершения деятельности, осознанное побуждение к активности. Мотив –

это то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, которое вызывает и обуславливает активность человека, его поведение и деятельность, отражает выбор определенной линии поведения, регулирует характер поведения и деятельности.

В педагогической деятельности воздействие на мотивацию личности реализуется по схеме: знания – ценностное отношение – деятельность.

Ученые отмечают роль знаний в достижении здоровья. Их недостаточность является одной из причин пассивного отношения человека к здоровью, считает Г.С. Никифоров [5]. По мнению психолога, представления о здоровье определяют самосохранительное поведение личности. В.А. Ананьев отмечает, что когнитивный элемент, содержащий совокупность умозаключений, мнений, знаний о способах сохранения, укрепления и развития здоровья, есть основа в формировании внутренней картины здоровья, т.е. особого отношения к нему, выражющегося в осознании его ценности и активно-позитивного стремления к его совершенствованию [7]. Педагоги-исследователи Н.П. Абаскалова и В.А. Пузынин акцентируют внимание на повышении валеологической грамотности, выделяя когнитивно-познавательный атрибут в качестве «способности к здоровью» [1, 8]. Э.Н. Вайнер считает, что несформированность у людей мотивации на здоровую жизнедеятельность зависит от того, что нет того запаса знаний, которые бы позволили к ней присообщиться, а выход видит в том, чтобы вооружить каждого участника образовательного процесса такими знаниями [2].

Анализ исследований по проблеме привел к выводу, что в педагогике накоплен комплекс педагогических методов формирования мотивации студентов на здоровый образ жизни [3, 4]. К ним относятся такие методы, как: моделирование (мастер-классы), интерактивные методики (проектная деятельность), самостоятельные, индивидуальные и совместные формы работы (соревнование, игра, творчество, научная деятельность) выступают методами организации деятельности, обеспечивающими деятельностный аспект. Знаниевый аспект проблемы реализуется в проведении лекций, диспутов, бесед. Нам не удалось найти целостных образовательных программ по формированию здорового образа жизни. Как правило, исследования по формированию ЗОЖ посвящены этой проблеме у определенной возрастной категории: школьников, молодежи, студентов. Проблема гораздо шире, и ее исследование должно касаться всех возрастных групп населения. С этой целью в государственных

органах (на уровне муниципалитетов) введена должность инструктора по формированию ЗОЖ у населения. Должность эта общественная. На наш взгляд, важность и государственная значимость проблемы актуализирует необходимость проведения исследований по профессиональной подготовке подобных специалистов. Недостаточной является их подготовка по программе повышения квалификации [11]. Об этом свидетельствует перечень модулей, составляющих ее содержание.

Подготовка образовательной программы для обучения инструкторов по ЗОЖ требует системного подхода, который учитывает цели обучения, потребности обучающихся, содержание предмета, современные образовательные технологии. В своем исследовании мы предприняли попытку определить основные методические подходы, которые могут быть использованы при разработке такой программы.

**Модульный подход**, направленный на структурирование учебного материала по отдельным модулям, каждый из которых представляет законченный блок информации. При его разработке необходима процедура разделения всего курса на тематические модули, каждый из которых включает цели, содержание, методы обучения и критерии оценки, а также обеспечивает гибкость в выборе модулей индивидуально каждым обучающимся в зависимости от своих потребностей.

**Интегративный подход**, основанный на объединении знаний из разных дисциплин для формирования целостного понимания темы. С этой целью необходима разработка междисциплинарных курсов, включение в модуль интегрированных заданий, проведение интегрированных занятий.

Контекстный подход, предусматривающий обучение на примере реальных профессиональных или жизненных ситуаций. Необходима разработка реальных кейсов и ситуаций из реальной практики, а также моделирование профессиональных задач на применение знаний в конкретных ситуациях.

**Технологический подход** основан на использовании современных технологий для повышения эффективности обучения. При его реализации внедряются в процесс обучения цифровые инструменты (онлайн-курсы, виртуальные лаборатории, интерактивные задания), применяются мультимедийные материалы и симуляторы.

**Культурологический подход**, направленный на формирование у обучающихся понимания культурных и исторических аспектов изучаемого предмета. В программу включаются материалы, свя-

занные с историей и культурой. В целом, весь этот модуль основан на изучении предмета в контексте культурных и социальных процессов.

**Личностно-ориентированный подход**, обеспечивающий учет индивидуальных особенностей, интересов и потребностей каждого обучающегося. Этот подход требует разработки заданий разного уровня сложности, индивидуальных образовательных траекторий. Через учет личных интересов обучающихся поддерживается их мотивация.

Технология разработки образовательной программы представляет собой достаточно длительный и сложный процесс, требующий основательной теоретической проработки и экспериментальной проверки. В данной статье мы лишь прикасаемся к этой проблеме, и в заключение представим схематичную структуру этапов разработки такой программы. На наш взгляд, она должна включать в себя несколько этапов.

*Анализ потребностей*: определение целей обучения, потребностей обучающихся и требований профессиональных и образовательных стандартов.

*Проектирование*: разработка структуры программы, выбор подходов и методов обучения.

*Реализация*: создание учебных материалов, планов занятий и системы оценки.

*Оценка и корректировка*: проведение пилотного тестирования программы, сбор обратной связи и внесение изменений.

Так в самом общем виде должна выглядеть технология разработки образовательной программы для профессиональной подготовки инструкторов ЗОЖ.

### **Список источников**

1. Абаскалова Н.П. Системный подход в формировании здорового образа жизни субъектов образовательного процесса «школа – вуз»: монография. Новосибирск, 2001. 316 с.
2. Вайнер Э.Н. Образовательная среда и здоровье учащихся // Валеология. 2003. № 2. С. 35–39.
3. Красноперова Н.А., Игнатова В.В., Шушерина О.А. Ориентирование студента на здоровый образ жизни в процессе профессионального становления: монография. Красноярск: СибГТУ, 2006. 180 с.
4. Красноперова Н.А., Шушерина О.А., Бартновская Л.А. Физическая культура как средство здоровьесохраняющего образования студентов спе-

циальной медицинской группы вуза: монография. Красноярск: СибГТУ, 2013. 164 с.

5. Никифоров Г.С. Психология здоровья. СПб.: Речь, 2002. 256 с.

6. Педагогика и психология высшей школы. Ростов н/Д: Феникс, 2002. 544 с.

7. Психология здоровья / под ред. Г.С. Никифорова. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2000. 504 с.

8. Пузынин В.А. Метатеория индивидуального здоровья человека (видеопедагогический подход) // Интегральный подход к формированию здоровья человека. Новосибирск, 2000. С. 67–76.

9. Сластенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика / под ред. В.А. Сластенина. М.: Издательский центр «Академия», 2002. 576 с.

10. Сластенин В.А., Чижакова Г.И. Введение в педагогическую аксиологию. М.: Издательский центр «Академия», 2003. 192 с.

11. Трофимов Е.Н. О повышении качества кадрового обеспечения санаторно-курортного комплекса Российской Федерации // Туризм: наука и образование: материалы VII Междунар. форума, г.о. Химки, Московская обл., 21 марта 2023 года. М.: Университетская книга, 2023. С. 28–60.

УДК 378.146

## РАЗВИТИЕ ДЕМОНСТРАЦИОННОГО ЭКЗАМЕНА В СИСТЕМЕ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Д.А. Уфимцев, соискатель РМАТ**

*В статье представлена динамика становления и институционализации демонстрационного экзамена (ДЭ) в системе среднего профессионального образования Российской Федерации. Показано, что ДЭ эволюционировал от добровольной формы оценивания к основной форме государственной итоговой аттестации (ГИА). На основе статистических данных раскрыты ключевые тренды: масштабирование числа экзаменов, участников, центров проведения и экспертов; расширение участия работодателей в экспертизе; недо-*

---

Научный руководитель – В.А. Кальней, д-р пед. наук, профессор.

© Уфимцев Д.А., 2025

статочная вовлеченность ДЭ в промежуточную аттестацию. Отмечены региональные различия, дефицит экспертов и недостаточно высокая степень использования цифрового паспорта компетенций. В прогнозном горизонте до 2030 года ожидается дальнейшее расширение применения ДЭ на фоне актуализации ФГОС и развития производственно-образовательных кластеров ФП «Профессионалит».

Ключевые слова: демонстрационный экзамен, государственная итоговая аттестация, среднее профессиональное образование (СПО), профессиональные компетенции, статистические данные

## DEVELOPMENT OF THE DEMONSTRATION EXAM IN THE SECONDARY VOCATIONAL EDUCATION SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION

D.A. Ufimtsev, a candidate degree applicant of RIAT

*This article presents the development and institutionalization of the demonstration exam (DE) in the secondary vocational education system of the Russian Federation. It demonstrates that the DE has evolved from a voluntary form of assessment to the primary form of state final certification (SFC). Statistical data are used to identify key trends: increasing the number of exams, participants, centers, and experts; expanding employer participation in assessments; and insufficient involvement of the DE in midterm certification. Regional differences, a shortage of experts, and the insufficient use of the digital competency passport are noted. In the forecast period up to 2030, further expansion of the DE is expected against the backdrop of updating the Federal State Educational Standard and the development of industrial and educational clusters within the Professionalism program.*

Keywords: demonstration exam, state final certification, secondary vocational education (SFC), professional competencies, statistical data

Демонстрационный экзамен является инструментом государственной политики в области подготовки кадров, формируя единую систему объективного мониторинга качества профессионального образования по всей стране. Основная цель демонстрационного эк-

замена – обеспечить объективную, независимую и сопоставимую оценку уровня сформированности профессиональных компетенций обучающихся в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов, а также работодателей.

Результаты экзамена позволяют:

- выявлять сильные и слабые стороны образовательных программ и корректировать их содержание в соответствии с профессиональными стандартами и ожиданиями работодателей;
- управлять качеством подготовки кадров на региональном и федеральном уровнях, включая выработку мер по развитию материально-технической базы колледжей;
- обеспечивать прозрачность квалификаций выпускников для работодателей и общества, укрепляя доверие к российской системе профессионального образования.

Демонстрационный экзамен является не только образовательным, но и социально-экономическим инструментом, влияющим на эффективность подготовки кадров, конкурентоспособность регионов и национальной экономики, а также на уровень трудоустройства выпускников.

Истоки демонстрационного экзамена связаны с развитием конкурсного чемпионатного движения профессионального мастерства, что стало импульсом к активной модернизации системы СПО. В 2017 году в pilotном формате состоялись демонстрационные экзамены в 26 субъектах Российской Федерации для более 13000 чел. [2].

С 2017 года демонстрационный экзамен стал частью федерального проекта «Молодые профессионалы (повышение конкурентоспособности профессионального образования)» национального проекта «Образование». Под руководством Минпросвещения России была разработана нормативно-методическая база (порядок проведения, требования к центрам проведения экзамена), а также развернута система подготовки экспертов.

Демонстрационный экзамен прошел путь от pilotной апробации и создания первых центров до массового распространения в регионах и колледжах, формируя единую практико-ориентированную модель оценки компетенций выпускников [4]. Далее был выстроен цифровой контур с системой учета и аналитики, реестрами экспертов и площадок, что позволило стандартизировать процедуры и обеспечить сопоставимость результатов. В результате формат институционализирован и интегрирован в процедуры государственной итоговой аттестации по большинству профессий и специальностей СПО.

В 2025 году демонстрационный экзамен закреплен в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» и с 1 сентября 2026 года будет применяться в качестве основной формы государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего профессионального образования.

Таким образом, демонстрационный экзамен стал устоявшейся, нормативно закрепленной процедурой независимой оценки профессиональных компетенций выпускников образовательных программ СПО. Использование демонстрационного экзамена как одной из основных форм ГИА был обусловлен переходом отечественной системы профессионального образования к практико-ориентированным моделям подготовки кадров и к единообразию требований к результатам обучения на федеральном уровне [3].

Содержательно ДЭ представляет собой выполнение студентом комплексного практического задания в условиях, имитирующих или воспроизводящих реальные производственные процессы, с независимой экспертизой результата по определенным критериям. Организационно-технологическая модель ДЭ предполагает проведение процедуры оценивания на специализированных площадках (ЦПДЭ), оснащенных типовым набором оборудования, инструментов и расходных материалов, а также применение единых оценочных материалов, разрабатываемых федеральным оператором с участием профессионального сообщества. Унификация инфраструктуры и материалов обеспечивает сопоставимость результатов между регионами и образовательными организациями, а внешняя экспертиза – объективность оценивания. Шкала перевода баллов в итоговую отметку определяется образовательной организацией в рамках установленного регламента самостоятельно [5].

Функции методического и организационно-технического сопровождения федерального уровня реализуются Институтом развития профессионального образования, выступающим оператором ДЭ базового и профильного уровней [6]; тем самым обеспечивается единый контур разработки, тиражирования и мониторинга оценочных процедур. Для сопровождения процедуры демонстрационного экзамена используются специализированные модули и аналитический портал, обеспечивающие открытые и специализированные отчеты для образовательных организаций и региональных операторов, мониторинг ключевых показателей, реестры ЦПДЭ и экспертного сообщества. Такая централизация поддерживает единый стандарт качества на уровне системы профессионального образования.

Статистические данные фиксируют ускоренное масштабирование ДЭ. С 2016 по 2024 год последовательно увеличивались число экзаменов, участников, образовательных организаций, сетей ЦПДЭ и корпус экспертов, вовлеченных в оценку. В 2024 году экзамены проведены в 86 субъектах РФ по 31 укрупненной группе и 195 профессиям/специальностям; при этом государственную итоговую аттестацию в форме ДЭ прошли 316 665 выпускников (37,2% от их общего числа) против 319 992 (39,1%) годом ранее [1]. Несмотря на умеренное снижение объемных показателей в 2024 году, средний результат выполнения заданий по РФ вырос с 60,67% (2023) до 62,61% (2024), доля оценок «отлично» – с 40,07 до 40,88%; наивысшее среднее значение зафиксировано в Астраханской области (68,73%)<sup>1</sup>. Эти данные подтверждают одновременно стабилизацию качества подготовки и эффективность унифицированных оценочных практик.

Интеграция ДЭ в промежуточную аттестацию остается зоной роста: доля таких экзаменов в 2024 году составила 14%, что указывает на ограниченность инфраструктуры в ряде направлений подготовки, недостаточную готовность образовательных организаций и высокую ресурсоемкость процедуры. Показатели варьируются по регионам, что объясняется неоднородностью материально-технической базы и кадровых условий. Адресные меры – выявление барьеров, методическое сопровождение и коммуникация с педагогическими коллективами – рассматриваются как необходимые для расширения практик промежуточной аттестации в форме демонстрационного экзамена.

Важным индикатором консолидации рынка труда и системы СПО выступает участие работодателей в оценке выполнения заданий ДЭ. Доля экспертов от организаций-работодателей выросла (с 61,4% в 2023 году до 66,8% в 2024 году), что свидетельствует о признании процедуры и укреплении обратной связи. В то же время суммарная нагрузка экспертных групп указывает на сохраняющийся дефицит квалифицированных экспертов и зависимость качества оценивания от кадровой обеспеченности регионов.

Результат демонстрационного экзамена представлен «цифровым паспортом компетенций» выпускника, фиксирующим детализированный профиль освоенных умений и навыков. В 2024 году до-

<sup>1</sup> Данные приведены по материалам аналитического портала демонстрационного экзамена и информационных бюллетеней по результатам проведения ДЭ на сайте de.firpo.ru.

кументом воспользовались 60 467 выпускников (19,1% участников ДЭ), что показывает необходимость дополнительного информирования обучающихся и работодателей о возможностях данного инструмента и его практической ценности при трудоустройстве.

С учетом актуализации федеральных государственных образовательных стандартов, увеличения количества производственно-образовательных кластеров в рамках федерального проекта «Профессионализм» и расширения высокотехнологичных направлений подготовки прогнозируется дальнейшее наращивание охвата и результативности ДЭ. Комплекс мер поддержки – обновление и разработка программ повышения квалификации для педагогов и экспертов, совершенствование цифровых сервисов и методического обеспечения [7, 8], тиражирование лучших региональных практик – должен обеспечить рост совокупного числа участников и повышение качества оценочных результатов. Ожидается, что к 2030 году совокупное количество выпускников, проходящих ДЭ, превысит 2,1 млн человек, что закрепит данную форму как системообразующую в контуре контроля качества СПО.

В системе СПО демонстрационный экзамен выступает одновременно инструментом объективного измерения профессиональных компетенций и площадкой согласования требований производства и результатов обучения. Его дальнейшее развитие связано с устранением инфраструктурных и кадровых ограничений, повышением мотивации образовательных организаций к использованию формы в промежуточной аттестации и расширением практик применения цифрового паспорта компетенций на стыке образования и рынка труда. Кроме того, ключевые направления развития демонстрационного экзамена предполагают внедрение цифровых технологий искусственного интеллекта для обработки результатов и видео-аналитики процессов выполнения заданий, разработку механизмов использования результатов демонстрационного экзамена для прогнозирования потребностей рынка труда, корректировки контрольных цифр приема, формирования адресных мер поддержки колледжей.

### **Список источников**

1. Демонстрационный экзамен в Российской Федерации: 2023 год: статистический сборник / М.В. Хруслов, Р.А. Конев, Е.В. Харькова [и др.]. М.: Институт развития профессионального образования, 2025. 112 с.

2. Лейбов А.М., Хруслов М.В. Демонстрационный экзамен: взгляд сквозь годы // Стратегические сценарии развития демонстрационно-

го экзамена: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф., Москва, 24–25 октября 2024 года. Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2024. С. 27–42.

3. Наумова С.И., Максимченко Т.В. Новая образовательная технология «Профессионализитет» как основа интенсификации профессионального образования // Методист. Профессиональное образование. 2024. № 1. С. 6–13.

4. Наумова С.И., Романова Т.Н. Демонстрационный экзамен как инструмент развития профессионального образования // Стратегические сценарии развития демонстрационного экзамена: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф., Москва, 24–25 октября 2024 года. Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2024. С. 11–20.

5. Приказ Минпросвещения России от 08.11.2021 № 800 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего профессионального образования». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202112070030> (дата обращения: 15.05.2025).

6. Приказ Минпросвещения России от 17.04.2023 № 285 «Об операторе демонстрационного экзамена базового и профильного уровней по образовательным программам среднего профессионального образования». URL: [https://de.firpo.ru/docs/nra\\_16](https://de.firpo.ru/docs/nra_16) (дата обращения: 15.05.2025).

7. Шишов С.Е., Кальней В.А., Ряхимова Е.Г. Иммерсивные экспериментальные обучающие модели в профессиональном образовании // Вестник РМАТ. 2024. № 1. С. 60–72. EDN: PHNIPX.

8. Шишов С.Е., Кальней В.А., Ряхимова Е.Г. Основные направления развития профессионального образования в условиях цифровизации // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. 2025. Т. 14, № 2. С. 56–61. DOI: 10.12737/2306-1731-2025-14-2-56-61. EDN: NAWTUX.

---

**РЕГИОНАЛЬНАЯ  
И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА.  
МЕНЕДЖМЕНТ**

---



УДК 379.8

## **РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ФОРМ ДОСУГА В ГЛЭМПИНГЕ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

**М.Д. Барабаш, студент магистратуры РМАТ**

*В статье рассматриваются актуальные тенденции развития глэмпинга как перспективного направления в индустрии гостеприимства. Особое внимание уделено инновационным формам организации досуга, способным повысить привлекательность глэмпинг-проектов для целевой аудитории. Анализируются ключевые факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность таких инициатив, включая уникальность концепции, экологичность и интеграцию современных технологий.*

*Ключевые слова: глэмпинг, инновации в туризме, инвестиционные проекты, устойчивое развитие, досуговые форматы, гостеприимство*

## **DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE LEISURE FORMS IN GLAMPING: ATTRACTING INVESTMENTS AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

**M.D. Barabash, a master degree student of RIAT**

*The article examines current trends in the development of glamping as a promising sector in the hospitality industry. Particular attention is paid to innovative leisure formats that can enhance the appeal of glamping projects for target audiences. Special*

---

Научный руководитель – Т.В. Рассохина, д-р экон. наук, доцент.

© Барабаш М.Д., 2025

*focus is given to analyzing key factors affecting the investment attractiveness of such initiatives, including concept uniqueness, environmental sustainability, and integration of modern technologies.*

**Keywords:** *glamping, tourism innovation, investment projects, sustainable development, leisure formats, hospitality*

Сфера гостеприимства занимает центральное место в организации путешествий, поскольку значительную часть времени туристы проводят в отелях и других средствах размещения. Современные гостиничные сети – как международные, так и российские – предлагают широкий спектр вариантов проживания, дополненных разнообразными услугами. Эти услуги могут входить в базовую стоимость или предоставляться за отдельную плату, формируя дополнительную ценность для гостей [6].

Особый интерес в последние годы вызывает глэмпинг – формат, сочетающий комфорт премиального отеля с близостью к природе. В отличие от традиционных гостиниц, глэмпинги предлагают гостям не только живописные локации, но и уникальные виды досуга, недоступные в городских отелях. Для бизнеса такая концепция становится мощным инструментом формирования лояльности: впечатления от нестандартного отдыха укрепляют имидж предприятия, одновременно повышая его доходность за счет дополнительных услуг.

Этот тренд открывает новые возможности для индустрии гостеприимства, трансформируя ожидания туристов и подходы к организации их отдыха.

Ключевым драйвером развития глэмпингов становятся инновационные форматы досуга. Тематические концепции, такие как воссозданные поселения викингов с историческими реконструкциями или космические капсулы с телескопами для наблюдения за звездами, трансформируют стандартное предложение. В Калифорнии, например, успешно работает проект «Подводный глэмпинг», где прозрачные купола позволяют наблюдать морскую жизнь. Параллельно набирают силу гибридные модели: глэмпинги с винными дегустациями в Крыму или арт-резиденции для художников на Алтае. Технологический вектор проявляется во внедрении биометрического доступа в номера и AR-гидов, рассказывающих о местной флоре и фауне [4].

Инвестиционный потенциал таких инициатив обусловлен их мультиплективным эффектом. Средняя загрузка сезонных про-

ектов достигает 85%, а маржинальность – 40–60%. В 2023 году фонд «Туризм.РФ» запустил программу софинансирования глэмпинг-проектов до 150 млн рублей, что уже позволило реализовать 17 объектов в ДФО. Частные инвесторы активно используют краудфандинг – платформа Planeta.ru собрала свыше 200 млн рублей для 43 ecoориентированных проектов. Однако риски требуют тщательного управления: сезонная неравномерность спроса нивелируется созданием круглогодичных термальных комплексов, как в «Золотом кольце глэмпингов» в Ярославской области.

Перспективы отрасли связаны с персонализацией и устойчивым развитием. Тренд на микроглэмпинги для узких аудиторий (например, digital-номадов с коворкингами) дополняется технологиями углеродной нейтральности [3]. Норвежская сеть Under Canvas к 2025 году переходит на полную энергонезависимость за счет солнечных панелей нового поколения. В России подобные инициативы поддерживаются грантами Минприроды – до 30% затрат на экологическую инфраструктуру. Уже к 2030 году доля глэмпинга в структуре российского туризма может достичь 15%, формируя новые стандарты премиального отдыха.

Несмотря на растущую популярность, глэмпинг-проекты сталкиваются с комплексом рисков, требующих продуманного управления. Сезонный фактор остается ключевым вызовом: в большинстве регионов России спрос сокращается на 40–60% в зимний период, что подтверждается данными Ростуризма за 2023 год. Для нивелирования этого риска операторы внедряют всесезонные концепции – термальные купола в КавМинВодах или охотничьи лоджии с подогреваемыми бассейнами в Подмосковье демонстрируют стабильную 70–80% загрузку круглогодично.

Экологические риски приобретают особую значимость в условиях ужесточения законодательства. Проекты, нарушающие природоохранные нормы (например, строительство в водоохраных зонах), сталкиваются не только со штрафами до 5 млн рублей, но и с репутационными потерями. Яркий пример – скандал вокруг глэмпинга «Лагуна» на Байкале, где несанкционированная вырубка леса привела к иску от Гринпис и оттоку 60% клиентов. Успешные проекты, как «Экошатер» в Карелии, напротив, используют «зеленые» технологии (биотуалеты, солнечные электростанции) как маркетинговое преимущество, получая до 30% премии к стоимости проживания.

Кадровый дефицит осложняет развитие отрасли. По оценкам HeadHunter, потребность в квалифицированных управляющих

глэмпингами в 2024 году превышает предложение в 3,7 раза. Проблема усугубляется необходимостью специфических навыков – от знания экологических стандартов до организации экоактивностей. Решения появляются через образовательные инициативы: так, РАНХиГС совместно с «Сбером» запустили программу «Менеджер глэмпинга», выпускники которой получают 40% надбавку к зарплате [5].

Технологические риски связаны с высокой зависимостью от инфраструктуры. Отсутствие стабильного интернета в удаленных локациях (по данным Роскомнадзора, 43% природных парков не охвачены 4G) ограничивает возможность цифрового маркетинга и онлайн-бронирования. Пионеры рынка реагируют созданием автономных систем: сеть “Wild Luxury” использует спутниковый интернет Starlink, включая его стоимость в цену проживания как эксклюзивный сервис.

Финансовые вызовы включают:

- длительную окупаемость (3–5 лет при средних инвестициях 50–80 млн рублей);

- волатильность спроса на премиум-сегмент (по данным ЦБ, в 2022 году бронирования глэмпингов класса «люкс» упали на 25%).

Стратегии минимизации варьируются от государственных субсидий (например, 20% возмещение затрат через программу «Экотуризм России») до партнерских моделей. Кейс «Глэмпинг-коллаборации» в Краснодарском крае показал эффективность объединения 5 малых предприятий для совместной закупки оборудования, что сократило издержки на 35% [1].

Перспективы регулирования остаются зоной неопределенности. Законопроект № 145634-8 «О глэмпинговой деятельности», разрабатываемый Минэкономразвития, может ввести обязательную сертификацию объектов. Для игроков рынка это создаст как риски дополнительных затрат (до 500 тыс. рублей на получение лицензии), так и возможности для легализации статуса и доступа к льготным кредитам.

Анализ рисков подтверждает: устойчивое развитие глэмпинга требует не только креативных концепций, но и системного подхода к управлению. Компании, сочетающие инновации с риск-менеджментом (как сеть «Под звездами», застраховавшая 90% активов от лесных пожаров), формируют новые стандарты отрасли [2].

В перспективе 5–7 лет консолидация рынка и появление специализированных страховых продуктов (по аналогии с агрострахованием) могут существенно снизить барьеры для инвесторов.

Таким образом, глэмпинг трансформируется из модного тренда в устойчивый сегмент индустрии гостеприимства. Успех проектов зависит от способности операторов сочетать инновации в досуге с управлением ключевыми рисками (экологическими, финансовыми, кадровыми). При поддержке системных инвестиций и регуляторных инициатив, к 2030 году отрасль может стать драйвером развития премиального экотуризма в России.

### Список источников

1. Андреев А. Управление стратегическими изменениями: от стратегии к реализации. М.: Омега-Л, 2018.
2. Белый С. Экотуризм: устойчивость, инновации, развитие. СПб.: Проспект, 2019.
3. Грин Д., Джонсон, Г. Маркетинг в туризме: современный подход. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2017.
4. Иванов С. Управление туристическим предприятием. Новосибирск: Юрайт, 2016.
5. Котлер Ф., Боуэн Д., Макинней Д. Маркетинг мест: создание, управление и стратегии. М.: Альпина Паблишер, 2018.
6. Попкова Е. Туристский бизнес: организация, маркетинг, управление. М.: КНОРУС, 2019.

УДК 338.48

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

**М.С. Барашков, студент магистратуры РМАТ,  
Е.И. Баранов, канд. пед. наук, заведующий кафедрой  
физического воспитания и спортивного туризма РМАТ**

*В статье проведен анализ основных направлений в формировании и развитии организационной культуры предприятия, которая представляет собой сложную, многоуровневую систему, оказывая определяющее влияние на все аспекты дея-*

тельности компании, которые в конечном итоге формируются под воздействием многочисленных факторов – от личных ценностей и стиля руководства до отраслевых стандартов, национальных традиций и особенностей внутренней коммуникации предприятия.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративный спорт, корпоративная культура, команда, имидж, деловой туризм, маркетинг

## THE MAIN DIRECTIONS IN THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

M.S. Barashkov, a master degree student of RIAT,

E.I. Baranov, Candidate of Pedagogical Sciences, Head at the Department of Physical Education and Sports Tourism of RIAT

*The article analyzes the main directions in the formation and development of the organizational culture of the enterprise, which is a complex, multilevel system, having a decisive influence on all aspects of the company's activities, which are ultimately formed under the influence of numerous factors – from personal values and leadership style to industry standards, national traditions and features of internal communication of the enterprise.*

Keywords: organizational culture, corporate sports, corporate culture, team, image, business tourism, marketing

Формирование организационной культуры компании – это длительный, поэтапный и системно управляемый процесс, который начинается на самых ранних этапах существования организации и продолжается на протяжении всей ее жизнедеятельности. В отличие от технических или административных регламентов, культура компании не может быть внедрена одномоментно по приказу: она складывается под влиянием множества факторов, эволюционирует, претерпевает трансформации в зависимости от внутренних и внешних условий.

На формирование организационной культуры (см. таблицу) оказывают влияние следующие ключевые факторы:

1. Личность и взгляды основателей (топ-менеджмента, первых лиц). Именно они задают первичные ценности, определяют допу-

стимые и недопустимые формы поведения, формируют образцы лидерства и коммуникации.

2. *Специфика сферы деятельности и отраслевые стандарты.* Для разных секторов бизнеса характерны свои неписанные нормы и традиции. Например, в ИТ-компаниях часто преобладает культура открытости, инноваций, горизонтальных связей, а в государственных структурах – формализм и иерархичность.

3. *Внешняя среда* (экономическая ситуация, национальные и региональные традиции, уровень конкуренции, тенденции рынка труда). Многонациональные компании вынуждены учитывать культурные различия между филиалами в разных странах или регионах.

4. *Внутренние процессы* (стиль управления, корпоративная политика, система нематериальной и материальной мотивации, способы адаптации новых сотрудников). Особое значение имеют программы наставничества, корпоративные мероприятия, обучение и развитие персонала.

Формирование и развитие корпоративной культуры проходит несколько взаимосвязанных этапов, каждый из которых имеет свои особенности и инструменты управления [8].

Роль лидера в формировании корпоративной культуры трудно переоценить. Поведение руководителей, их отношение к сотрудникам, умение реагировать на кризисы, открытость к инновациям становятся образцом для всего коллектива. Позитивный личный пример топ-менеджмента часто оказывает большее влияние на повседневную практику, чем любые формальные документы. Именно поэтому во многих компаниях внедряются специальные программы лидерства и развития управленческих компетенций.

Традиции и ритуалы – важнейшие инструменты закрепления корпоративной культуры. Это могут быть ежегодные собрания, праздники, совместные выезды, вручение наград, корпоративные спортивные мероприятия, выпуск внутренних газет и новостей. Такие события формируют у сотрудников ощущение принадлежности к единой команде, повышают доверие, способствуют неформальному общению между сотрудниками разных уровней и подразделений.

Внутренние коммуникации – ключевой инструмент обеспечения взаимодействия между сотрудниками и организации рабочих процессов в компании. От качества их построения зависят скорость и точность распространения информации, уровень взаимопонимания в коллективе и успех всего бизнеса в целом.

### Этапы формирования организационной культуры

Этап	Характеристика этапа	Типичные инструменты и действия
Создание	Формулируются миссия, базовые ценности, цели организации. Начинается выработка первых традиций и стиля взаимодействия	Вводный тренинг, презентация миссии, личный пример лидеров, первые корпоративные ритуалы
Развитие	Расширяется система ритуалов, поощрений, формируются внутренние и внешние коммуникации, закрепляется корпоративная идентичность	Корпоративные праздники, регулярные собрания, программа наставничества, ритуалы признания
Закрепление	Культура становится устойчивой, передается новичкам через адаптацию, обучение, поддержку традиций и постоянную обратную связь	Адаптационные программы, обучение, внутренние СМИ, регулярные опросы вовлеченности, корпоративные стандарты
Трансформация	Культура изменяется под действием внешних и внутренних вызовов: смена стратегии, владельцев, лидеров, выход на новые рынки и т.д.	Коммуникационные кампании, редизайн ценностей, стратегические сессии, управляемые изменения

В процессе жизнедеятельности компании возможно возникновение ситуаций, требующих трансформации корпоративной культуры: резкий рост бизнеса, слияния и поглощения, смена собственников, изменение стратегии или внешних условий. В таких случаях важна управляемость изменений, чтобы новые ценности не вытесняли, а дополняли и развивали лучшие традиции прошлого. Для этого используется ряд инструментов: стратегические сессии, коммуникационные кампании, участие сотрудников в разработке новых корпоративных стандартов [7].

В результате проведенного анализа выявлено, что основные направления в формировании и развитии организационной культуры предприятия представляют собой сложную, многоуровневую систему, оказывающую определяющее влияние на все аспекты деятельности компании. Она формируется под воздействием много-

численных факторов – от личных ценностей и стиля руководства до отраслевых стандартов, национальных традиций и особенностей внутренней коммуникации. Организационная культура пронизывает все уровни управления, начиная от формальных правил и стандартов и заканчивая глубинными, часто неосознаваемыми коллективными установками и традициями.

В современных условиях, характеризующихся высокой динамикой изменений и усилением конкуренции, наличие сильной и позитивной организационной культуры становится одним из ключевых факторов устойчивости и успешного развития компании. Культура определяет не только эффективность внутренних процессов, но и внешний имидж организации, ее привлекательность для потенциальных сотрудников и партнеров.

Особое значение в формировании и развитии организационной культуры приобретают современные инструменты – такие, как деловой туризм и корпоративные спортивные мероприятия. Их роль выходит далеко за рамки традиционной системы мотивации: деловой туризм способствует формированию горизонтальных связей, обмену опытом, внедрению инноваций, развитию профессиональных компетенций сотрудников. Корпоративные спортивные программы, в свою очередь, становятся мощным драйвером командообразования, укрепления лояльности, формирования атмосферы взаимного доверия, поддержки и здоровой конкуренции.

Синергия делового туризма и корпоративного спорта позволяет компаниям решать задачи не только профессионального, но и личностного роста сотрудников, способствует формированию целостного корпоративного пространства, где ценности компании становятся реально разделяемыми и проживаемыми каждым членом коллектива. Особенно востребован такой подход в условиях цифровизации и гибридных форм занятости, когда поддержание единой корпоративной идентичности требует новых креативных решений.

Изучение зарубежного и российского опыта показывает, что компании, целенаправленно развивающие корпоративные программы, сочетающие обучение, деловой туризм и спортивные мероприятия, достигают более высоких показателей вовлеченности персонала, снижают текучесть кадров, быстрее внедряют инновации и формируют прочный бренд работодателя. В России наблюдается устойчивая тенденция к росту масштабности и комплексности подобных программ, их интеграции в стратегию развития организаций.

Таким образом, формирование организационной культуры с использованием современных инструментов – делового туризма и корпоративного спорта – является эффективным и востребованым направлением в управлении персоналом, обеспечивающим устойчивое развитие, конкурентоспособность и инновационность современной компании.

### **Список источников**

1. Барчуков И.С., Нестеров А.А., Нестеров Е.В. Туризм: организация, управление, маркетинг. СПб., 2020.
2. Исследовательский холдинг. URL: <http://www.romir.ru/> (дата обращения: 05.06.2025).
3. Максимов И.Б., Мамрукова И.В. Развитие корпоративного спорта как способ повышения производительности труда // Тенденции и проблемы в экономике России: теоретические и практические аспекты: материалы Всерос. науч.-практ. конф., 23 марта 2017 г. / под ред. С.А. Курганского. Иркутск: Изд-во БГУ, 2017. 293 с.
4. Моисеева Н.К. Маркетинг и турбизнес / Российская международная академия туризма. М.: Финансы и статистика; Советский спорт, 2019.
5. Официальный сайт Федерального агентства по туризму России. URL: [www.russiatourism.ru](http://www.russiatourism.ru) (дата обращения: 05.06.2025).
6. Региональный PR-портал. URL: [www.regionpr.ru](http://www.regionpr.ru) (дата обращения: 05.06.2025).
7. Хофтеде Г. Культуры и организации: программное обеспечение разума. СПб.: Питер, 2022. 608 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М.: Олимп-Бизнес, 2021. 464 с.

УДК 339.16

## АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТРЕНДОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

**Д.Э. Бергер, аспирант РМАТ**

*Цифровизация является одним из ключевых факторов трансформации современной экономики, оказывая значительное влияние на деятельность предприятий различных отраслей, включая торговлю. Статья посвящена исследованию основных трендов развития цифровых технологий в торговле, выявлению преимуществ и рисков цифровой трансформации, а также определению направлений дальнейшего совершенствования бизнес-процессов торговых предприятий в условиях ускоренного внедрения цифровых решений.*

**Ключевые слова:** цифровизация, экономика торговли, трендовый анализ, бизнес-процессы предприятий торговли

## ANALYSIS OF PROMISING TRENDS OF DIGITALIZATION IN THE ACTIVITIES OF TRADE ENTERPRISES

**D.E. Berger, a postgraduate student of RIAT**

*Digitalization is one of the key factors in the transformation of the modern economy, having a significant impact on the activities of enterprises in various industries, including trade. This article is devoted to the study of the main trends in the development of digital technologies in trade, to identify the advantages and risks of digital transformation, as well as to identify areas for further improvement of business processes of trading enterprises in the context of accelerated implementation of digital solutions.*

**Keywords:** digitalization, trade economics, trend analysis, business processes of trade enterprises

Современная экономика характеризуется высокой степенью интеграции информационных технологий во все сферы бизнеса [8].

---

Научный руководитель – К.А. Лебедев, д-р экон. наук, доцент.

© Бергер Д.Э., 2025

Торговля, будучи одной из наиболее динамично развивающихся отраслей, активно адаптируется к новым условиям рынка путем внедрения передовых цифровых инструментов и платформ. Цифровая трансформация оказывает непосредственное воздействие на конкурентное преимущество компаний, оптимизацию бизнес-процессов и улучшение качества обслуживания клиентов [3, 4].

Исследователи отмечают прямую положительную зависимость финансовой устойчивости от уровня цифровизации [7]. Это говорит о том, что по мере роста цифровизации происходит равномерный положительно направленный рост показателя финансовой устойчивости организаций розничной торговли РФ [9]. Почти за 10 лет этот показатель вырос на 13,8%, что говорит о явной эффективности применения инновационных технологий на предприятиях [6].

Цифровизация помогает бизнесу выделяться и увеличивать доход, но также несет и определенные риски: утечки данных, кража информации и кибератаки. Так, за 2024 год их число выросло в 2,5 раза по сравнению с прошлым [1]. Рост популярности цифровизации предприятий торговли только набирает все большую популярность среди малого и среднего бизнеса. Ежегодно прослеживается стабильный рост рынка цифровой трансформации [5]. Цифровые решения становятся более доступными и широко распространенными, что в свою очередь повышает планку стандарта для большинства компаний. Вопрос цифровизации рассматривается не как опция, а как условие конкурентоспособности [3]. Исследователями рынка зафиксирован 21% среднегодовой темп роста рынка цифровой трансформации.

Многие представители предприятий торговли уже используют цифровые технологии. Такие решения могут помочь:

- оптимизировать расходы;
- повысить конкурентоспособность.

После пандемии COVID-19 цифровизация стала необходимостью [2]. Так, за 2020 год стоимость автоматизации бизнеса снизилась на 10–15%. С появлением технологии AI цифровизация стала набирать обороты, позволяя решать рутинные задачи.

Современная цифровизация бизнеса развивается по нескольким направлениям. Многие технологии, бывшие новинкой 5–10 лет назад, перешли в фазу зрелого применения, тогда как другие находятся на пике завышенных ожиданий. Поэтому при выборе цифрового решения для бизнеса важно учитывать не только его популярность, но и целый спектр факторов, включая потенциальные риски, простоту внедрения и т.д.

Сравнительный анализ международного опыта показывает, что в России актуальны все те же цифровые решения, что и в наиболее цифровизированных странах, ключевое отличие – степень распространения [6].

На каждом из этапов внедрения цифровых решений в бизнес-процессы возникают риски. К основным способам их митигации можно отнести: кибербезопасность, обучение сотрудников, стратегический подход, использование облачных сервисов, точечное внедрение на старте. Грамотная цифровизация требует тщательного подхода к выбору технологий с учетом ключевых метрик продукта, возможных рисков и нужд бизнеса. Понимая эти факторы и градацию технологий, предприятие торговли может эффективно интегрировать цифровые решения.

Нами проведен анализ ключевых трендов цифровизации предприятий торговли, влияющих на их эффективное развитие:

- *Цифровой маркетинг*. Цифровой маркетинг действительно работает для предприятий торговли: он уравнивает шансы с крупными игроками в борьбе за внимание аудитории, требуя больше креатива, чем финансовых вложений. В 2024 году рынок интерактивной рекламы и продвижения в интернете вырос на 53% и достиг 1,236 трлн руб. Основные каналы цифрового маркетинга, которые дают высокий ROI: Telegram, Яндекс.Директ, VK Ads. Тем не менее грамотный цифровой маркетинг требует навыков, адаптации к конкуренции.

- *Онлайн-коммерция (E-commerce)*. Одним из главных трендов последних лет стало активное развитие онлайн-коммерции продажи товаров онлайн. Электронные торговые площадки предоставляют возможность значительно расширить географию продаж, снизить издержки на маркетинг и логистику, повысить доступность товаров для потребителей. Современные платформы предлагают широкий спектр услуг, включая автоматизированные системы оплаты, доставки и обратной связи с клиентами. Чаще всего это покупка вещей в интернет-магазинах, на сайтах, маркетплейсах и в соцсетях. E-commerce позволяет охватить больше клиентов, увеличить выручку, уменьшить объем отходов. Доля россиян, заказывающих товары или услуги онлайн, за 10 лет выросла с 18 до 67%. Доля компаний, занимающихся электронной торговлей, за 2021–2022 годы почти удвоилась – с 17 до 30%.

- *Интернет вещей*. Интернет вещей (IoT) представляет собой сеть взаимосвязанных устройств, оснащенных датчиками и способными обмениваться информацией друг с другом и с централизо-

ванными системами. Эта технология существенно преобразует традиционную структуру предприятий торговли, предлагая принципиально новые подходы к организации бизнеса и взаимодействию с клиентами. Технология позволяет создать интеллектуальную систему мониторинга запасов, отслеживания товаров и контроля над процессом производства. Например, RFID-метки и датчики помогают точно отслеживать местоположение товара, предотвращают потери и снижают издержки. Автоматизированные складские системы обеспечивают быструю обработку заказов и сокращают количество ошибок. IoT-инструменты позволяют создавать персонализированный опыт покупок. Например, умные полки с сенсорами могут предлагать покупателям специальные скидки или рекомендации товаров на основании их предпочтений. Через мобильное приложение клиенты могут получать уведомления о наличии интересующих товаров и акционные предложения. Внедрение смарт-касс и касс самообслуживания упрощает процедуру расчета, уменьшает очереди и улучшает обслуживание клиентов. Работы-доставщики способны быстро доставлять товары прямо домой покупателю, обеспечивая удобство и экономичность процесса доставки.

- *Искусственный интеллект (AI).* Технология, которая позволяет компьютерам имитировать человеческое мышление: анализировать данные, обучаться на примерах, принимать решения и даже выполнять творческие задачи. Разговорный AI позволяет обрабатывать клиентские запросы через чат-боты, автоматизировать обработку документов, улучшать прогнозирование. Возможны разные сценарии применения разговорного искусственного интеллекта в торговле, в частности с его помощью можно повысить эффективность бизнес-процессов общения с клиентами, формирования описания товаров, поддержки сотрудников и др. Машинное обучение помогает предсказывать спрос, определять оптимальные цены, анализировать отзывы и предпочтения клиентов, оптимизировать цепочки поставок.

- *Использование больших данных (Big Data).* Большие объемы данных становятся важным ресурсом для повышения эффективности бизнеса. Используя устройства интернета вещей, предприятия собирают огромный объем данных о поведении покупателей, предпочтениях и реакции на различные акции. Эти данные обрабатываются искусственным интеллектом и аналитическими инструментами, позволяя бизнесу лучше понимать потребности клиентов и своевременно реагировать на изменения рыночных условий. Торговые компании используют аналитические инструменты для обработки

Big Data, позволяющие глубже понимать поведение покупателей, формировать персонализированные предложения, управлять ассортиментом и ценообразованием. Эффективность использования больших данных определяется качеством сбора, хранения и анализа информации.

• *Мобильные технологии и приложения.* Развитие мобильных устройств способствует росту популярности приложений для покупки товаров и услуг. Удобство мобильного шопинга привлекает новых пользователей, увеличивает частоту покупок и повышает лояльность клиентов. Компании инвестируют значительные средства в разработку удобных интерфейсов и функционала мобильных приложений, интегрируя их с другими цифровыми сервисами.

• *Блокчейн-технологии.* Использование блокчейна обеспечивает прозрачность и безопасность транзакций, снижает риски мошенничества и подделки документов. Применение распределенных реестров становится актуальным решением для оптимизации цепочек поставок, подтверждения подлинности продукции и защиты интеллектуальной собственности.

Выявленные тренды развиваются одновременно и имеют схожие временные перспективы. Для получения экономических эффектов предприятиям отрасли торговли в условиях ограниченных ресурсов приходится решать задачи следования всем им. При этом эффект от внедрения напрямую связан с четким пониманием потенциальных точек оптимизации бизнеса.

Развитие этих и иных трендов ведет к эволюции бизнес-моделей предприятий торговли. Малые производители и поставщики будут объединяться на цифровых платформах для совместного сбыта, что снизит их издержки на маркетинг и логистику, но создаст высококонкурентную среду для предприятий торговли.

Преимущества цифровизации заключаются в следующем:

- Повышение производительности и снижение затрат;
- Улучшение взаимодействия с потребителями и повышение уровня удовлетворенности клиентов;
- Оптимизация логистических операций и сокращение сроков поставки товаров;
- Рост инновационной активности и конкурентоспособности предприятий.

Однако существуют и серьезные риски, связанные с внедрением цифровых технологий:

- Высокий уровень инвестиций в инфраструктуру и обучение персонала;

- Угроза кибератак и утечки конфиденциальной информации;
- Сложности адаптации традиционных моделей бизнеса к новым реалиям;
- Необходимость постоянного обновления программного обеспечения и оборудования.

Цифровизация предприятий торговли не только раскрывает перед предпринимателями широкий спектр возможностей, но и сопровождается рядом потенциальных рисков, которые могут проявляться на различных этапах интеграции решений в бизнес-процессы. Исследования свидетельствуют [9], что более 60% проектов, направленных на цифровую трансформацию, не достигают запланированных целей, нередко приводя к финансовым потерям и разочарованию. Для успешной цифровизации предприятий торговли важно заранее разработать цифровую стратегию, внедрять решения поэтапно, использовать облачные технологии для гибкости и снижения затрат, обеспечить базовую кибербезопасность, а также активно обучать и вовлекать сотрудников. Наличие цифровой стратегии позволит лучше ориентироваться при выборе технологии, а также отслеживать работоспособность запущенного цифрового решения. Внедрение цифровых стратегий потребует повышения цифровых навыков сотрудников через совместное обсуждение, участие их в разработке цифровых решений, тренинги и воркшопы.

Прогнозируется дальнейшее усиление роли цифровых технологий в торговом секторе. Среди ключевых направлений будущего развития выделяются следующие аспекты:

- Расширение возможностей персонализации предложений благодаря развитию ИИ и аналитики больших данных;
- Усиление конкуренции между крупными ритейлерами и небольшими предпринимателями посредством расширения присутствия в виртуальной среде;
- Интеграция физических магазинов и онлайн-сервисов для создания комплексного опыта покупателя (“omnichannel retailing”);
- Развитие технологий дополненной реальности и виртуальных примерочных для улучшения покупательского опыта;
- Активное использование беспилотников и роботов для автоматизации доставки и складских операций.

Таким образом, цифровая трансформация открывает новые возможности для повышения эффективности торгового бизнеса, однако требует внимательного подхода к управлению рисками и стратегическому планированию. Передовые цифровые решения способ-

ствуют повышению конкурентоспособности компаний, улучшению клиентского сервиса и снижению операционных расходов. Вместе с тем, существует ряд серьезных проблем и угроз, связанных с внедрением новых технологий, что делает необходимым тщательное изучение специфики каждого конкретного сектора и создание адаптивных подходов к цифровой трансформации. Дальнейшие исследования могут быть направлены на углубленное проведение трендового анализа, который позволяет выявить и оценить основные тенденции в динамике экономических показателей.

### Список источников

1. Зверева А.М. Новые методики финансово-экономических экспертиз // Наука и молодежь: новые идеи и решения: материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф. молодых исследователей, Волгоград, 20–22 марта 2024 года. Волгоград: Волгоградский государственный аграрный университет, 2025. С. 42–43.
2. Карпунина Е.К., Губернаторова Н.Н., Соболевская Т.Г. Эффекты пандемии COVID-19: новые паттерны потребительского поведения // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2022. № 1(88). С. 63–76.
3. Кушманова А.А., Барбашева О.Д. Интернет-экономика и интернет-бизнес // StudNet. 2020. Т. 3, № 9. С. 229–236.
4. Развитие цифрового сегмента российского предпринимательства в условиях пандемии / А.А. Абалакин, А.В. Яковлев, В.А. Акименко [и др.] // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8, № 2. С. 148–159.
5. Смотрова Т.И., Наролина Т.С. Тенденции цифровизации в розничной торговле // ЭКОНОМИФО. 2020. Т. 17, № 1. С. 55–60.
6. Соболевская Т.Г. Развитие электронной коммерции как драйвер экономического роста России // Устойчивое развитие экономики России: стратегии и тактики перехода к новому качеству экономического роста: монография. Самара: ООО НИЦ «ПИК», 2021. С. 47–62.
7. Фомичев А.Н. Приоритетные направления оптимизации процессов цифровизации международной торговли // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 1 (60). С. 43–48.
8. Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA и другие) / А.П. Добринин, К.Ю. Черных, В.П. Куприяновский [и др.] // International Journal of Open Information Technologies. 2016. № 1. С. 4–11.

9. Эффективность организаций розничной торговли в условиях цифровизации / О.А. Черная, Д.А. Птух, Г.Д. Шавлохов [и др.] // Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (63). С. 386–389.

10. Karpunina E.K., Isaeva E.A., Rodin A.Y. E-commerce as a driver of economic growth in Russia // Modern global economic system: Evolutional development vs. revolutionary leap: Institute of Scientific Communications Conference. Cham: Springer Nature, 2021. P. 1622–1633.

УДК 316

## **ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ОВЕРТУРИЗМА**

**А.М. Боленкова, старший преподаватель кафедры туризма и гостиничного дела РМАТ, аспирант РУДН им. Патриса Лумумбы**

*Туризм играет важную роль в экономике стран, развивая инфраструктуру и создавая рабочие места. Однако рост числа туристов привел к овертуризму, негативно влияющему на экологию и качество жизни местных жителей. В условиях глобализации необходимо переосмыслить управление отраслью для минимизации негативных последствий. Ключевым инструментом является профессиональное образование, готовящее специалистов по устойчивому развитию в туризме.*

*Ключевые слова: устойчивое развитие, овертуризм, подготовка кадров, экология, туристы, образовательные программы в сфере туризма*

## TRAINING PERSONNEL TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF OVERTOURISM

**A.M. Bolenkova, a Senior Lecturer,**

*Department of Tourism and Hotel Management, RIAT,*

*a postgraduate student of the Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia*

*Tourism plays an important role in the economies of countries by developing infrastructure and creating jobs. However, the increasing number of tourists has led to overtourism, negatively affecting the environment and the quality of life of local residents. With globalisation, there is a need to rethink the management of the industry to minimise the negative effects. A key tool is vocational education that trains professionals in sustainable development in tourism.*

**Keywords:** *sustainable development, overtourism, training, ecology, tourists, educational programs in tourism*

Ситуацию, складывающуюся в туристских дестинациях или их частях из-за давления туризма, которое негативно влияет на качество жизни населения и/или качество впечатлений посетителей, Всемирная туристская организация (UNWTO) определила термином «овертуризм» (рисунок):

Этот вопрос стал особенно актуальным в последние несколько десятилетий, когда международный туризм получил столь широкое развитие (в 2019 году число международных прибытий достигло рекордных 1,5 млрд (Всемирный совет по путешествиям и туризму), что свидетельствует о расширении доступа к путешествиям благодаря улучшению транспортной инфраструктуры, ИКТ и глобализации). Однако такое увеличение количества туристов оказывает огромное давление на дестинации и объекты показа в целом, что может привести к упадку инфраструктуры, снижению уровня жизни местного населения и разрушению окружающей среды. Следует отметить, что за последние десятилетия туристская индустрия превратилась в один из основных секторов экономики многих стран. «Экскурсии, в частности, играют важную роль в туристической деятельности» [1]. Поэтому необходимо учитывать последствия overturizma именно в комплексе для того, чтобы обеспечить устойчивое развитие туристских дестинаций.



### Влияние овертуризма на качество жизни населения

Основными факторами, способствующими возникновению овертуризма, являются доступность путешествий и недостаток эффективного регулирования турпотоков. Появление лоукостеров и платформ для аренды жилья (таких как Airbnb), сделало путешествия более доступными для широкой аудитории. Д.К. Григорьева подчеркивает, что «развитие туризма набирает обороты в последнее десятилетие. Экономическая и политическая ситуация влияет на перераспределение предпочтений туристов в отдыхе» [4, с. 138]. Это, в свою очередь, привело к значительному увеличению числа туристов в популярных направлениях, таких как Барселона и Венеция, которые стали символами овертуризма. Кроме того, отсутствие эффективного регулирования и планирования в сфере только усугубляет данную проблему. Нехватка ограничений на количество посетителей и неэффективное управление туристскими потоками приводят к перегрузке инфраструктуры и ухудшению условий жизни местных жителей. В результате популярные туристские направления сталкиваются с серьезными экологическими, социальными и экономическими проблемами.

Овертуризм оказывает значительное негативное воздействие на экологию, что становится особенно заметным в регионах с высокой концентрацией туристов. Например, в Венеции, которую в 2018 году посетило около 20 млн туристов, что в 50 раз превышает численность ее постоянного населения, наблюдаются загрязнение каналов и разрушение исторических зданий. А на острове Бали приток туристов привел к увеличению пластиковых отходов на 30% за последние десять лет, что пагубно сказалось на морской экосистеме. Данные примеры демонстрируют, как чрезмерное туристское давление приводит к деградации природных и урбанизиро-

ванных сред, что требует внедрения эффективных экологических решений.

Увеличивается раздраженность со стороны местных жителей, ведь они сталкиваются с ростом цен (на жилье, продукты, развлечения и т.д.) и изменениями привычного уклада жизни (приходится чаще и дольше стоять в очередях из-за потока туристов, нет возможности насладиться достопримечательностями тех мест, в которых они живут). Более того, недовольны и сами туристы (например, они не могут быстро получить доступ к конкретной достопримечательности из-за столпотворенности).

Овертуризм также затрагивает культурное наследие дестинации, ведь традиции и обычаи местных сообществ могутискажаться из-за коммерциализации, основная цель которой – получить как можно больше прибыли: большое число удовлетворенных туристов = большое число заработанных финансовых средств.

Отчет Всемирной туристской организации подчеркивает растущее значение подготовки кадров, способных внедрять практики, минимизирующие негативное воздействие туризма. Включение в учебный процесс дисциплин, таких как «Управление турпотоками» и «Взаимодействие с местными сообществами», способствует формированию профессионалов, готовых эффективно справляться с вызовами овертуризма. В этом контексте «формирование Корпорации устойчивого развития туризма территории лежит в основе формирования экономически-эффективной системы ее устойчивого развития» [10].

Важным аспектом борьбы с овертуризмом является разработка и внедрение образовательных программ, специально ориентированных на решение этой проблемы. Такие программы должны представлять студентам знания и навыки, необходимые для управления туристской деятельностью с учетом принципов устойчивого развития. Например, в 2017 году Амстердамский университет запустил программу «Устойчивый туризм», которая обучает студентов методам минимизации негативного влияния туризма на местные сообщества. Подобные инициативы только подчеркивают важность интеграции теоретических знаний и практических навыков в образовательный процесс, что позволяет будущим специалистам разрабатывать и реализовывать стратегии, направленные на снижение негативных последствий овертуризма.

Современные образовательные программы в сфере туризма достаточно разнообразны и охватывают широкий спектр дисциплин, начиная от «Основ туристской деятельности» до специализирован-

ных курсов по управлению и маркетингу. Тем не менее, согласно данным Всемирной туристской организации (UNWTO), лишь 30% из них включают модули, посвященные устойчивому развитию. Это указывает на недостаточное внимание к вопросам экологической и социальной ответственности в подготовке специалистов, что в условиях овертуризма становится критически важным. «Инвестиции в развитие туризма требуют знания и владения современными методами экономической оценки» [2]. Важно интегрировать принципы устойчивого развития в образовательные программы, чтобы подготовить специалистов, способных эффективно справляться с вызовами современности.

Интеграция принципов устойчивого развития в образовательные программы по туризму является важным шагом к подготовке квалифицированных специалистов. Программа “Tourism for Tomorrow” акцентирует внимание на значимости устойчивого туризма в учебных курсах, предлагая включение тем, связанных с «экологическим балансом», взаимодействием с местными сообществами и управлением туристскими потоками. Такие подходы формируют у студентов ответственное отношение к своей профессиональной деятельности. Образовательный туризм, как специфический вид деятельности, «сочетает туристскую составляющую и образовательный компонент в контексте туристской инфраструктуры» [3]. Это показывает, насколько важна взаимосвязь теории и практики в индустрии.

Европейская комиссия в рамках программы “Green Deal” отметила важность разработки образовательных инициатив, направленных на обучение специалистов в области устойчивого туризма. Однако многие учебные заведения не имеют достаточных ресурсов для реализации подобных программ, что ограничивает их возможности в подготовке компетентных кадров. А ведь недостатки в подготовке специалистов непосредственно влияют на их способность эффективно решать практические задачи в области туризма. Сокращение количества международных туристов на 74% в 2020 году подчеркнуло необходимость адаптации образовательных программ к новым реалиям. Специалисты, не обладающие достаточными знаниями и навыками в области устойчивого развития, сталкиваются с трудностями в реализации проектов, направленных на минимизацию негативного воздействия туризма на окружающую среду и местные сообщества.

Интеграция принципов устойчивого развития в образовательные программы в сфере туризма требует системного подхода. Необхо-

димо развивать учебные планы в соответствии с ESG-развитием, т.е. с упором на изучение экологических, социальных и экономических аспектов. Более того, нужно донести до студентов мысль о важности сбалансированного подхода к развитию индустрии. «Глобальная теория устойчивого развития продолжает развиваться и изменяться в соответствии с изменениями в обществе и окружающей среде» [8]. Это доказывает, что есть необходимость в постоянном обновлении образовательных программ, особенно если учитывать тот факт, что индустрия туризма и гостеприимства является одной из самых быстроразвивающихся в мире.

На данный момент устойчивое развитие туризма изучается в рамках программ магистратуры: в Москве всего 17 программ в 15 вузах. В рамках каждой программы магистры обучаются прогнозированию, проектированию и планированию туристской деятельности на национальном, региональном, местном уровне и на уровне отдельного предприятия; присутствуют дисциплины, на которых туризм изучается с точки зрения устойчивости.

Исходя из примерной основной образовательной программы по направлению подготовки 43.04.02 «Туризм», предлагается примерный перечень дисциплин и компетенций, которые студенты должны получить по итогам обучения (они нужны для того, чтобы будущие профессионалы развивали туризм устойчиво), представлены в таблице.

Выделенные дисциплины помогают студентам научиться качественно распределять турпотоки, развивать альтернативные виды туризма, разбираться в экологической повестке – развивать устойчивый туризм.

Что касается СПО и бакалавриата, в примерном перечне дисциплин и компетенций нужные дисциплины в большинстве случаев отсутствуют.

Для обеспечения подготовки специалистов, способных эффективно решать проблемы овертуризма, необходимо разработать и внедрить новые курсы и модули, ориентированные на устойчивое развитие в туризме: «Управление устойчивостью туризма», «Туризм и его роль в сохранении природного и культурного наследия» и др.

Работа с профессионалами также важна, она позволяет вузам адаптировать учебные программы к требованиям современного рынка, а это повышает качество подготовки студентов и их конкурентоспособность. Участие представителей индустрии в учебном процессе дает студентам практические знания и навыки, необхо-

**Примерный перечень дисциплин и компетенций  
по направлению 43.04.02 «Туризм»**

Предлагаемый перечень дисциплин	Компетенции
Стратегическое моделирование развития регионального туризма; Трансграничное развитие в туризме; Современные проблемы и стратегии развития туризма; Инновационные технологии в менеджменте предприятий туристской индустрии; Маркетинговые и статистические исследования в туризме; Технологии туристско-рекреационного проектирования и освоения территорий	ОПК-4, ПКР-1
Управление проектами и программами развития туризма; Оптимизация бизнес-процессов предприятий туристской индустрии; Проектирование туристско-рекреационных кластеров; Стратегии развития туристско-рекреационных территорий; Цифровой туризм; Деловой туризм и MICE-индустрия; Event-менеджмент	ПКР-2, УК-2, ОПК-5
Инновационный менеджмент и предпринимательство в туризме; Бренд-менеджмент в индустрии туризма; Событийный менеджмент в туристских дестинациях; Брендинг и ребрендинг туристских дестинаций; Технологии создания и продвижения регионального туристского продукта	ПКР-3, ОПК-2
Теория систем и системный анализ в туризме; Методы и технологии исследований в туризме; Фандрайзинг в сфере туристской деятельности; Инновационные технологии формирования продуктовой стратегии	ПКР-4, УК-2, ОПК-5
Образовательные технологии и методы профессионального обучения туризме; Организация и методика образования в туризме; Технологии межкультурных коммуникаций в туризме	ПКР-5, УК-5, ОПК-7

димые для успешной работы в условиях овертуризма. При этом «потребность в цифровых компетенциях актуальна для всех участников индустрии – от турагентов до руководителей крупных туристских компаний. Повышение квалификации и переподготовка специалистов становится необходимостью для обеспечения эффективного функционирования отрасли и поддержания конкурентоспособности на рынке» [11]. Таким образом, комплексный подход к обучению, который включает взаимодействие с индустрией, является важным условием успешной подготовки будущих специалистов. Более того, хотелось бы, чтобы образовательные учреждения вовлекали в процесс обучения местные сообщества, ведь они играют важную роль в развитии устойчивости. Их участие поможет студентам лучше понять культурные и социальные аспекты в развитии регионального туризма и, соответственно, способствует формированию у них уважительного отношения к местным традициям.

Необходимо адаптировать образовательные программы в сфере туризма к требованиям устойчивого развития: интегрировать принципы устойчивости в учебный процесс, разработать новые курсы и модули, активно сотрудничать с индустрией и местными сообществами.

### Список источников

1. Бараканова А.Т., Абыкеева А.Б. Развитие профессиональных компетенций будущего специалиста в условиях вуза // Вестник Иссык-Кульского университета. 2013. № 36. С. 121–122.
2. Боголюбов В.С., Быстров С.А., Боголюбова С.А. Экономическая оценка инвестиций в развитие туризма: учеб. пособие. 2010.
3. Горлова И.И. Образовательный туризм в современной России: сущность и специфика. М.: БГЭУ, 2016. 232 с.
4. Григорьева Д.К. Исследование возможностей при подготовке, профориентации, повышении квалификации кадров для развития территориального туризма // Фундаментальные исследования. 2015. № 11. С. 138–139.
5. Константиниди Х.А., Пахалов А.М., Островская А.А. Устойчивость развития туризма в СНГ: анализ и оценка текущего состояния // Вестник РМАТ. 2025. № 1. С. 9–15.
6. Мясникова Л.А., Голомидова О.Ю. Потребитель – государство – бизнес – культура: проблема, тенденции, новации в развитии туризма // Российский человек и власть в контексте радикальных изменений в современном мире: сб. XXI российской науч.-практ. конф. (г. Екатеринбург,

12–13 апреля 2019 года). Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2019. С. 428–440.

7. Педагогические аспекты полигонометрической подготовки кадров для развития здоровьесберегающего туризма / Т.В. Рассохина, А.Е. Трофимов, А.К. Орешкина [и др.] // Человеческий капитал. 2024. № 6(186). С. 167–168.

8. Подходы к трансформации профессионального образования на основе современных парадигм устойчивого развития туризма / Т.В. Рассохина, В.А. Жидких, И.В. Зорин [и др.] // Педагогический журнал. 2023. Т. 13, № 12А. С. 644–652.

9. Примерная основная образовательная программа магистратуры по направлению подготовки 43.04.02. Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: [https://fgosvo.ru/uploadfiles/Projects\\_POOP/MAG/430402\\_POOP\\_M.pdf](https://fgosvo.ru/uploadfiles/Projects_POOP/MAG/430402_POOP_M.pdf) (дата обращения: 08.04.2025).

10. Рассохина Т.В. Корпорация устойчивого развития туризма как эффективный инструмент институализации процессов устойчивого развития в туристских дестинациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т. 8, № 5А. С. 98–104.

11. Садыков А.М., Адагов А.А. Развитие цифровых компетенций в туризме: кадровый потенциал для устойчивой трансформации отрасли // VIII Всерос. науч.-практ. конф. «Вызовы цифровой экономики: кадры для региона». Брянск, 2024.

12. Соколов Н.Д., Яковлева С.И. Классификации городов – туристских центров // Вестник Тверского государственного университета. Серия: География и геоэкология. 2024. № 1 (45). С. 69–82.

13. Чигарев Д.В. Совершенствование механизма управления туристскими услугами в условиях овертуризма: дис. ... канд. экон. наук. Сочи, 2023.

14. Яковлева С.И. Современные тренды международного туризма // Вестник ТвГУ. Серия: География и геоэкология. 2020. С. 124–135.

УДК 338.48

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

**В.С. Виноградов, студент магистратуры РМАТ**

*Статья посвящена специфике современных тенденций и подходов к управлению маркетингом. В качестве рассматриваемого сектора выбрана индустрия общественного питания. Анализируются ключевые инструменты и стратегии выстраивания маркетинговой деятельности в современном предприятии общественного питания.*

*Ключевые слова: маркетинг, реклама, стратегия маркетинга, HADI-циклы, общественное питание*

## MODERN APPROACHES TO MANAGING MARKETING ACTIVITIES IN A PUBLIC CATERING ENTERPRISE

**V.S. Vinogradov, a master degree student of RIAT**

*The article is devoted to the specifics of modern trends and approaches to marketing management. The public catering industry was chosen as the sector under consideration. The key tools and strategies for building marketing activities in a modern catering company are analyzed in the article.*

*Keywords: marketing, advertisement, marketing strategy, HADI-cycles, catering*

Маркетинг – огромная часть работы любого современного бизнеса, и даже государственных учреждений. Выстраивание системы предприятия бренда и продукта аудиторией, расширение охвата услуг и информирования – это то, без чего сегодня, в рамках современной рыночной экономики, невозможно заниматься коммерцией. Впрочем, никогда не существовало условий, в которых маркетингом

---

Научный руководитель – Р.М. Арсений, канд. пед. наук, доцент.

© Виноградов В.С., 2025

много было бы пренебречь – даже, например, в условиях средневековой цеховой экономики, выстроенной на жесточайших ограничениях предложения, строго слитого с уровнем спроса; цеха тщательно заботились о своем реноме, о репутации продукта, благотворительности и известности своего имени.

Логично, что подходы к управлению маркетинговыми процессами и маркетинговой составляющей бизнеса эволюционируют со всей бизнес-средой. Современный рынок диктует необходимые условия, и как ответ на них возникают тренды в маркетинговом управлении. В такой индустрии, как общепит, это тоже чувствуется очень сильно. Проблема перехода к более совершенным маркетинговым тактикам и стратегиям всталась перед индустрией еще в конце 80-х годов прошлого столетия на фоне невероятного роста уровня жизни по всему земному шару, а в 90-е годы, после распада СССР, молодой российский бизнес оказался полностью встроен в эту проблематику.

Говоря об условиях, сформировавших современный маркетинг, мы в первую очередь говорим:

- о росте покупательной способности среднестатистического потенциального гостя и увеличении количества потенциальных гостей;
- беспощадной конкуренции за гостя, в которой важно хотя бы информировать потенциального клиента о существовании предприятия – кто не инвестирует в рекламу, тот не существует;
- увеличении удельного веса бренда в принятии гостем решения о приобретении услуг и товаров.

Разумеется, все эти факторы применимы и к рынку общественного питания до начала 90-х годов, даже к советскому в каком-то очень ограниченном смысле (если применять к советскому общепиту слово «рынок»), но беспрецедентное ускорение темпа жизни и обмена информацией сделали каждый из них более важным и ярко выраженным в условиях бурного развития сети Интернет.

Современное предприятие в любом сколько-нибудь крупном населенном пункте без интернет-маркетинга просто не будет замечено потенциальным гостем. Отнюдь не обязательно проводить кампании по digital-маркетингу с помощью, например, РСЯ (рекламная система Яндекса) – достаточно будет просто наличия сайта предприятия, который выдается в поисковой системе хотя бы по органическому запросу (когда будущий гость специально набирает именно название конкретного ресторана, а не задает общий запрос, к примеру, «ресторан Тверская Москва грузинская кухня»). Без ин-

тернет-присутствия ресторан не может рассчитывать даже на ту аудиторию, которая могла бы прийти и воспользоваться его услугами, например, услышав от кого-то название заведения. Неудачная попытка найти в интернете сам ресторан (хотя бы на картах, чтобы были фотографии) моментально отпугнет потенциального гостя [2].

Весь современный маркетинг так или иначе крутится вокруг продвижения в интернете и вокруг бренда. Интернет дает заведению возможность быть увиденным и получить первых гостей. Бренд закрепляет аудиторию, создает образ заведения и служит знаком качества [1, 4].

Замечательный пример из сферы общественного питания – сеть “McDonald’s”. В любой точке земного шара, увидев их знак над входной дверью, гость точно знает, чего ждать. Он довольно точно знает примерное меню, знает, что увидит внутри, и знает, что отравиться в таком месте практически невозможно. Это – узнаваемость бренда всемирного масштаба. McDonald’s десятилетиями приводил к точному стандарту франшизные рестораны, внедряя скрупулезный контроль качества закупаемых продуктов, чтобы прочно закрепить в сознании гостей, что в их ресторане еда будет на вкус одна и та же, в какой бы из них гость ни зашел, и что она будет одного качества. Иными словами, если кто-либо когда-то бывал в ресторане “McDonald’s”, он, в целом, был в каждом из них как минимум в своей стране.

Важно понимать, что данная концепция не была создана с самого старта бренда “McDonald’s”. Команда основателей использовала три ключевых принципа современного маркетинга и, с наступлением цифровой эпохи, не отклонилась от избранной стратегии, так как она прекрасно легла на цифровой инструментарий.

Во-первых, принцип data-driven маркетинга. Это принцип организации маркетинговой деятельности, в котором ведущая роль в анализе эффективности отводится измеримым количественным данным – число кликов по объявлениям, количество совершенных покупок, средний чек, средние затраты на привлечение гостя, а также различные производные от них коэффициенты эффективности рекламы. Данный подход заключается в концентрации на легко измеримых метриках успешности рекламных кампаний, что позволяет лучше управлять капиталом и рисками, концентрируя усилия предприятия на том, что точно показывает рост бизнес-показателей. Этот подход получил наибольшее распространение с появлением продвинутых систем анализа маркетинговых кампаний в интернете (GoogleAds, Яндекс.Метрика, eLama и другие), которые сделали от-

слеживание эффективности каждого потраченного рубля значительно более наглядным, не принуждая компанию вновь и вновь проводить долгий целостный системный анализ своей маркетинговой стратегии и позволяя быстро находить неэффективности затрат.

Еще до того, как стали доступны огромные CDP (Client Data Platform – платформа клиентских данных – это коммерческий банк данных, хранящий и продающий рекламодателям данные об интернет-поведении и цифровом профиле потенциальных клиентов, такие как собранные по интересам подборки по аудиториям для различных услуг или группы пользователей интернета, интересующиеся определенными темами) с цифровыми профилями миллионов людей и комплексы анализа больших данных, McDonald's использовал исключительно подтверждаемые конкретными цифрами бизнес-гипотезы.

Во-вторых, то, с помощью чего эти гипотезы тестировались, – знакомая сегодня каждому модель А/Б тестирования. Ресурсы организации разделяются на две рабочие модели, которым дается достаточный для статистического анализа временной отрезок, чтобы показать результат. У этого подхода есть немало минусов и сложных корреляций с разными аспектами работы предприятия, но это лучшая на сегодняшний день тактическая модель анализа бизнес-решений.

В-третьих, эта модель вписывается в главный современный принцип маркетингового развития и основную опору стратегии – HADI-циклы [3].

HADI – аббревиатура от слов Hypothesis, Action, Data, Insight (гипотеза, действие, данные, инсайты). К примеру, менеджмент компании “McDonald's” предположил, что можно избежать огромных трат на назойливую прямую рекламу, компенсировав просадку в узнаваемости за счет массовости своего заведения (гипотеза). Открытие новых и новых ресторанов на крайне агрессивные займы продолжилось уже после того, как первые торговые точки стали показывать прибыль даже при отсутствии больших объемов рекламы в газетах, на биллбордах и на ТВ (действие), и темпы роста выручки только увеличивались, гости чаще повторно посещали заведения (данные). Соответственно, было принято решение сделать ставку на сочетание массовости и приемлемого качества нового для Америки 40-х годов вида ресторанныго питания – фастфуда, очень быстро приготовляемой еды. А вот к началу 1960-х во время очередного цикла было принято решение наоборот – сделать ставку на агрессивный product-placement, телевизионную рекламу и биллбор-

ды, поскольку гипотеза перестала работать – рост прибыли замедлился, и компании грозила перспектива трудностей с управлением долгом. Новая стратегия агрессивной работы на бренд оправдала себя, позволив компании и дальше расширяться, приведя в соответствие свою бизнес-стратегию и стратегию маркетинговую [5, 6].

Общественное питание имеет свою отраслевую специфику, но в основном эта специфика касается не маркетинга, а операционной деятельности и легального обеспечения работы предприятия. С точки зрения маркетинга можно выделить лишь то, что предприятия общепита больше иных уязвимы к фактам (или приемам) «очернения» репутации и со стороны конкурентов, и со стороны объективных обстоятельств. Это легко объяснить – гости очевидно привередливы в вопросе еды, чтобы избежать проблем со здоровьем или социальными связями. Рестораны часто выбираются гостями как места для деловых встреч или совместного отдыха с близкими, поэтому любая проблема с едой или сервисом в заведении немедленно отразится на отношениях гостя с теми, кого он или она позвали провести время. Именно поэтому в индустрии такое большое внимание традиционно уделяется клиентскому опыту и сервису. Гостеприимство не только приятно, это еще и pragmatically [7, 8].

Корневые принципы маркетинга остаются неизменными на протяжении десятилетий, даже больше, если называть маркетингом усилия частных компаний до Нового времени, по своему наполнению тождественные современному маркетингу. При желании, можно найти все вышеописанное в действиях таких старых «брендов», как, скажем, Русский Императорский фарфоровый завод, или даже Британская Ост-Индская компания. Однако сегодня интернет диктует куда более жесткую конкуренцию при снижении входных барьеров к началу предпринимательской деятельности, нынешняя ситуация на рынке аналогов в прошлом не имеет, и подходы к управлению маркетингом будут эволюционировать в соответствии со все более стремительно меняющейся бизнес-средой.

### Список источников

1. 7 трендов в общепите на 2025 год // Контур.Маркет. 2024. 16 дек. URL: [https://kontur.ru/market/spravka/48230-5\\_trendov\\_v\\_obshepite](https://kontur.ru/market/spravka/48230-5_trendov_v_obshepite) (дата обращения: 25.05.2025).

2. Деловой мир. Продвижение бизнеса в общепите в 2025-м // Деловой мир. 2025. 6 февр. URL: <https://delovoymir.biz/prodvizhenie-biznesa-v-obschepite-v-2025-m.html> (дата обращения: 25.05.2025).

3. Макки Р., Джерас Т. Сториномика: Маркетинг, основанный на историях, в пострекламном мире / пер. с англ. М.: Альпина нон-фикшн, 2019. 280 с.
4. Ресторанный маркетинг в 2025 году: тренды и антитренды // ExLibris.ru. 2024. 1 дек. URL: <https://exlibris.ru/news/restorannyj-marketing-v-2025-godu-trendy-i-antitrendy/> (дата обращения: 25.05.2025).
5. Самарский государственный педагогический университет. Современные подходы к управлению маркетинговой деятельностью на предприятии общественного питания // Самарский ГПУ. URL: <https://samara.mgpu.ru/files/obrazovanie/380302> (дата обращения: 25.05.2025).
6. Эффективные стратегии продвижения бизнеса в сфере общепита в 2025 году // Odelax.ru. 2025. 22 февр. URL: <https://odelax.ru/birzha-sovetov/marketing/effektivnye-strategii-prodvizheniya-biznesa-v-sfere-obschepita-v-2025-godu/> (дата обращения: 25.05.2025).
7. IBISWorld. (2023). Caterers in the US – Market Size 2005–2028. URL: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/caterers-industry/> (дата обращения: 25.05.2025).
8. Modern Restaurant Management. (2024). Meeting the Evolving Expectations of Catering Clients. URL: <https://modernrestaurantmanagement.com/meeting-the-evolving-expectations-of-catering-clients/> (дата обращения: 25.05.2025).

УДК 338.48

## РОЛЬ АЭРОПОРТОВ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

**В.А. Волков, студент магистратуры РМАТ**

Представлены результаты исследования современных аспектов влияния авиатранспортной инфраструктуры на развитие городов и регионов. Анализируются современные подходы к развитию проектов мультимодальных транспортных систем. Выявлены экономическая, социальная и интеграционная функции аэропортов в современной экономике. Представлены результаты исследования вклада в экономику аэропортового хозяйства в различных странах мира. Рас-

---

Научный руководитель – Т.В. Рассохина, д-р экон. наук, доцент.

© Волков В.А., 2025

*смотрены факторы, определяющие мультипликативный эффект аэропортов в региональной экономике.*

*Ключевые слова: управление проектами, аэропорт, авиационный транспорт, авиатранспортная инфраструктура, мультипликативный эффект*

## **THE ROLE OF AIRPORTS IN THE MODERN ECONOMY**

**V.A. Volkov, a master degree student of RIAT**

*The results of a study of modern aspects of the impact of air transport infrastructure on the development of cities and regions are presented. Modern approaches to the development of multi-modal transport system projects are analyzed. The economic, social and integration functions of airports in the modern economy are revealed. The results of a study of the contribution to the airport economy in various countries of the world are presented. The factors determining the multiplicative effect of airports in the regional economy are considered.*

*Keywords: project management, airport, aviation transport, air transport infrastructure, multiplicative effect*

Гражданская авиация является важнейшим элементом транспортной системы современного государства, обеспечивающим мобильность населения, экономическую интеграцию территорий и развитие межрегиональных связей. В условиях обширной территории Российской Федерации авиационный транспорт приобретает особую значимость как средство преодоления пространственных разрывов и фактор обеспечения связности национального экономического пространства. Ключевую роль в этой системе играют аэропортовые комплексы, являющиеся не только инфраструктурными объектами, но и центрами экономического развития территорий.

В настоящее время особое внимание уделяется совершенствованию региональной авиатранспортной инфраструктуры, модернизации существующих и созданию новых аэропортовых комплексов, способных обеспечить современный уровень обслуживания пассажиров и воздушных судов. Одним из перспективных направлений развития аэропортовой деятельности становится формирование сегмента высококачественных VIP-услуг, отвечающих потребностям деловой авиации и премиального сегмента пассажиров.

Аэропорты в современной экономической системе представляют собой многофункциональные транспортно-логистические комплексы, деятельность которых выходит далеко за рамки традиционного обеспечения взлетно-посадочных операций воздушных судов. Являясь ключевыми элементами авиатранспортной инфраструктуры, аэропорты формируют основу для интеграции регионов в глобальное экономическое пространство, обеспечивают транспортную доступность территорий и создают условия для развития деловой активности. Как отмечает Р. Доганис, «современный аэропорт – это не просто объект транспортной инфраструктуры, а многофункциональный бизнес-центр, катализатор экономического развития и точка роста региональной экономики» [10]. В условиях глобализации мировой экономики и интенсификации международных связей значение аэропортов как стратегических объектов транспортной инфраструктуры постоянно возрастает.

Эволюция роли аэропортов в экономике характеризуется переходом от узкоспециализированных авиационных объектов к многофункциональным бизнес-кластерам, интегрирующим различные виды экономической активности. Согласно современным исследованиям, аэропорты следует рассматривать как системообразующие элементы региональной экономики, оказывающие комплексное воздействие на социально-экономическое развитие территорий через прямые, косвенные, индуцированные и катализитические эффекты [7]. Прямые эффекты реализуются через создание рабочих мест непосредственно в аэропортовом комплексе и обеспечение налоговых поступлений в бюджеты различных уровней. Косвенные эффекты проявляются в стимулировании развития смежных отраслей и предприятий-поставщиков товаров и услуг для аэропортовой деятельности. Индуцированные эффекты связаны с расходами сотрудников аэропорта и связанных с ним предприятий, что способствует росту потребительского спроса в регионе. Наиболее значимыми являются катализитические эффекты, выражющиеся в повышении инвестиционной привлекательности региона, развитии туризма, привлечении бизнеса и формировании новых экономических кластеров вокруг аэропортовых комплексов.

В современной научной литературе выделяют несколько ключевых функций аэропортов в экономической системе: транспортно-логистическую, экономическую, социальную, интеграционную и стратегическую. Транспортно-логистическая функция реализуется через обеспечение перемещения пассажиров, грузов и почты воздушным транспортом, а также интеграцию с другими видами

транспорта в рамках мультимодальных транспортных систем. Экономическая функция проявляется в создании добавленной стоимости, рабочих мест и стимулировании деловой активности. Социальная функция связана с обеспечением мобильности населения, повышением качества жизни и расширением возможностей для самореализации граждан. Интеграционная функция выражается в обеспечении связности территорий и включении регионов в глобальные экономические процессы. Стратегическая функция связана с обеспечением национальной безопасности, территориальной целостности и суверенитета государства [2, 4].

Экономическое значение аэропортов особенно возрастает в условиях формирования новой модели пространственного развития, основанной на концепции «аэротрополисов» – городских агломераций, формирующихся вокруг крупных аэропортовых комплексов. Данная концепция, получившая широкое распространение в мировой практике, предполагает трансформацию традиционной модели «город – аэропорт» в модель «аэропорт – город», когда именно аэропорт становится центром экономического притяжения и драйвером развития территории [5, 9]. Аэротрополис представляет собой городскую субкультуру, формирующуюся вокруг аэропорта как ядра, с концентрически расходящимися зонами деловой активности – от терминалов и транспортных узлов к авиационным деловым паркам, логистическим центрам, торговым комплексам, отелям, развлекательным центрам и жилым районам.

Эволюция моделей аэропортового бизнеса находит отражение в изменении структуры доходов аэропортовых предприятий. Если традиционно основным источником доходов аэропортов были авиационные сборы (за взлет-посадку, обслуживание пассажиров, обеспечение авиационной безопасности и т.д.), то в современных условиях все большее значение приобретают неавиационные доходы – от коммерческой деятельности, аренды площадей, рекламы, парковок, гостиниц, конференц-центров и т.д. [3]. По данным Airports Council International, доля неавиационных доходов в крупнейших аэропортах мира достигает 40–50% от общего объема выручки, а в некоторых аэропортах, таких как Сингапурский Чанги, превышает 60% [8].

Для более детального анализа экономической роли аэропортов целесообразно рассмотреть ключевые показатели, характеризующие масштабы воздействия аэропортовых комплексов на экономику. В таблице представлены данные о вкладе аэропортов в экономическое развитие различных стран мира.

### Вклад аэропортов в экономику стран мира

Страна	Количество рабочих мест, млн	Вклад в ВВП, %	Объем прямых инвестиций, млрд долл.
США	1,4	5,2	42,5
Великобритания	0,5	3,4	18,3
Германия	0,8	2,6	20,1
Франция	0,3	1,9	15,7
Китай	1,7	4,1	35,6
Россия	0,2	1,2	8,2
Япония	0,4	2,3	17,9
Канада	0,2	2,0	9,5

Как видно из представленных в таблице данных, аэропорты являются значимыми центрами создания рабочих мест и генерации экономической активности. При этом указанные показатели отражают преимущественно прямые и косвенные эффекты, без учета индуцированных и каталитических, которые существенно усиливают общее экономическое воздействие аэропортовых комплексов.

Важным аспектом экономической роли аэропортов выступает их влияние на развитие регионального бизнеса и привлечение инвестиций. Наличие современного аэропорта с развитой маршрутной сетью является одним из ключевых факторов при размещении штаб-квартир компаний и логистических центров. Организации, ориентированные на глобальные рынки, предпочитают регионы с хорошей авиационной доступностью, что превращает аэропорты в центры притяжения деловой активности.

Существенное влияние аэропорты оказывают на развитие туристического сектора, повышая привлекательность регионов и способствуя увеличению туристского потока [1]. Особое значение авиационная доступность имеет для регионов с туристским потенциалом, но удаленных от основных центров туристского спроса.

Для удаленных регионов аэропорты выполняют не только экономическую, но и социальную функцию, обеспечивая доступ к услугам здравоохранения, образования и поддержания социальных

связей. В условиях глобализации аэропорты выступают «воротами» регионов в мировую экономику, повышая их глобальную связность.

Таким образом, современный аэропорт представляет собой многофункциональный комплекс, оказывающий комплексное воздействие на социально-экономическое развитие территорий через различные типы эффектов и трансформирующийся в центр экономического притяжения и развития.

### Список источников

1. Гуляев В.Г., Рассохина Т.В. Концептуальный подход к созданию и внедрению системы управления устойчивым развитием территориальной туристско-рекреационной системы субъекта Российской Федерации (на примере Московской области) // Вестник РМАТ. 2019. № 4. С. 29–36.
2. Пранов Б.М., Ронжина И.А., Рассохина Т.В. Моделирование экономико-управленческих аспектов устойчивого развития на региональном уровне посредством многомерного статистического анализа. М.: Дело, 2019. 190 с.
3. Синицкий А.В. Аэропорты диверсифицируют услуги // Авиатранспортное обозрение. 2005. № 47. С. 30–35.
4. Стратегическое управление развитием экономического потенциала воздушного транспорта: теория и практика: монография / С.С. Демин, А.А. Семенова, А.А. Фридлянд [и др.]; под ред. Н.С. Столярова. М.: Руслайнс, 2022. 557 с.
5. Формирование моделей устойчивого развития туризма на региональном уровне: монография / В. Г. Гуляев, А. С. Соколов, Т. В. Рассохина [и др.]; Российская международная академия туризма. М.: Университетская книга, 2016. 407 с.
6. Черкашин Д.С. Теоретические основы деятельности аэропортовых предприятий: учеб. пособие. Хабаровск: ДВГУПС, 2013. 142 с.
7. Экономика воздушного транспорта: учебник / А.В. Губенко, М.Ю. Смурров, Д.С. Черкашин [и др.]. СПб.: Питер, 2009. 288 с.
8. ACI Passenger satisfaction survey results 2021: report [Electronic resource] / Airports Council International. 2021. URL: <https://aci.aero/programs-and-services/asq/> (дата обращения: 07.04.2025).
9. De Neufville R., Odoni A. Airport systems: planning, design, and management. New York: McGraw-Hill, 2003. 883 p.
10. Doganis R. The Airport Business. Routledge, 1992. 244 p.

УДК 338.48

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ПРИНЦИПАМИ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ (НА ПРИМЕРЕ АССОЦИАЦИИ СТУДЕНЧЕСКОГО БАСКЕТБОЛА)**

**Г.С. Гучетль, студент магистратуры РМАТ**

*В статье проведен анализ основных направлений совершенствования деятельности современного предприятия, а также приведен пример конкретных мероприятий. Даны рекомендации для руководителей, специалистов, HR-менеджеров, направленные на формирование и развитие организационной культуры в соответствии с принципами здорового образа жизни (на примере Ассоциации студенческого баскетбола).*

*Ключевые слова: современное предприятие, спортивная организация, имидж, спортивная студенческая лига, стратегия, маркетинг, здоровый образ жизни*

## **THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE ACTIVITIES OF A MODERN ENTERPRISE IN ACCORDANCE WITH THE PRINCIPLES OF A HEALTHY LIFESTYLE (FOR EXAMPLE, THE STUDENT BASKETBALL ASSOCIATION)**

**G.S. Guchetl, a master degree student of RIAT**

*The article analyzes the main directions of improving the activities of a modern enterprise, as well as provides an example of specific activities and recommendations for managers, specialists, and HR managers of organizations aimed at forming and developing an organizational culture in accordance with the principles of a healthy lifestyle (using the example of the Student Basketball Association).*

*Keywords: modern enterprise, sports organization, image, student sports league, strategy, marketing, healthy lifestyle*

---

Научный руководитель – Е.И. Баранов, канд. пед. наук.

© Гучетль Г.С., 2025

Первым важным шагом в становлении программы совершенствования является разработка названия. Как правило, с названия у потребителя начинается «знакомство» с проектом, а также появляются моментальные ассоциации, которые будут с ним связаны. В Ассоциации студенческого баскетбола (АСБ) все дивизионы имеют свое уникальное название (Студенческая лига ВТБ, Студенческая лига РЖД, Лига Белова).

Рассмотрим структуру программы совершенствование деятельности АСБ:

Первый этап – «спортивный»;

Второй этап – «творческий»;

Третий этап – «болельщицкий».

Каждый этап включает в себя ряд мероприятий, объединенных одним замыслом, имеющих четко выработанную систему, в которой пошагово реализуется основная цель программы совершенствования – вовлеченность в деятельность организации и повышение лояльности среди студентов.

Первые два этапа подразумевают «перемещение» целевых групп в поисках того, что им будет интересно в большей степени: участие в спортивных турнирах или в творческих мероприятиях. Также данные этапы являются «рычагом», который, в конечном счете, приведет целевую аудиторию к заключительному третьему этапу. Рассмотрим каждый этап и маркетинговые средства продвижения более детально.

**Первый этап** включает проведение спортивных (баскетбольных) турниров. Он имеет социальную направленность, которая заключается в популяризации здорового образа жизни среди молодежи. На данном этапе стоит задача: организовать турниры между шестью университетами и привлечь внимание общественности.

Концепция турниров прямо перекликается с системой студенческих лиг в России. АСБ будет выступать в роли РБС, тем самым курируя турнир и отвечая за общую организацию соревнований. Разделение команд на «лиги» будет реализовано по принципу деления по уровню образования. Система баскетбольных лиг турнира состоит из четырех уровней:

1. Команды, сформированные из студентов, учащихся техникумов и колледжей, будут выступать на самой низшей лиге ЛБЛ.

2. Команды, сформированные из обучающихся 1, 2 курсов, будут выступать на уровне ПБЛ.

3. Команды, сформированные из обучающихся 3, 4 курсов, будут выступать на уровне ФБЛ.

4. Команды, сформированные из обучающихся магистратуры, будут выступать на уровне высшей лиги.

Оповещение целевой аудитории о турнире будет происходить посредством проведения бесед с профкомом и руководством вуза, чтобы они курировали данное событие. Все учебные заведения организуют команды самостоятельно, предоставляемые к поставленному «дедлайну» списки участников. Проведение турниров анонсируется на официальном сайте и в социальных сетях АСБ, где желающие учебные заведения также смогут оставить заявку на участие в спортивном турнире.

Рассмотрим несколько обязательных последовательных мероприятий (составляющих event):

1. *Pre-event*: предварительное информирование о проведении спортивных турниров, реализуется через официальный сайт и социальные сети АСБ;

2. *Event*: проведение спортивных турниров;

3. *Post-event*: последующая информационная волна в виде имиджевых статей и постов, опубликованных на официальном сайте и в социальных сетях АСБ.

**Второй этап** программы продвижения включает запуск творческих конкурсов и образовательных мероприятий. Данный этап несет в себе несколько подходов: творческий, развлекательный, образовательный, информационный. Задача: предложить целевым группам продемонстрировать свои навыки и умения на платформах АСБ через участие в разноплановых мероприятиях. Эти мероприятия будут затрагивать интересы целевых групп, а также тренды, тем самым привлекая внимание «лидеров мнений». Гипотезой данного этапа является то, что проведенные мероприятия способствуют повышению вовлеченности целевых групп в деятельность лиги в целом. Таким образом, второй этап приведет целевую аудиторию на матчи, где будет реализован третий этап, который несет в себе «закрепляющий» эффект.

**Третий этап** включает реализацию развлекательной программы во время проведения матчей. Целью данного этапа является создание для целевых групп благоприятной атмосферы во время посещения домашних матчей посредством организации интерактивной площадки, на которой будут реализованы различные развлекательные мероприятия. Данный этап является заключительным.

Гипотезой данного этапа является то, что развлекательная составляющая на матчах усилит или создаст чувство удовлетворенности от времязпровождения на стадионе; мероприятия будут со-

ответствовать трендам и предпочтениям молодого поколения, тем самым выстроить долгосрочные отношения между АСБ и целевыми группами.

На третьем этапе активно используется хештег «#» с целью запуска флешмоба в социальных сетях для поддержки игроков лиги. Пример хештега: «#GO\_na\_match». Сленговое слово «GO» означает «вперед, пойдемте со мной, следуйте за мной, я вас приглашаю пойти». Этап включает комплекс мероприятий, который является составляющей частью интерактивной площадки и нацелен на охват не только целевых групп, но и всех болельщиков в совокупности [4].

В продвижении имиджа предприятия будет использовано такое направление интернет-маркетинга, как *продвижение в социальных сетях (SMM)*. Основными каналами взаимодействия организации и целевых групп на интернет-ресурсах являются социальные сети АСБ. Основными целями продвижения имиджа в социальных сетях являются анонсирование всех мероприятий каждого этапа программы продвижения, а также поддержание обратной связи с аудиторией.

Основные механизмы совершенствования: посты и публикации о мероприятиях и конкурсах; отметки конкретных личностей на публикациях с целью охвата большей аудитории; расставление хештегов на публикациях; отметка геолокации; наращивание «репостинга» и вступлений людей в сообщества.

Деятельность *PR-сопровождения* данной программы продвижения направлена прежде всего на:

- популяризацию спорта и здорового образа жизни среди подрастающего поколения;
- повышение положительного образа АСБ;
- поддержку спортивных и «предматчевых» мероприятий программы продвижения.

В настоящее время существует множество способов создания и поддержания положительного имиджа организации. Среди них выделим социальную PR-технологию, а именно долгосрочную социальную программу, которая будет отражаться в данной программе продвижения имиджа АСБ. Реализация долгосрочной социальной программы является перспективным направлением в PR-технологиях. Его основу составляет планомерно реализуемый комплекс мероприятий, нацеленных на решение важнейших общественных проблем. Для эффективного позиционирования имиджа организации было выбрано две ключевые темы, на которые будут направлены перечисленные *микро-мероприятия*:

1. Популяризацию спорта и здорового образа жизни среди подрастающего поколения;

2. Поддержка целевых групп реализовать свои идеи и «заявить о себе» (как в спортивной, так и в творческой сфере) на платформах организации [2].

Данные ключевые темы подчеркивают индивидуальность организации. В рамках программы совершенствования деятельности осуществляются проведение спортивных турниров, мероприятий спортивно-оздоровительной направленности, а также организация мероприятий, в которых целевые группы смогут проявить свои сильные стороны в творческой сфере. Данная программа позволяет укрепить имидж организации и в конечном итоге получить реальную общественную поддержку.

Дополнительными мероприятиями в области PR и event являются:

1. *Привлечение «брэнд-фейс»* – сотрудничество с известными личностями. В данной программе продвижения такими личностями являются блогеры, которые пользуются авторитетом и вызывают уважение целевых групп. Блогеры будут присутствовать на «предматчевых» мероприятиях и анонсировать положительные отзывы о них в социальных сетях.

2. *Мастер-классы с участием известных личностей* в спортивной индустрии. Такими личностями являются лучшие игроки АСБ, которые будут проводить во втором этапе такие мероприятия, как «Урок баскетбола», интерактивная игра «Что? Где? Баскетбол!». Данные мероприятия рассчитаны на повышение лояльности к баскетбольному клубу и создание хорошего впечатления.

3. *Организация работы со СМИ*, ориентированными на широкую целевую аудиторию. Данная мера может быть воплощена в форме сотрудничества с издательствами городского формата, работающими не только с целевыми группами, но и с широкой общественностью. Такими издательствами могут быть:

- “My Way”;
- “PRO SPORT”;
- «Уличный баскетбол».

Для такого канала, как СМИ, будут использованы следующие инструменты: публикации интервью, пресс- и пост-релизов и других PR-текстов в ходе реализации программы продвижения имиджа. Цель данного мероприятия – информировать широкую общественность о деятельности АСБ, сформировать у аудитории общее положительное мнение об организации и вызвать желание узнать о лиге больше информации.

Таким образом, коммуникативной целью совершенствования деятельности современного предприятия являются формирование лояльности и повышение вовлеченности в деятельность АСБ новых вузов. В программе совершенствования деятельности АСБ использована эмоциональная стратегия при разработке коммуникативных обращений. Рассмотрен портрет целевых групп и сформулирован инсайт. В данной программе будет использован интернет-маркетинг, а также PR и event-инструменты. Основная идея программы совершенствования деятельности заключается в создании платформ для целевых групп, на которых они смогут принять участие в различных мероприятиях и развить свои навыки в спортивной и творческой сфере.

Программа продвижения имиджа АСБ состоит из трех этапов. Первый этап включает проведение спортивных (баскетбольных) турниров. Второй этап – запуск творческих конкурсов и образовательных мероприятий. Третий этап – реализация развлекательной программы во время проведения матчей. В данной программе продвижения имиджа на всех этапах будет использовано такое направление интернет-маркетинга, как продвижение в социальных сетях (SMM). Основными каналами взаимодействия организации и целевых групп на интернет-ресурсах являются социальные сети АСБ.

В данной программе продвижения выбрана социальная PR-технология, а именно долгосрочная социальная программа. Дополнительными мероприятиями в области PR и event являются: привлечение «брэнд-фейс»; мастер-классы с участием известных личностей в спортивной индустрии; организация работы с городскими СМИ.

### Список источников

1. Ассоциация студенческого баскетбола. URL: <https://asbasket.ru/> (дата обращения: 09.05.2025).
2. Гадючкин О.В. Имидж как неотъемлемая часть спортивного маркетинга // Индустрия спорта. 2024. № 5. С. 57–58.
3. Гришко М.Ю. Футбольный клуб как социальное явление – маркетинговые и PR-активности // Материалы I Междунар. конф. «Спортивный маркетинг: две стороны медали». М.: Изд-во РГУФК, 2019. С. 56–61.
4. Максимов И.Б., Мамрукова И.В. Развитие корпоративного спорта как способ повышения производительности труда // Тенденции и проблемы в экономике России: теоретические и практические аспекты: материалы Всерос. науч.-практ. конф., 23 марта 2017 г. / под ред. С.А. Курганского. Иркутск: Изд-во БГУ, 2023. 293 с.

5. Общероссийская общественная организация «Российский студенческий спортивный союз». URL: <http://studsport.ru/> (дата обращения: 09.05.2025).
6. Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии. М.: Юрайт, 2018. 305 с.
7. Степанова О.Н. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций. М.: Прометей, 2022. 224 с.
8. HR-аналитика hh.ru. Корпоративный спорт в России: статистика и кейсы. URL: <https://hrbrand.ru/articles/kak-razvit-korporativnyj-sport-v-kompanii/> (дата обращения: 09.05.2025).

УДК 334.72

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕННОСТЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ**

**Н.Д. Евдокимов, студент магистратуры РМАТ**

*В статье исследуется интеграция принципов устойчивого развития в систему управления персоналом на примере российской компании «ВкусВилл». Рассматриваются ключевые HR-практики, соответствующие концепции ESG (Environmental, Social, Governance), и их влияние на бизнес-результаты. Особое внимание уделено социальным и экологическим инициативам, программам развития персонала и формированию корпоративной культуры. На основе анализа данных компаний доказывается, что устойчивый HR-менеджмент способствует снижению текучести кадров, повышению вовлеченности сотрудников и укреплению репутации бизнеса.*

*Ключевые слова: устойчивое развитие, управление персоналом, ESG, корпоративная социальная ответственность, HR-практики, «ВкусВилл», вовлеченность сотрудников, экологические инициативы*

---

Научный руководитель – Т.В. Рассохина, д-р экон. наук, доцент.

© Евдокимов Н.Д., 2025

## IMPLEMENTATION OF THE VALUES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN A MODERN COMPANY

N.D. Evdokimov, a master degree student of RIAT

*The article examines the integration of the principles of sustainable development (SD) into the personnel management system using the example of the Russian company VkusVill. The key HR practices corresponding to the ESG (Environmental, Social, Governance) concepts and their impact on business results are considered. Special attention is paid to social and environmental initiatives, personnel development programs and corporate culture formation. Based on the analysis of the company's data, it is proved that sustainable HR management helps to reduce staff turnover, increase employee engagement and strengthen the reputation of the business.*

**Keywords:** *sustainable development, human resources management, ESG, corporate social responsibility, HR practices, VkusVill, employee engagement, environmental initiatives*

Концепция устойчивого развития (УР) стала ключевым элементом стратегического управления современных компаний. Она предполагает баланс между экономической эффективностью, социальной ответственностью и экологической устойчивостью. Внедрение принципов УР в систему управления персоналом (HR-менеджмент) позволяет компаниям не только повышать лояльность сотрудников, но и укреплять репутацию, снижать риски и обеспечивать долгосрочную устойчивость бизнеса.

Одним из ярких примеров успешной интеграции ценностей устойчивого развития в HR-практики является российская сеть магазинов здорового питания «ВкусВилл». Компания демонстрирует, как социально-ориентированный подход к управлению персоналом способствует росту производительности, вовлеченности сотрудников и формированию корпоративной культуры, соответствующей принципам ESG (Environmental, Social, Governance).

В статье рассматриваются ключевые аспекты реализации ценностей устойчивого развития в системе управления персоналом на примере «ВкусВилл», анализируются применяемые HR-практики и их влияние на бизнес-результаты.

Устойчивое развитие базируется на трех ключевых компонентах:

- Экономическая устойчивость – обеспечение прибыльности и долгосрочного роста бизнеса;
- Социальная ответственность – забота о благополучии сотрудников, местных сообществ и общества в целом;
- Экологическая устойчивость – минимизация негативного воздействия на окружающую среду.

В контексте HR-менеджмента устойчивое развитие предполагает:

- Создание справедливых условий труда;
- Развитие персонала и инвестиции в человеческий капитал;
- Внедрение этичных и инклюзивных практик найма;
- Формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях устойчивости.

Компании, следующие принципам ESG, интегрируют в HR-стратегии:

- E (Environmental) – экологичные офисы, снижение углеродного следа, вовлечение сотрудников в «зеленые» инициативы;
- S (Social) – diversity & inclusion (разнообразие и инклюзия), программы wellbeing (забота о здоровье), fair pay (справедливая оплата труда);
- G (Governance) – прозрачность управления, этичный HR, противодействие дискриминации.

«ВкусВилл» активно внедряет эти принципы, что делает компанию примером для российского рынка.

«ВкусВилл» известен своими прогрессивными HR-подходами:

- Высокая зарплата – компания платит сотрудникам выше среднерыночного уровня, что снижает текучесть кадров;
- Гибкий график и забота о work-life balance – внедрение удобных смен для сотрудников (92% сотрудников отмечают удобство рабочего расписания);
- Медицинская страховка и льготы – частичная компенсация расширенного ДМС, программы поддержки семей сотрудников.

Компания инвестирует в развитие сотрудников через:

- Внутренние обучающие программы (например, Академия «ВкусВилл»);
  - Карьерный рост – большинство руководителей начинают с линейных позиций;
  - Наставничество – система buddyng для адаптации новичков.
- В компании развита система обучения через платформу ISpring, которая дает большую базу знаний, прокачивая не только hard skills, но и soft skills.

«ВкусВилл» придерживается политики равных возможностей:

- Трудоустройство людей с инвалидностью;
- Поддержка женщин в руководящих позициях;
- Программы для сотрудников предпенсионного возраста.

Компания вовлекает персонал в «зеленые» инициативы:

- Сортировка отходов в офисах и магазинах;
- Поощрение сотрудников за экологичное поведение (например, отказ от пластика);
- Участие в волонтерских экопроектах.

Благодаря социальным программам текучесть кадров в «ВкусВилл» ниже, чем в среднем по ритейлу.

Компания регулярно попадает в рейтинги лучших работодателей (например, по версии HeadHunter).

В компании каждый год проходит опрос вовлеченности всех сотрудников компании, который проводят Happy Job – это digital платформа для оценки вовлеченности персонала через онлайн-опросы. По итогам опроса в 2024 году в компании были приняты поддерживающие решения для удержания и мотивации коллег:

- Обновление программы «Здоровый сотрудник»: компенсация 50% от стоимости услуг, но не более 40 000 рублей в год (сотрудники могут воспользоваться частичной компенсацией фитнеса, медиикаментов, ДМС и т.д.);
- Программа стажировок в офисных командах и целевое обучение на офисные позиции;
- проведение хакатона (мероприятие по сбору идей и быстрой проверки гипотез) среди сотрудников розницы;
- Обратная связь в стиле 360, ежегодный процесс обмена обратной связью между сотрудниками офиса для развития собственных навыков и компетенций;
- Пересмотр мотивации складских сотрудников в среднем на 15%;
- Обучение лидеров: курс по навыкам и инструментам. Раскрывать потенциал команды, работать с признанием, обратной связью, идеями и процессами.

Вовлеченные сотрудники демонстрируют более высокую эффективность, что напрямую влияет на прибыль.

Социально ответственный HR помогает компании сохранять стабильность в периоды экономических спадов.

Опыт «ВкусВилл» показывает, что интеграция ценностей устойчивого развития в управление персоналом – это не просто тренд, а стратегический инструмент роста бизнеса. Компания демонстри-

ирует, что социальные и экологические инициативы могут сочетаться с высокой экономической эффективностью.

В долгосрочной перспективе устойчивый HR становится конкурентным преимуществом, позволяя компаниям адаптироваться к изменениям и формировать лояльное общество.

«ВкусВилл» подтверждает: бизнес может быть успешным, только если он заботится о людях и планете.

Проведенный анализ практик компании «ВкусВилл» демонстрирует, что интеграция принципов устойчивого развития в HR-менеджмент способствует формированию социально ответственной корпоративной культуры, повышению вовлеченности персонала и укреплению долгосрочной конкурентоспособности бизнеса. Реализация ESG-стратегии через справедливые условия труда, инвестиции в развитие сотрудников, инклюзивные практики и экологические инициативы не только снижает текучесть кадров и усиливает репутационный капитал, но и напрямую влияет на экономические показатели, что подтверждается высокой прибыльностью компании и ее лидерством в отраслевых рейтингах. Опыт «ВкусВилл» свидетельствует о том, что устойчивый HR-менеджмент трансформируется из этического императива в стратегический инструмент, обеспечивающий баланс между социальной ответственностью, экологической устойчивостью и экономической эффективностью, что особенно актуально в условиях современных вызовов глобального рынка.

### Список источников

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2018. 1040 с. ISBN 978-5-4461-0375-1. URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/24894/reading> (дата обращения: 16.04.2025).
2. Иванова С.В. Управление персоналом в условиях цифровой трансформации и ESG-повестки. М.: ИНФРА-М, 2020.
3. Лукьянова Т.В., Гагаринская Г.П. ESG-трансформация бизнеса: стратегии и HR-практики // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2021. Т. 20, № 3. С. 456–480.
4. ВкусВилл. Корпоративная социальная ответственность и HR-стратегия: отчет. 2024. URL: <https://vkusvill.ru> (дата обращения: 10.04.2025).
5. Happy Job. Вовлеченность персонала в «ВкусВилл»: цифры и тренды: исследование. 2024. URL: <https://happy-job.ru/clients/reviews/> (дата обращения: 10.04.2025).

6. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, № 1/2. P. 62–77.
7. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks // Business & Society. 2016. Vol. 55, № 2. P. 155–186.
8. Jamali D.R., et al. Corporate Social Responsibility in Human Resource Management: An Emerging Economy Perspective. Springer, 2020.
9. SHRM Foundation. Sustainability and HR: The Role of People Management in ESG. 2022.
10. Zadek S. The Green HRM Revolution: Aligning Environmental and Employee Goals // Sustainability. 2022. Vol. 14, № 5. P. 1–18.

УДК 65.01

## **ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ AGILE ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЙ LEAN STARTUP**

**Д.А. Журавлев, студент магистратуры РМАТ**

*Рассматривается метод исследования в бизнесе – Lean Startup, который широко применяется при создании стартапов, а также при разработке новых продуктов в корпорациях. Цель исследования – проанализировать возможность применения методологии Agile для повышения эффективности модели Lean Startup при тестировании новых гипотез в процессе создания и разработки продуктов.*

*Ключевые слова: Lean Startup, Agile, методология исследований, стартап, новый продукт, искусственный интеллект*

## APPLICATIONS OF AGILE MANAGEMENT METHODOLOGY TO THE LEAN STARTUP RESEARCH MODEL

D.A. Zhuravlev, a master degree student of RIAT

*In this article, we will examine the Lean Startup methodology, which is popular in the creation of startups as well as in the development of new products by corporations. The purpose of this research is to analyze the possibility of applying Agile management methodology to create a more effective research model for Lean Startup when testing new hypotheses during the creation and development of new products.*

**Keywords:** *Lean Startup, Agile, research methodology, startup, new product, AI*

В эпоху постоянных изменений, быстрого развития технологий и появления новых продуктов применение современных методологий является неотъемлемой частью для компаний. В настоящее время подход, при котором продукт сначала создается, а затем выводится на рынок, считается устаревшим. Современный рынок перенасыщен продуктами, что усиливает «информационный шум» в рекламных каналах и затрудняет привлечение внимания к новым предложениям. При создании нового продукта бестселлерами становятся лишь единицы – в среднем 1 из 10. При этом процесс разработки и вывода продукта на рынок требует значительных финансовых и временных затрат. Так, для быстрого роста корпорации организуются R&D отделы, в которых создаются новые продукты по методике Lean Startup в сочетании с Agile, благодаря чему тестирование «гипотезы продукта» обходится в десятки раз дешевле, а управление этим процессом становится системным.

*Lean Startup* – методология, предложенная Эриком Райсом [3], основанная на принципах бережливого производства и направленная на минимизацию рисков при запуске новых продуктов через непрерывное тестирование гипотез и получение обратной связи от клиентов.

*Ключевые компоненты Lean Startup:*

Цикл «Строить – Измерять – Учиться»: итеративный процесс создания продукта, его оценки и корректировки на основе полученных данных (рис. 1).

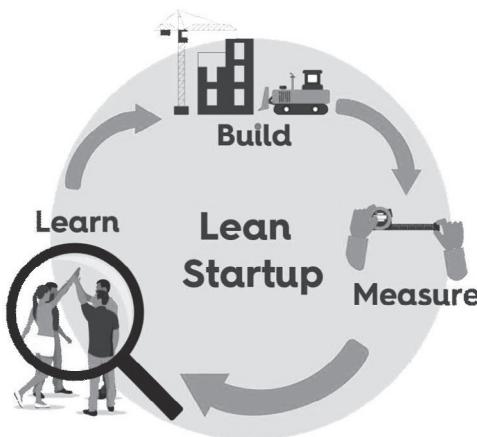


Рис. 1. Цикл «Строить → Измерять → Учиться»

Суть процесса заключается в том, чтобы создать MVP, провести исследование, на основании обратной связи от пользователей подтвердить гипотезу и создать полноценный продукт, который удовлетворяет потребности целевой аудитории.

*Минимально жизнеспособный продукт (MVP): упрощенная версия продукта, позволяющая быстро протестировать основные гипотезы с минимальными затратами (рис. 2).*

*Agile* – гибкая методология управления проектами, возникшая в разработке программного обеспечения [5]. Она основана на итеративном подходе, самоорганизующихся командах и быстрой адаптации к изменениям.

Суть метода в том, что проект разделяется на короткие циклы (спринты), по завершении каждого из которых получается рабочий продукт.

Метод часто используется в ИТ-технологиях и там, где необходимо быстро реагировать на изменения требований и условий.

Интеграция Lean Startup и Agile позволяет объединить преимущества обеих методологий, создавая эффективную модель для тестирования новых гипотез и разработки продуктов.

Agile обеспечивает быструю разработку и адаптацию, а Lean Startup фокусируется на проверке гипотез.

Также непрерывное тестирование через MVP и получение обратной связи от пользователей позволяет избежать инвестиций в невостребованные продукты.



**Рис. 2.** Требования к MVP

*Основные преимущества интеграции двух методологий:*

- Короткие циклы разработки позволяют оперативно тестировать продукт и внедрять изменения.
- Постоянная обратная связь с пользователями помогает быстро адаптировать продукт под их нужды.
- Фокус на ключевых функциях снижает затраты, избегая ненужных вложений.
- Самоорганизующиеся команды и прозрачные процессы повышают эффективность.
- Быстрая адаптация к изменениям рынка и внедрение инноваций.

Интеграция методологий Lean Startup и Agile является мощным инструментом для повышения эффективности в разработке новых продуктов. Применение Lean Startup помогает сфокусироваться на тестировании ключевых гипотез с минимальными затратами, а Agile обеспечивает гибкость и скорость внедрения изменений. В результате компании могут быстро выводить на рынок продукты, которые соответствуют реальным потребностям клиентов, и сохранять конкурентоспособность в условиях динамичной бизнес-среды.

С появлением ИИ и NoCode инструментов сильно ускорился процесс работы по методике Lean Startup, так как тестировать гипотезы в IT стало намного быстрее и проще. При помощи ИИ можно за считанные часы создать работающий прототип, проверить его на целевой аудитории и получить обратную связь, не тратя месяцы на разработку. Например, создать и протестировать Телеграм-бота можно за несколько часов, разработать Лендинг под конкретный продукт и запустить рекламу, чтобы посмотреть спрос – в течение

дня. Также ИИ помогает провести анализ рынка. Он может мгновенно обработать тонны данных, увидеть тренды и предложить гипотезы для проверки.

Такой интенсивный процесс требует своих правил и бизнес-процессов, где и произойдет соединение методологий Lean Startup и Agile.

### Список источников

1. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособие. М.: Экмо, 2008. 432 с.
2. Евдокимова Т.Г., Маховикова Г.А., Ефимова Н.Ф. Инновационный менеджмент. СПб.: Вектор, 2005.
3. Райс Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2012. 300 с.
4. Снедакер С. Управление IT-проектом, или Как стать полноценным СИО. М.: ДМК Пресс, 2016. 560 с. (Серия: Управление проектами).
5. Manifesto for Agile Software Development / K. Beck [et al.]. 2001. URL: <https://Agilemanifesto.org/> (дата обращения: 01.10.2023).

УДК 338.48

## ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

**Нодирбек Азизбек угли Ибрагимов, студент магистратуры РМАТ**

*В статье рассматриваются особенности реализации проектов экологического туризма в Республике Узбекистан. Освещаются современные тренды, нормативно-правовая база, инфраструктурные и образовательные инициативы, а также примеры успешных экопроектов. Подчеркивается важность международного сотрудничества и цифровизации. Делается вывод о значительном потенциале страны в сфере устойчивого туризма.*

---

Научный руководитель – Р.М. Арсений, канд. пед. наук, доцент.

© Ибрагимов Нодирбек Азизбек угли, 2025

Ключевые слова: *туризм, экологический туризм, Узбекистан, устойчивое развитие, ООПТ, экоинфраструктура, цифровизация, международное сотрудничество*

## **FEATURES OF IMPLEMENTATION OF ECOLOGICAL TOURISM PROJECTS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

**Ibragimov Nodirbek Azizbek ugli, a master degree student of RIAT**

*The article examines the specifics of implementing ecotourism projects in the Republic of Uzbekistan. It highlights current trends, legal frameworks, infrastructural and educational initiatives, as well as successful case studies. The importance of international cooperation and digitalization is emphasized. The paper concludes with the significant potential of the country in sustainable tourism development.*

**Keywords:** *tourism, ecotourism, Uzbekistan, sustainable development, protected areas, eco-infrastructure, digitalization, international cooperation*

В условиях глобальных экологических вызовов, включая изменение климата, утрату биоразнообразия и деградацию природных экосистем, устойчивые формы туризма приобретают все большее значение. Одним из ключевых направлений, способствующих гармоничному сочетанию экономического развития и сохранения природного наследия, является экологический туризм (экотуризм).

Экологический туризм определяется как «ответственное путешествие в природные территории, которое способствует сохранению окружающей среды и улучшает благосостояние местных жителей» (Международное общество экотуризма – TIES, 2015). В отличие от массового туризма, экотуризм предполагает:

- минимизацию антропогенного воздействия;
- экологическое просвещение;
- вовлечение местных сообществ в туристскую деятельность.

Мировой опыт демонстрирует, что наиболее успешные экотуристские проекты опираются на три ключевых принципа:

- Сохранение биоразнообразия – через создание особо охраняемых природных территорий, таких как национальные парки, заповедники и биосферные резерваты;

- *Устойчивое развитие* – включающее использование возобновляемых ресурсов, поддержку локальных производителей и сокращение углеродного следа;
- *Образовательный компонент* – реализация программ экологического просвещения, организация экскурсий с гидами-экологами, создание информационных центров.

Эти принципы становятся основой для развития экотуризма и в Узбекистане, где государственная политика все активнее ориентируется на устойчивые практики в туризме.

Республика Узбекистан, обладающая уникальными природными ландшафтами, богатым биоразнообразием и многовековым культурно-историческим наследием, имеет значительный потенциал для развития экотуризма. От горных систем Тянь-Шаня и Памира до пустынных ландшафтов Кызылкума, от реликтовых лесов до заповедных озер – страна предлагает разнообразные экосистемы, привлекательные для любителей природы и ответственных путешественников. Кроме того, Узбекистан, являясь частью Великого Шелкового пути, обладает уникальным сочетанием природных и культурных достопримечательностей, что создает дополнительные возможности для развития комплексных туристских программ.

Однако, несмотря на растущий интерес к экотуризму как на мировом, так и на национальном уровне, Узбекистан сталкивается с рядом системных проблем, сдерживающих развитие этого направления. К числу наиболее значимых проблем относятся:

- недостаточная инфраструктура – нехватка специализированных эко-отелей, информационных центров, безопасных маршрутов, транспортной доступности;
- низкий уровень осведомленности среди населения и бизнеса о принципах устойчивого туризма;
- недостаточность подготовки квалифицированных кадров.

Согласно исследованиям Всемирной туристской организации [12], мировой рынок экотуризма демонстрирует стабильный рост на 10–15% в год, что делает его одним из наиболее перспективных сегментов туриндустрии. В Узбекистане этот процесс находится на стадии активного формирования. Государственные программы, такие как «Стратегия развития туризма на 2022–2026 годы», предусматривают развитие экотуризма как одного из приоритетных направлений. Рассширяется сеть особо охраняемых природных территорий (ООПТ), включая национальные парки, заповедники и биосферные резерваты, которые становятся основными площадками для экотуристских инициатив. Активно развивается международное сотрудничество с орга-

низациями, такими как ЮНЕП, WWF и GIZ, что способствует внедрению мировых стандартов в сфере устойчивого туризма. В таблице представлены сведения о развитии экотуризма в Республике Узбекистан, согласно данным Министерства культуры и туризма за 2023 год.

Развитие экологического туризма требует не только энтузиазма со стороны частного сектора и общественности, но и комплексного правового регулирования, направленного на обеспечение баланса между активной туристской деятельностью и сохранением уникальных природных ресурсов. В Республике Узбекистан на государственном уровне предприняты значительные шаги по формированию нормативно-правовой базы, обеспечивающей условия для устойчивого природопользования и развития экологически ориентированных форм туризма.

Одним из ключевых документов, определяющих вектор государственной политики в данной сфере, является «Стратегия развития туризма в Республике Узбекистан на 2022–2026 годы» [2]. В этом стратегическом документе развитие экологического туризма прямо обозначено в качестве одного из приоритетных направлений, наряду с культурно-познавательным и аграрным туризмом. Стратегия предполагает системный подход к развитию экотуризма, включая совершенствование законодательства, развитие инфраструктуры, поддержку предпринимательства и интеграцию принципов устойчивости в туристскую отрасль. Согласно ее положениям, к 2026 году предполагается:

- увеличить долю экологического туризма в общем туристском потоке до 15%;
- создать не менее 10 специализированных экологических маршрутов в горных, лесных и пустынных зонах страны;
- внедрить международные стандарты устойчивого туризма, разработанные Глобальным советом по устойчивому туризму (Global Sustainable Tourism Council, GSTC), в национальные управленческие и практические процессы [2].

Дополнительные меры, направленные на ускоренное развитие экотуризма, закреплены в Постановлении Президента Республики Узбекистан от 12.01.2024 № ПП-21 «О мерах по ускоренному развитию экологического туризма». Этот документ предусматривает:

- создание туристских кластеров в приоритетных экологически значимых зонах, таких как Заамин, Бойсун, Чарвак, Арал и др.;
- стимулирование частных инвестиций в строительство экологически безопасных объектов размещения, таких как эколоджи, кемпинги, гостевые дома;

### Развитие экологического туризма в Узбекистане

Показатель	Год		Рост, %
	2019	2023	
Количество экотуристов	15 200	68 500	350
Доходы от экотуризма, млн долл.	2,1	16,8	700
Созданные рабочие места	320	2 150	570
Доля местных продуктов в снабжении, %	35	78	+43 п.п.

- развитие транспортной и инженерной инфраструктуры на особо охраняемых природных территориях, что позволит сделать удаленные регионы более доступными для туристов, не нарушая их экологической ценности [3].

Также в рамках долгосрочной национальной стратегии «Узбекистан – 2030» осуществляется реализация *Программы «Зеленый туризм*», направленной на внедрение устойчивых и экологически дружественных практик в туристском секторе. Эта программа предполагает:

- активное использование возобновляемых источников энергии (солнечные и ветряные электростанции, солнечные коллекторы в туристских объектах);
- технологии водосбережения и экологической очистки;
- минимизацию отходов и формирование системы их переработки в туристских зонах;
- поддержку производства и потребления местной экологически чистой продукции [10].

Значительное внимание уделяется интеграции международного опыта и технологическому трансферу. Узбекистан активно сотрудничает с рядом международных организаций, среди которых:

- Программа ООН по окружающей среде (UNEP), способствующая внедрению принципов экологической устойчивости в туризм;
- Всемирный фонд дикой природы (WWF), реализующий совместные программы по охране биоразнообразия и вовлечению местных сообществ;
- Германское общество по международному сотрудничеству (GIZ), оказывающее техническую помощь в создании эколого-ориентированных кластеров и обучении специалистов в сфере экотуризма.

Участие в глобальных инициативах, включая Цели устойчивого развития ООН (Sustainable Development Goals, SDGs), также оказывает влияние на экологическую повестку страны. В рамках реализации этих целей в Узбекистане осуществляются проекты, направленные:

- на снижение углеродного следа туристской индустрии путем декарбонизации транспорта и энергообеспечения;
- развитие сети «зеленых» отелей и эколоджей, соответствующих стандартам энергоэффективности и экологичности;
- внедрение возобновляемых источников энергии в туристскую инфраструктуру, особенно в отдаленных регионах [12].

Развитие экологического туризма в Узбекистане осуществляется в рамках государственной политики устойчивого развития, которая объединяет охрану окружающей среды, сохранение биоразнообразия и развитие туристского потенциала [1]. В последние годы наблюдается значительный прогресс как в институциональном, так и в практическом аспекте.

### *1. Развитие природоохранной инфраструктуры.*

Одним из наиболее заметных направлений является формирование сети особо охраняемых природных территорий (ООПТ), где создаются условия для экологически ответственного туризма:

- Чаткальский биосферный заповедник, входящий в программу ЮНЕСКО «Человек и биосфера» (МАВ), стал флагманским проектом экотуризма. Здесь внедрены прогрессивные управленические практики:
  - лимитирование потока туристов (до 5000 человек в год) для сохранения хрупкой экосистемы;
  - автономное энергоснабжение за счет солнечных панелей;
  - подготовка гидов по международным стандартам (TIES), что повышает качество и экологическую осведомленность экскурсий [5].

• Нуратинские горы стали центром развития агротуризма. В сотрудничестве с ПРООН реализуются проекты:

- по восстановлению деградированных пастбищ;
  - созданию маркированных экологических троп;
  - поддержке традиционных ремесел и вовлечению местных сообществ в туристскую деятельность [4].
- Аральский регион развивается как пример *кризисного и экологического туризма*. Здесь открыты образовательные маршруты, музей Аракса, созданы маршруты, рассказывающие о последствиях экологической катастрофы. Туристы посещают высохшее дно моря,

бывшие рыбацкие деревни и участвуют в волонтерских проектах по восстановлению ландшафта [9].

• Угам-Чаткальский национальный парк внедряет цифровые инструменты управления:

– используются *GIS-системы* и мобильные приложения для мониторинга туристских потоков;

– оптимизируется распределение туристов по зонам в зависимости от экологической нагрузки [8].

### 2. Внедрение инновационных технологий.

Современные тренды в развитии экотуризма в Узбекистане активно поддерживаются через цифровизацию и применение «умных» решений:

• *Виртуальные экскурсии и 3D-туризм* для привлечения внимания к охраняемым территориям без физического вмешательства.

• *Онлайн-бронирование* экотуров с возможностью углеродной компенсации (пожертвования в фонды посадки деревьев или охраны природы).

• *Сенсорные датчики* в природных парках, отслеживающие количество туристов, состояние троп, уровень шума и другие параметры.

• *Использование дронов* для наблюдения за животными и растениями, оценки состояния лесов и водных ресурсов.

### 3. Международное сотрудничество.

Узбекистан активно расширяет международное партнерство, что позволяет привлекать инвестиции, знания и техническую помощь:

• Сотрудничество с *GIZ (Германия)* в проектах устойчивого туризма в Нураге, Зарафшане, Сурхандарье [6].

• Участие в глобальной инициативе «*Зеленый Шелковый путь*» под эгидой UNWTO, направленной на устойчивое развитие маршрутов Шелкового пути.

• Внедрение международных экологических стандартов (GSTC, TIES) в национальные регламенты и туристские продукты [7, 11].

Таким образом, нормативно-правовая и институциональная база Узбекистана создает благоприятные условия для поступательного развития экологического туризма, при этом интеграция международных практик и стратегическое планирование позволяют реализовывать комплексные инициативы в сфере устойчивого туризма.

Развитие экологического туризма в Республике Узбекистан демонстрирует устойчивую положительную динамику и соответствует как национальным стратегическим приоритетам, так и глобальным целям устойчивого развития. Уникальное природное разно-

образие, богатое культурное наследие, а также активизация государственной поддержки и международного сотрудничества формируют благоприятные предпосылки для формирования конкурентоспособного и экологически ориентированного туристского сектора.

Узбекистан активно внедряет инновационные технологии, такие как цифровые системы мониторинга, виртуальные экскурсии и сенсорные решения, что позволяет эффективно управлять потоками туристов и минимизировать антропогенное воздействие. Особое внимание уделяется подготовке кадров, расширению ООПТ, созданию инфраструктуры, а также формированию экологической культуры среди населения и участников туристского бизнеса.

Тем не менее, дальнейшее развитие экотуризма требует комплексного подхода, включающего совершенствование правовой базы, укрепление межведомственного взаимодействия, поддержку малого и среднего бизнеса, а также активное вовлечение местных сообществ. Именно интеграция экономических, экологических и социальных компонентов в реализацию экотуристских проектов позволит Узбекистану занять достойное место на мировой карте устойчивого туризма.

### **Список источников**

1. Государственный комитет по экологии и охране окружающей среды Республики Узбекистан. URL: <https://eco.gov.uz> (дата обращения: 01.04.2025).
2. Министерство туризма и культурного наследия Республики Узбекистан. Стратегия развития туризма в Республике Узбекистан на 2022–2026 гг. Ташкент: Узбектуризм, 2022.
3. Постановление Президента Республики Узбекистан от 12.01.2024 № ПП-21 «О мерах по ускоренному развитию экологического туризма». URL: <https://lex.uz/docs/6945804> (дата обращения: 01.04.2025).
4. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) в Узбекистане. 2023. URL: <https://www.uz.undp.org/> (дата обращения: 01.04.2025).
5. Экологический вестник Узбекистана. 2023. № 4. С. 12–16.
6. GIZ Uzbekistan. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/371.html> (дата обращения: 01.04.2025).
7. Global Sustainable Tourism Council (GSTC). URL: <https://www.gstcouncil.org> (дата обращения: 01.04.2025).
8. Journal of Sustainable Tourism. 2023. Vol. 31, Issue 2. P. 221–238.

9. National Geographic Uzbekistan. 2022. URL: <https://www.nationalgeographic.uz/> (дата обращения: 01.04.2025).
10. Norma.uz. Официальный правовой портал Республики Узбекистан. URL: <https://www.norma.uz/> (дата обращения: 01.04.2025).
11. The International Ecotourism Society (TIES). 2015. URL: <https://www.ecotourism.org> (дата обращения: 01.04.2025).
12. UNWTO. Tourism and Sustainable Development Goals. 2022. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development> (дата обращения: 01.04.2025).

УДК 7.091.4

## ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ МУЗЫКАЛЬНЫХ ФЕСТИВАЛЕЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

**П.А. Клепча, студент бакалавриата**  
*Белорусского государственного университета*

*В статье рассмотрены инструменты продвижения музыкальных фестивалей Республики Беларусь в сети Интернет, применена авторская методика комплексной оценки интернет-активности музыкальных фестивалей на примере фестивалей «Славянский базар», «Viva Braslav», «Солнцестояние» и приведены ее результаты.*

*Ключевые слова: музыкальный фестиваль, продвижение, интернет, маркетинговая стратегия, digital-инструменты, каналы коммуникации, веб-сайт, социальные сети*

## TOOLS FOR PROMOTING MUSIC FESTIVALS OF THE REPUBLIC OF BELARUS ON THE INTERNET

**P.A. Klepcha, a bachelor degree student of the Belarusian State University**

*The article considers the tools of promotion of music festivals of the Republic of Belarus in the Internet, applies the author's*

---

Научный руководитель – А.Н. Решетникова, ст. преподаватель.

© Клепча П.А., 2025

*method of evaluation of marketing strategy of promotion of music festivals in the Internet on the example of festivals “Slavianski Bazar”, “Viva Braslav”, “Solstice” and presents its results.*

**Keywords:** *music festival, promotion, Internet, marketing strategy, digital tools, communication channels, website, social networks*

В условиях цифровизации культурной индустрии продвижение музыкальных фестивалей сталкивается с необходимостью адаптации к динамично меняющимся коммуникационным моделям. Это обуславливает актуальность исследования digital-инструментов, применяемых для продвижения музыкальных фестивалей в сети Интернет.

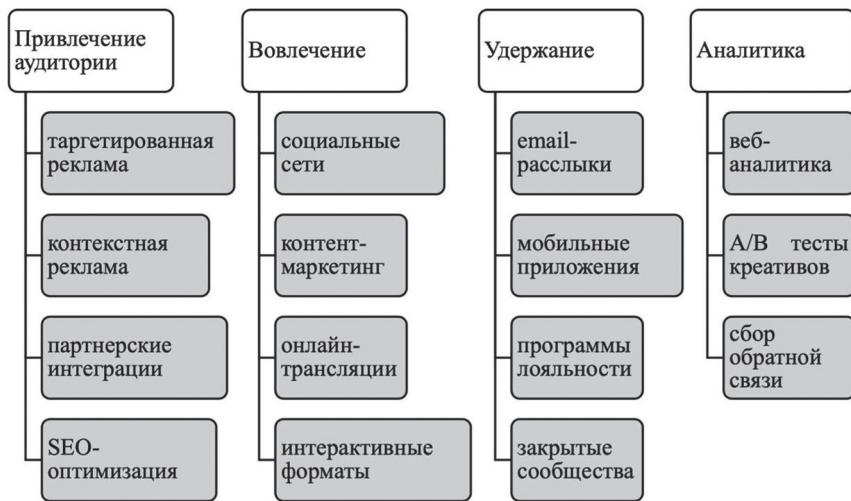
Для музыкальных фестивалей, как коммерческих, так и государственных проектов, характерны следующие черты, которые необходимо учитывать при формировании маркетинговой стратегии:

1. Короткий «жизненный цикл» события (1–3 дня), требующий интенсивного продвижения в сжатые сроки;
2. Необходимость эмоционального вовлечения аудитории для формирования «эффекта присутствия»;
3. Высокая конкуренция с другими событиями, что требует уникального позиционирования (например, акцент на эксклюзивных хедлайнерах или нишевых жанрах);
4. Зависимость от внешних факторов: погодные условия для open-air, логистика локации, политические ограничения (для международных участников) [7, 8].

Цифровые каналы становятся ключевым инструментом решения этих задач, но их применение требует учета специфики индустрии. На рис. 1 представлена схема ключевых digital-инструментов и цели их использования.

Для анализа инструментов продвижения музыкальных фестивалей Республики Беларусь в сети Интернет были выбраны фестивали «Славянский базар», «Солнцестояние» и “Viva Braslav” как самые масштабные фестивали по количеству участников, характеризующиеся регулярностью проведения и широким присутствием в электронных источниках информации. Краткая характеристика исследуемых фестивалей отражена в табл. 1.

Чтобы изучить особенности продвижения музыкальных фестивалей в сети Интернет, автором разработана методика, основанная на балльной системе оценивания. В рамках методики оценивается веб-сайт, а также профили фестивалей в следующих социальных



**Рис. 1.** Схема ключевых digital-инструментов.  
Примечание: разработка автора на основе [1, 2, 6].

сетях и площадках: Instagram, YouTube, ВКонтакте и др. Критерии оценивания отражены в табл. 2.

Максимальное количество баллов, которое возможно суммарно набрать по всем критериям, – 235. Результаты применения методики в рамках оценки исследуемых фестивалей отражены на рис. 2.

Суммарная оценка маркетинговой деятельности исследуемых фестивалей в сети Интернет отражена в табл. 3.

Таким образом, степень реализации оптимальной маркетинговой стратегии в сети Интернет у фестиваля «Славянский базар» составляет 73%, фестиваля “Viva Braslav” – 78%, фестиваля «Солнце-стояние» – 68%. Маркетинговая активность всех исследуемых фестивалей в сети Интернет оценивается менее 80% от максимально возможного результата в рамках методики исследования, что доказывает, что исследуемые фестивали не используют весь потенциал онлайн-продвижения.

Глобальное позиционирование фестиваля «Славянский базар» (трансляции в международных СМИ, спутниковое вещание) компенсирует низкую активность в соцсетях. Также большое внимание уделяется качественной проработке веб-сайта фестиваля, о чем свидетельствует высокий набранный балл. Однако отсутствие профилей фестиваля в социальных сетях TikTok и Facebook ограничивает

Таблица 1

**Характеристика исследуемых музыкальных фестивалей**

Критерий	«Солнце-стояние»	“Viva Braslav”	«Славянский базар»
Год основания	2024	2013	1992
Регулярность	Ежегодно	Ежегодно	Ежегодно
Длительность	2 дня	3 дня	7 дней
Посетители, чел. (2024 г.)	20 000	35 000	150 000
Жанры	Рок, хард-рок	Поп, электроника	Эстрада, классика, фолк
Стоимость билетов, BYN	50–200	60–490	0–300
География участников	Беларусь, Россия	Беларусь, Россия	70+ стран
Медиа-охват	Соцсети, локальные СМИ	Соцсети, локальные СМИ	Соцсети, локальные СМИ, спутниковые трансляции, международные СМИ

Примечание: разработка автора на основе источников [3, 4, 5].

охват молодой аудитории. Такую стратегию оправдывает специфика целевой аудитории фестиваля, где доминируют люди среднего и старшего возраста, для которых данные каналы коммуникации менее популярны.

Фестиваль “Viva Braslav” занимает лидирующую позицию по итогам балльной оценки в рамках разработанной автором методики. Маркетинговая стратегия данного фестиваля успешно сочетает в себе использование различных каналов и способов продвижения в сети Интернет, делая акцент на продвижении в социальных сетях. Регулярная публикация контента разнообразного формата позволяет фестивалю удерживать внимание и подогревать интерес целевой аудитории.

Таблица 2

**Критерии оценивания  
интернет-активности музыкальных фестивалей**

Социаль- ная сеть / площадка	Критерии оценивания
Веб-сайт	Информация о стоимости Программа фестиваля с расписанием и списком артистов Контакты организаторов, партнеров, спонсоров Фото-видео прошлых фестивалей Правила посещения, карта локации, транспортная доступность Актуальность Логичная структура меню Наличие поиска по сайту Быстрый доступ к ключевым разделам Мобильная адаптация Возможность перевода сайта на другие языки Версия для слабовидящих Брендинг Визуальная привлекательность Возможность покупки билетов Интерактивные элементы Общее техническое состояние сайта Ссылки на соцсети Указание официальных хэштегов Раздел с отзывами посетителей
Instagram	Название профиля Аватар Шапка профиля Актуальные истории Визуальная концепция ленты Информативность постов

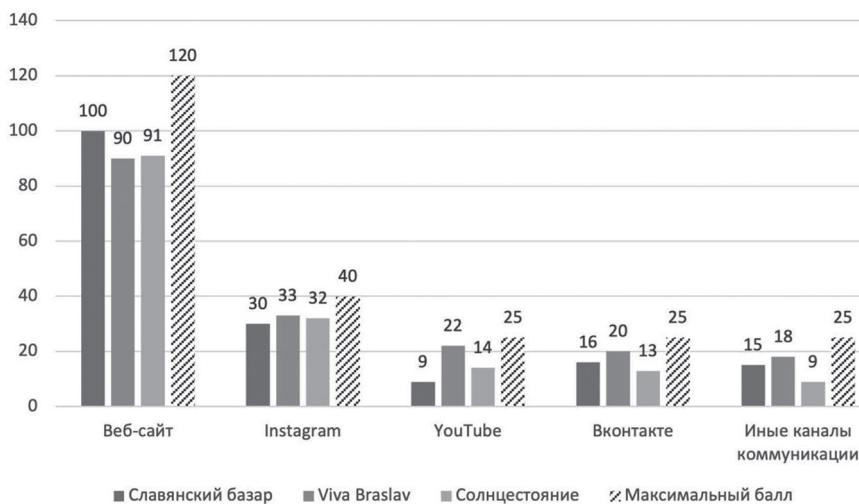
Окончание табл. 2

Социаль- ная сеть / площадка	Критерии оценивания
	Активность (частота обновления контента) Активность подписчиков
YouTube	Частота обновления контента Качество контента Наличие релевантных плейлистов Активность аудитории Наличие видеоконтента разного формата
ВКонтакте	Частота обновления контента Качество контента Качество структурирования контента Активность аудитории Наличие видеоконтента разного формата
Иные социаль- ные сети	Наличие профиля в социальной сети TikTok Наличие профиля в социальной сети Одноклассники Наличие канала в мессенджере Телеграм Наличие профиля в социальной сети Facebook Использование сайтов-агрегаторов

Примечание: разработка автора.

Наиболее низкий рейтинг фестиваля «Солнцестояние» может быть обусловлен наименее устойчивой позицией на рынке, меньшей степенью проработанности цифровых коммуникационных каналов, поскольку в 2025 году фестиваль планируется проводить только во второй раз.

Исследуемые фестивали активно используют базовые digital-инструменты (веб-сайты, соцсети), но отстают в применении инновационных форматов. Одним из примеров инновационного формата служит разработка мобильного приложения с онлайн-навигацией по локациям фестиваля. Также разнообразие публикуемого контента, например запись «живых дневников» артистов в соцсетях,



**Рис. 2.** Сравнение интернет-активности музыкальных фестивалей по ключевым каналам.

Примечание: разработка автора.

Таблица 3

**Итоговые результаты комплексной оценки интернет-активности исследуемых музыкальных фестивалей**

	«Славянский базар»	“Viva Braslav”	«Солнцестояние»	Максимальный балл
Суммарный балл	170	183	159	234

Примечание: разработка автора.

сможет создать более сильную эмоциональную связь и доверие к мероприятию у гостей. Данные выводы говорят о возможности для совершенствования стратегии продвижения в будущем. Для повышения эффективности маркетинговых стратегий фестивалям необходимо внедрять инновационные форматы и распространять качественный контент на новые целевые сегменты аудитории, используя специализированные площадки и более широкий спектр цифровых каналов.

### Список источников

1. Козлов А.В. Интернет-маркетинг: учеб.-практ. пособие. Минск: БГЭУ, 2014. 127 с.
2. Кучеренко В.В. Интернет-маркетинг / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. Минск, 2020. 95 с.
3. Официальный сайт фестиваля «Славянский Базар». URL: <http://fest-sbv.gck.by> (дата обращения: 17.04.2025).
4. Официальный сайт фестиваля «Солнцестояние». URL: <https://solncestoyanie.by> (дата обращения: 17.04.2025).
5. Официальный сайт фестиваля “Viva Braslav”. URL: <https://vivabraslav.by> (дата обращения: 17.04.2025).
6. Румянцев Д., Франкель Н. Event-маркетинг. Все об организации и продвижении событий. СПб.: Питер, 2019. 320 с.
7. Digital Marketing for Event. URL: <https://swoogo.events/blog/digital-marketing-for-event/> (дата обращения: 17.04.2025).
8. Silvers J.R. Professional Event Coordination. Hoboken: Wiley, 2004. 512 p. (The Wiley Event Management Series).

УДК 338.48

## АДАПТАЦИЯ К ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ ЗАПРОСАМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТЕПРИИМСТВА В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

**Д.Ю. Краснов, коммерческий директор ООО ТГК «Альфа»,  
аспирант РМАТ**

*В статье представлены результаты исследования геополитических изменений, оказывающих влияние на развитие индустрии гостеприимства и бизнес-процессы гостиничных предприятий. Проанализированы механизмы адаптации предприятий гостиничного бизнеса к изменениям потребительских предпочтений, вызванным внешними факторами. Выявлены стратегии предприятий по сохранению конкурентоспособности и обеспечению устойчивого развития*

---

Научный руководитель – Т.В. Рассохина, д-р экон. наук, доцент.  
© Краснов Д.Ю., 2025

*в новых экономических реалиях. Предложены организационно-экономические инструменты, способствующие адаптации к новым потребительским целевым аудиториям и потребительским запросам гостей из стран Азии и Ближнего Востока.*

*Ключевые слова: гостиничное предприятие, индустрия гостеприимства, geopolитические трансформации, потребительские запросы, адаптация бизнес-процессов*

## **ADAPTING TO CONSUMER DEMANDS IN HOSPITALITY INDUSTRY IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL TRANSFORMATIONS**

**D.Yu. Krasnov**, Commercial Director of TGC «Alfa»,  
a postgraduate student of RIAT

*The article presents the results of a study of geopolitical changes influencing the development of the hospitality industry and the business processes of hotel enterprises. It analyzes the mechanisms by which hotel enterprises adapt to changes in consumer preferences caused by external factors. It identifies strategies for maintaining competitiveness and ensuring sustainable development in the new economic realities. It also proposes organizational and economic tools that facilitate adaptation to new consumer target audiences and the consumer demands of guests from Asia and the Middle East.*

**Keywords:** *hospitality enterprises, hospitality industry, geopolitical transformations, consumer demands, adaptation of business processes*

Индустрія гостеприимства является одним из наиболее чувствительных секторов экономики к внешним воздействиям [4]. Геополитическая нестабильность влияет на туристский поток, предпочтения потребителей и общий спрос на услуги размещения [1]. Предприятия вынуждены оперативно адаптироваться к новым условиям рынка, выстраивая гибкую стратегию взаимодействия с клиентами. Глобальные экономические кризисы, санкции, торговые ограничения и политические конфликты приводят к снижению международного туризма и изменению внутреннего спроса. Отели сталкиваются с падением числа иностранных гостей, изменени-

ем маршрутов путешествий и снижением платежеспособности населения [2].

Российский рынок переживает период глубоких изменений. Гостиницы увеличивают долю внутренних туристов, активно осваивают новые регионы и разрабатывают специальные программы лояльности [3]. Растут инвестиции в инфраструктуру и технологическое оснащение заведений. Российские предприниматели ориентированы на создание привлекательных условий отдыха внутри страны.

Для дальнейшего развития необходима стратегия, которая позволит получить преимущество перед гостиницами-конкурентами в виде долгосрочных отношений с клиентами и их лояльности, на основе анализа системы ценностей потребителей [6]. Потребители являются ключевой движущей силой абсолютного большинства рынков, поэтому изучение клиентов – одна из главных сфер стратегических исследований для любой компании [8]. Именно удовлетворенность и лояльность потребителей играют решающую роль в конкурентной борьбе; знание поведения клиентов обеспечивает прочную основу для успешного развития гостиничного бизнеса. В период 2022–2025 годов произошли выраженные изменения в структуре потребительской целевой аудитории. Особенно эти изменения отразились на спросе на гостиничные услуги в городе Москве. Возникают определенные разрывы восприятия факторов, влияющих на потребительский опыт, сотрудниками и гостями отеля, что оказывается на эффективности деятельности гостиницы.

БРИКС уже создал свою сферу влияния через создание Нового банка развития и Пула условных валютных резервов БРИКС, чтобы поддержать участников, испытывающих трудности с платежами, в качестве дополнения или альтернативы Всемирному банку и Международному валютному фонду как ответ на несостоительность глобального финансового управления с доминирующей долей в нем западных стран [5]. Эти предложения стали привлекательными не только для самих стран БРИКС, но и для многих других развивающихся стран и стран с формирующимся рынком. БРИКС играет ключевую роль в преобразовании мирового порядка благодаря своим политическим, экономическим и гуманитарным инструментам международного влияния.

Анализ опыта предприятий гостеприимства показал, что гостиницы адаптируются к трансформациям используя различные механизмы, в том числе путем диверсификации клиентской базы, повы-

шения качества сервиса и внедрения инновационных технологий управления [2].

Геополитические изменения существенно воздействуют на структуру и характер потребления гостиничных продуктов в Москве. Рассмотрим основные аспекты влияния на примере столицы России.

#### *1. Изменение структуры туристского потока.*

Москва традиционно была популярна среди зарубежных туристов, особенно европейских стран. Однако после введения санкций и ограничений передвижения число международных посетителей значительно сократилось. Вместо этого возросло количество отечественных путешественников, предпочитающих отдых в пределах страны. Этот сдвиг повлиял на сегментацию гостиниц – ранее рассчитанные на иностранцев заведения начали больше ориентироваться на потребности россиян [7].

#### *2. Рост популярности внутрироссийского туризма.*

Ограниченные возможности выезда за границу стимулировали интерес москвичей и приезжих россиян к внутреннему туризму. Многие туристы теперь предпочитают исследовать российские города, включая Москву, что привело к росту востребованности мест проживания с уникальным культурным опытом и возможностью познакомиться с историей и культурой региона.

#### *3. Повышение требований к качеству сервиса.*

Несмотря на снижение уровня доходов части населения, ожидания относительно комфорта и качества остались высокими. Посетители стали уделять больше внимания таким аспектам, как безопасность, чистота помещений, наличие цифровых сервисов и удобства проживания. Отели, способные предложить качественный сервис и доступные цены, получили преимущество перед менее подготовленными конкурентами.

#### *4. Ориентация на местные рынки и специфику аудитории.*

Московские гостиницы адаптировались к внутренним потребностям, предложив клиентам семейные пакеты, экскурсии по городу, оздоровительные программы и другие дополнительные сервисы. Для привлечения молодых туристов многие заведения предлагают оригинальные интерьеры, современные пространства для встреч и рабочие зоны, удовлетворяя запросы современной городской молодежи.

#### *5. Расширение сотрудничества с государственными структурами.*

Некоторые гостиницы Москвы начали сотрудничать с правительственные организациями, предоставляя помещения для кон-

ференций, мероприятий и приема делегаций. Такая практика способствует привлечению дополнительного дохода и поддержанию высокого уровня загрузки номеров.

Таким образом, московская индустрия гостеприимства претерпела значительные преобразования, вызванные влиянием внешних факторов. Эволюция потребительских запросов способствовала формированию новой модели ведения бизнеса, направленной на удовлетворение потребностей отечественного потребителя и повышение устойчивости сектора в современных условиях.

Арсенал инструментов адаптации предприятий гостеприимства является производным от выбранных стратегических механизмов. Эффективность адаптации достигается за счет синергии между продвинутыми аналитическими системами, гибким маркетингом и цифровыми операционными решениями. Именно на этом уровне происходит непосредственное взаимодействие с потребителем, где теоретические механизмы трансформируются в конкретные конкурентные преимущества.

Современные условия требуют от предприятий отрасли быстрого реагирования на изменение конъюнктуры рынка. Важнейшими инструментами адаптации становятся технологии автоматизации процессов, внедрение инновационного менеджмента и ориентация на внутренний туризм. Российские отели демонстрируют высокую степень готовности к переориентации деятельности и развитию потенциала внутренней инфраструктуры.

### **Список источников**

1. Варданян А.Г. Особенности формирования и функционирования рынков промышленной продукции в России в условиях глобальной конкуренции и санкционного давления // Образование. Наука. Научные кадры. 2024. № 3. С. 135–140.
2. Краснов Д.Ю. Трансформация рынка гостиничных услуг в городе Москва // 9-я Межрегионал. науч.-практ. конф. М.: РГУ им. С.А. Есенина, 2023. С. 66–69.
3. Краснов Д.Ю. Факторы ценообразования на рынке гостиничных услуг в городе Москва в условиях глобальных трансформаций // VI Междунар. науч.-практ. конф. М.: РГУТИС, 2023. С. 213–221.
4. Павленко И.Г. Система управления качеством гостиничных услуг // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13, вып. 5. С. 36–42.
5. Соколова И.И., Ладейщикова Е.Э. Современная роль БРИКС в условиях геополитических трансформаций [Электронный ресурс] // А-фактор:

научные исследования и разработки (гуманитарные науки). 2023. № 1. URL: <http://www.a-factor.ru/archive/item/191-sovremennoy-rolbriks-v-usloviyakh-geopoliticheskikh-transformatsij> (дата обращения: 15.04.2025).

6. Швец И.Ю. Выявление несоответствия восприятия факторов, влияющих на потребительский опыт // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2019. № 1. С. 68–79.

7. Экологическая трансформация российской индустрии гостеприимства: оценка текущего состояния и выявление инструментов стимулирования (по результатам экспертного опроса) / Н.И. Рубанова, Т.В. Рассохина, Л.М. Шагаров [и др.] // Регион: экономика и социология. 2025. № 1 (125). С. 224–248.

8. Meyer C., Schwager A. Understanding Customer experience // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85 (2). P. 1–13.

УДК 338.48

## ПРОБЛЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ВНУТРЕННЕГО ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА В РОССИИ

**Н.А. Куракин, студент магистратуры РМАТ**

*В настоящее время внутренний туризм является одним из приоритетных видов туризма для жителей России и показывает свой ежегодный рост вследствие увеличения числа граждан, совершивших поездки с целью отдыха внутри России. Увеличивается и количество жалоб, получаемых турфирмами и гостиницами. В статье представлен обзор жалоб, возникающих у туристов во время отдыха в России, а также отписаны меры, предпринимаемые государством для решения проблемы обеспечения качества внутреннего туристского продукта.*

*Ключевые слова: туризм, внутренний туризм, индустрия туризма и гостеприимства, качество, сервис, жалобы туристов*

## THE PROBLEM OF ENSURING THE QUALITY OF THE DOMESTIC TOURISM PRODUCT IN RUSSIA

N.A. Kurakin, a master degree student of RIAT

*Currently, domestic tourism is one of the priority types of tourism for residents of Russia and shows its annual growth, as a result of the increase in the number of citizens who have traveled for recreation within Russia, the number of complaints received by travel agencies and hotels is also increasing. This article provides an overview of the complaints that tourists have during their holidays in Russia, as well as describes the measures taken by the state to solve the problem of ensuring the quality of domestic tourism products.*

**Keywords:** *tourism, domestic tourism, tourism and hospitality industry, quality, service, tourist complaints*

Индустрия туризма и гостеприимства России в настоящее время находится в состоянии роста: турпоток по стране увеличивается с каждым годом, что говорит о том, что все большее количество жителей России делают выбор в пользу внутреннего туризма, нежели выездного, возрастают количество туристов, размещенных в коллективных средствах размещений, растет и количество новых средств размещений. По данным Росстата за 2024 год, в коллективных средствах размещения было размещено более 90 млн человек, что больше показателей 2020 года почти в 2 раза, за 4 года (с 2020 по 2024 год) было открыто около 6 тыс. средств коллективного размещения [13].

Предпосылками такого роста внутреннего туризма являются произошедшие за последние 5 лет эпидемиологические и геополитические обстоятельства. В 2020 году мир охватила новая коронавирусная инфекция «COVID-19», которая кардинально изменила туризм по всему миру. В первые месяцы пандемии спрос по всем направлениям сократился на 25%, а после закрытия границ большинством стран – снизился почти до нуля [14]. В связи с введенными ограничениями и закрытием границ большое количество потенциальных туристов не могли себе позволить выехать на отдых за границу и единственным вариантом отдыха стали путешествия внутри страны.

В качестве стимулирования туристов в 2020 году в условиях пандемии была запущена программа туристского кешбэка, которая

позволяла туристам, совершившим поездки внутри страны, вернуть часть денег, которые были потрачены на поездку. Данная акция проводилась в 6 этапов: первый этап начался 21 августа 2020 года, последний, шестой, этап закончился 30 апреля 2022 года [7]. Проведение данной акции существенно простимулировало развитие внутреннего туризма. По данным Ростуризма, за время действия туристского кешбэка с 2020 года программой воспользовались более 4 млн человек, из них свыше 2 млн – в 2022 году. Всего россияне купили путевок примерно на 83,5 млрд рублей, а общий размер кешбэка составил порядка 16 млрд рублей [1].

Еще одной причиной возросшего внимания к внутреннему туризму стала нестабильная политическая обстановка в мире и введение дополнительных ограничений против Российской Федерации, что привело к затруднениям при выезде из России в зарубежные страны, вследствие чего потенциальные туристы переориентировались на внутренний отдых.

Возрастающий с каждым годом спрос на внутренний туризм говорит о том, что все большее количество туристов, совершивших поездки внутри страны, обращаются с жалобами на внутренний туристский продукт, качество которого сложно было сравнить с зарубежным как в годы до распространения новой коронавирусной инфекции «COVID-19», так и после. А значит, что все большее количество туристских компаний и гостиниц будут сталкиваться с жалобами туристов, чьи ожидания от предоставляемых услуг не были оправданы. По определению словаря Ожегова, жалоба – это «официальное заявление с просьбой об устраниении какого-то непорядка, несправедливости» [10]. Проблему изучения качества предоставляемых услуг в туризме и гостеприимстве изучают повсеместно, как в России, так в других странах. В России в своих работах данную тему поднимали такие авторы, как А.Б. Антонова, И.Ю. Соломина, М.А. Морозов, Т.В. Львова, А.В. Неронова и др. Американские авторы Джанелл Барлоу и Клаус Мёллер в своей книге «Жалоба – это подарок» говорят о том, что жалобы, поступающие от потребителей, необходимо рассматривать как ценный ресурс, используемый для развития бизнеса [16]. Таким образом, хорошо проработанная туристскими компаниями и гостиничными предприятиями система работы с жалобами позволит не только быстрее решать проблемы туристов во время их отдыха, но и пересмотреть принципы своей работы для увеличения уровня качества предоставляемых услуг.

В настоящее время туристы, привыкшие к отдыху за границей, которые теперь переориентировались на внутренний туризм в Рос-

сии, являются одним из двигателей развития индустрии туризма и гостеприимства за счет сравнения качества предоставляемых туристских и гостиничных услуг за границей и в России. Данная категория туристов уже видела и прочувствовала на себе качественный сервис, предоставляемый за рубежом, что позволяет предприятиям индустрии туризма и гостеприимства выявить недочеты в своей работе.

Проведя анализ данных о жалобах туристов, отдыхающих на территории России, предоставленных в открытых источниках, можно выделить следующие категории жалоб:

- недостаток качества сервиса;
- нехватка квалифицированного персонала;
- несоответствие цены и качества;
- завышенные цены.

Результаты анализа, проведенного в 2021 году, свидетельствуют о тех же основных проблемах и жалобах российских туристов, с которыми они столкнулись и в 2024 году [2]. Несомненно, качество сервиса является одной из составляющих хорошего отдыха и одной из причин, по которым туристы захотят вернуться, но, к сожалению, нередки случаи, когда сервис на российских курортах либо имеет низкий уровень, либо вовсе отсутствует.

В статье телеканала «78» были рассмотрены три истории туристов, которые провели летний отдых на курортах Краснодарского края. Анализ данной статьи демонстрирует, что на российских курортах нередки случаи хамского отношения к туристам со стороны персонала туристских предприятий и гостиниц, несоответствия предоставленных услуг тем, что были заявлены при приобретении путевки [15]. Также в открытых источниках можно найти большое количество жалоб на грязное море и пляж, прилегающий к гостинице, завышенные цены на размещение в отелях и санаториях, скучное питание. По результатам опроса 2024 года, который провел Банк «ДОМ.РФ» совместно с Финансовым университетом при правительстве РФ, в котором приняли участие 1600 граждан РФ, 59% респондентов на вопрос, чего не хватает, чтобы путешествия по стране стали более длительными, назвали комфорт и сервис. Также 19% респондентов отметили, что в отрасли на данный момент дефицит качественных гостиниц [4].

*Нехватка квалифицированного персонала* также является причиной недовольств и жалоб со стороны туристов. Несмотря на ежегодное увеличение спроса на внутренний туризм и действия государства, направленные на популяризацию данного вида ту-

ризма, сфера находится в состоянии острой нехватки профессиональных кадров. Вице-президент Ассоциации туроператоров России (АТОР), генеральный директор туроператора «Русский Экспресс» Тарас Кобищанов сообщил, что «туротрасль и в России, и во мире после пандемии столкнулась с острым дефицитом кадров. По нашей оценке, в этом году он составляет минимум 20%. Не хватает как квалифицированных сотрудников, так и линейного персонала» [5].

В туристский сезон 2024 года туристы также часто жаловались на несоответствие цены и качества предоставляемых услуг. В статье телеканала «78» туристы рассказали про свой отдых на популярном российском курорте – Сочи. За несколько дней отдыха в отеле туристы заплатили около 200 тыс. рублей и остались крайне недовольны своим отдыхом. Туристы, уже имевшие опыт отдыха на заграничных курортах, были крайне удивлены скромностью завтраков в забронированном пятизвездочном отеле. Как отметили туристы, «наестся таким завтраком оказалось нереально» [15]. Также, проанализировав отзывы из открытых источников, можно заметить, что многие туристы недовольны питанием в отелях – шведская линия однообразна и быстро приедается, из-за чего многие туристы дополнительно тратят деньги на питание в ресторанах и кафе вне отеля. Туристы отмечают, что за те деньги, которые они заплатили за отдых на российских курортах, хотели бы видеть более разнообразное питание.

Помимо вышеизложенных проблем туристами отмечаются завышенные цены на проживание в гостиницах. По данным национального туроператора «АЛЕАН», опубликованным на сайте Ассоциации туроператоров России (АТОР), средний чек размещения в отелях (туры без перелета или переезда) в 2024 году составил:

- Сочи: 73 181 руб. на двоих (средняя длительность 7,9 дня) – рост на 10% к 2023 году;
- Анапа: 95 684 руб. на двоих (средняя длительность 8,8 дня) – рост на 14% к 2023 году;
- Геленджик: 88 438 руб. на двоих (средняя длительность 8,4 дня) – рост на 14% к 2023 году [3].

Одной из причин повышения цен на проживание в гостиницах выделяют повышенный спрос. Вице-президент АТОР, генеральный директор компании «Академ-Онлайн» Александр Курносов отметил: «Мы видим превышение спроса над предложением. Последние год-два – это рынок отелей, они диктуют свои условия и цены» [8]. В настоящее время в использовании все еще остаются

старые гостиницы и санатории, многие из которых были построены еще во времена СССР. В таких отелях и санаториях обновление номерного фонда ведется медленно, что создает неудобства для туристов из-за проводимых ремонтных работ, вследствие чего более новые гостиницы и санатории имеют у туристов повышенный спрос. К сожалению, с повышением цен на размещение в гостиницах уровень предоставляемого сервиса не повышается и туристы, заплатившие в 2024 году минимум на 10% больше чем в прошлом, получают тот же невысокий уровень сервиса, что и в прошлом году.

Несомненно, все эти жалобы прямо и косвенно говорят о проблемах обеспечения качественного туристского продукта, что и приводит к возникновению жалоб и неоправданных ожиданий от проведенного отдыха. Проблема обеспечения качества внутреннего туристского продукта в настоящих условиях актуальна как никогда раньше, и со стороны государства и представителей индустрии применяются меры по решению данной проблемы.

Одной из задач стратегии развития внутреннего туризма в Российской Федерации на период до 2035 года, вступившей в силу 1 января 2020 года, является совершенствование нормативно-правового регулирования в сфере туризма с учетом тенденции развития туристской отрасли [12]. С 15 ноября 2023 года начала действовать государственная информационная система «Электронная путевка» (ГИС ЭП) для туроператоров, продающих зарубежные поездки, а с 1 сентября 2024 года подключение к ГИС ЭП стало обязательным для всех участников рынка. Туристам данная система позволит видеть всю информацию о приобретенной путевке, проверить получены ли туроператором деньги, позволяет узнать основную информацию о туроператоре и турагентстве, у которых была приобретена путевка. Государству данная система позволяет отслеживать ситуацию в сфере в качестве меры контроля рынка и защиты прав всех его участников.

Также со стороны государства был запущен Национальный проект «Туризм и гостеприимство», который направлен на повышение роли туристской отрасли в экономике страны. Ключевыми мероприятиями проекта являются: льготное кредитование строительства гостиниц; создание круглогодичных курортов; строительство модульных некапитальных средств размещения; единая субсидия субъектам России; организация системы формирования обратной связи со всеми участниками туристской отрасли, разработка учебно-методических комплексов и проведение обучения кадров для

индустрии туризма и гостеприимства [8]. Вице-президент АТОР, генеральный директор компании «Академ-Онлайн» считает, что ситуация стремительного повышения цен на размещение в гостиницах может измениться, когда начнут вводиться в строй отели, которые были построены по программе льготного субсидирования данного национального проекта [11].

Стандартизация, с одной стороны, открывает для соответствующей стандарту продукции/услуги большие возможности для ее реализации на рынке, а с другой стороны – закрывает этот рынок для продукции/услуги, не соответствующей этому стандарту [6]. Помимо уже предпринятых мер со стороны государства индустрия туризма и гостеприимства должна соблюдать международные стандарты качества (ISO, экологические и сертификаты безопасности), которые регулируют технические и этические аспекты услуг [9]. Соблюдение международных стандартов позволяет участникам индустрии туризма и гостеприимства грамотно выстроить свою работу, улучшить качество предоставляемых услуг, а также создает у туристов доверие к своей работе.

Таким образом, можно отметить, что проблема обеспечения качества внутреннего туристского продукта охватывает всю индустрию и требует принятия комплекса мер, направленных на ее решение. Проблемы есть как в туристских компаниях, так и в гостиницах, и они практически идентичны – недостаток качества сервиса, кадровый голод, завышенные цены на предоставляемые услуги. Государство активно принимает участие в решении данных проблем в виде совершенствования системы надзора, а также создания программ, стимулирующих открытие новых качественных средств размещения, совершенствование системы обратной связи и проведения обучающих мероприятий для персонала индустрии.

Тем не менее, меры по решению проблемы обеспечения качества внутреннего туристского продукта должны приниматься не только со стороны государства, а также и со стороны участников индустрии. К примеру, можно наблюдать формирование нового тренда на рынке – найм сотрудников, которые находятся в начале карьеры. Работодатели нанимают сотрудников из числа студентов, которые еще учатся в колледжах или вузах, и обучают их под себя [5]. Также представители индустрии нередко проводят вебинары, на которых обучают основам работы в туризме. Но вместе с проведением обучения необходимо и проводить анализ усвоенных знаний и умений. Создание на предприятиях туризма и гостепри-

имства систем контроля позволит грамотно выстроить работу и отслеживать работу сотрудников.

Таким образом, контроль качества туристского продукта – задача не только государства, но и каждой туристской организации, участвующей в процессе формирования, продвижения и реализации туристского продукта.

### Список источников

1. Активный старт: за четыре дня туристским кешбэком в России воспользовались около 100 тыс. человек. URL: <https://russian.rt.com/business/article/1042357-rossiya-turizm-keshbek> (дата обращения: 07.04.2025).
2. Арсений Р.М. Проблемы обеспечения качества гостиничных услуг в новых условиях // Сервис в России и за рубежом. 2022. № 3 (100). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-obespecheniya-kachestva-gostinichnyh-uslug-v-novyh-usloviyah> (дата обращения: 07.04.2025).
3. АТОР: внутренний туризм в 2024 году показал органический рост на 8%. URL: <https://www.atorus.ru/article/ator-vnutrenniy-turizm-v-2024-godu-pokazal-organicheskiy-rost-na-8-60120> (дата обращения: 07.04.2025).
4. Банк ДОМ.РФ: россиянам в поездках по стране не хватает сервиса, транспорта, пляжа зимой и интересных программ для детей. URL: <https://domrbank.ru/press/private-clients/bank-dom-rf-rossiyanam-v-poездках-po-strane-ne-khvataet-servisa-transporta-plyazha-zimoy-i-interesn/> (дата обращения: 07.04.2025).
5. В АТОР заявили о нехватке в туротрасли более 20% кадров. URL: <https://www.atorus.ru/node/56718> (дата обращения: 07.04.2025).
6. Журавлева Д.А. Сертификация туристской деятельности как основа безопасного туризма в Российской Федерации // Молодой ученый. 2024. № 44 (543). С. 100–102.
7. Кешбэк за туры по России. URL: [https://journal.sovcombank.ru/umnii-potrebitel/keshbek-za-turi-po-rossii#h\\_185835985281682074891601](https://journal.sovcombank.ru/umnii-potrebitel/keshbek-za-turi-po-rossii#h_185835985281682074891601) (дата обращения: 07.04.2025).
8. Национальный проект «Туризм и гостеприимство». URL: <http://government.ru/tugovclassifier/920/about/> (дата обращения: 07.04.2025).
9. Несук П.И., Медведева О.С. Пути повышения качества в сфере туристических услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1-2. С. 167–170.
10. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 2000.
11. Почему и для кого гостиницы в России подорожают в 2025 году на 20%. URL: <https://www.atorus.ru/node/59804> (дата обращения: 07.04.2025).

12. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «О Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 г.».

13. Туризм // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 07.04.2025).

14. Туризм-2020 и COVID-19: туристская отрасль в условиях пандемии и после нее. URL: <https://www.garant.ru/article/1376805/> (дата обращения: 07.04.2025).

15. Хамство, грязь и неприкрытая ненависть: что разочаровало российских туристов в 2024 году. URL: <https://78.ru/articles/2024-09-27/hamstvo-gryaz-i-neprikritaya-nenavist-chto-razocharovalo-rossiiskih-turistov-v-2024-godu> (дата обращения: 07.04.2025).

16. Barlow J., Moller C. A Complaint Is a Gift, Second Edition: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2008.

УДК 338.482

## ЛИТЕРАТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ КАК РЕСУРС ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

**А.В. Лецко, студент бакалавриата  
Белорусского государственного университета**

*В статье рассмотрена сущность понятий «литературный туризм» и «ресурсы литературного туризма» через взаимосвязь с культурным наследием дестинации; предложены основные этапы разработки туристского продукта дестинации на основе ее литературного наследия. Ключевые методы интерпретации и актуализации наследия рассмотрены на примере проекта «Москва Булгакова» музея Михаила Булгакова в Москве, а также на практическом опыте белорусских туроператоров и литературных музеев.*

**Ключевые слова:** *литературное наследие, литературные ресурсы (ресурсы литературного туризма), историко-культур-*

---

Научный руководитель – А.Н. Решетникова, ст. преподаватель.

© Лецко А.В., 2025

*ный туризм, интерпретация наследия, актуализация наследия, экскурсия, сторителлинг*

## LITERARY HERITAGE AS A RESOURCE FOR TOURISM DEVELOPMENT

**A.V. Letsko, a bachelor degree student of the Belarusian State University**

*The article examines the essence of the concepts of “literary tourism” and “literary tourism resources” through their interconnection with the cultural heritage of a destination. It proposes the main stages of developing a destination’s tourism product based on its literary heritage. Key methods of heritage interpretation and revitalization are illustrated through the example of the “Bulgakov’s Moscow” project by the Mikhail Bulgakov Museum, Moscow, as well as the practical experience of Belarusian tour operators and literary museums.*

**Keywords:** *literary heritage, literary resources (literary tourism resources), historical and cultural tourism, heritage interpretation, heritage actualization, guided tour, storytelling*

На сегодняшний день рост внутренних туристских потоков в странах СНГ, а также приток туристов из ближнего зарубежья вызывает необходимость диверсификации туристского предложения для разных категорий путешественников в соответствии с разнообразием их интересов. В связи с тенденцией повторного посещения городов растет спрос на разнообразные услуги, позволяющие по-новому, с альтернативной точки зрения, изучить культурный ландшафт дестинации.

Одним из направлений диверсификации туристского продукта дестинаций может стать литературная тематика, которая отражает растущую потребность туристов глубже погружаться в культуру и историю мест, которые они посещают. Наличие продуктов литературной тематики на рынке туристских услуг может выступить стимулом к повторному посещению дестинации, а также активизировать в целях туризма ресурсы «второго плана», которые ранее не пользовались интересом туристов по причине низкой визуальной аттрактивности или отсутствия смысловой интерпретации. Кроме того, интеграция литературных объектов в туристскую инфраструктуру способствует их сохранению и актуализации, а также

повышению интереса к национальной культуре и литературе среди широкой аудитории.

Термин «литературный туризм» появился в работах зарубежных специалистов в области туризма еще в 1980-х – 1990-х (Г. Басби, Д. Клаг [11], Р. Батлер [12], Г. Герберт [13], Д. Мюллер [14]) в связи с развитием массовой киноиндустрии, основанной на экранизациях литературных произведений. Нашло отражение данное направление также в российских исследованиях (А. Силаева [7], А. Фирсова [9], К. Асламова [1]).

В международной классификации часто используется понятие “cultural tourism” – культурный туризм. Согласно определению, принятому на 22-й сессии Генеральной ассамблеи ООН в Китае (Чэнду) в сентябре 2017 года, «культурный туризм – вид туристической деятельности, в которой основной мотивацией посетителя является изучение, открытие, переживание и потребление материальных и нематериальных культурных аттракций/продуктов в туристской дестинации. Эти аттракции/продукты связаны с набором отличительных материальных, интеллектуальных, духовных и эмоциональных особенностей общества, которое охватывает искусство и архитектуру, историческое и культурное наследие, кулинарное наследие, литературу, музыку, креативные индустрии и живые культуры с их образами жизни, системами ценностей, убеждениями и традициями» [4].

Таким образом, поскольку литературное наследие можно определить как часть культурного наследия народа, понятие «литературный туризм» определяется автором статьи как направление историко-культурного туризма, связанное с посещением мест, описанных в художественных произведениях или имеющих отношение к биографии литературных деятелей, а также иных туристских объектов, тематически связанных с литературным наследием региона.

Под ресурсами литературного туризма в данной работе автор будет понимать ту часть литературного наследия дестинации, которая может быть использована в туристских целях. Среди видов литературных ресурсов можно выделить следующие:

1. Места, имеющие отношение к автору (писателю, литературному деятелю, группе авторов): место рождения писателя, места его жительства, работы, места, вдохновившие его творчество, маршрут его путешествия (описанный, например, в дневниках или путевых заметках), памятник писателю, могила писателя, места концентрации литературного сообщества прошлого (салоны, издательства, литературные районы).

2. Места, имеющие отношение к художественному произведению: места, имеющие отношение к содержанию произведения или выступившие прототипами к описанным в произведении локациям, маршрут литературного героя, а также спроектированные в целях туризма и культуры достопримечательности как дань произведению, несущие антропогенный характер: памятники (бюсты) персонажам; цитаты на стенах зданий; указатели; фотозоны и т.д.

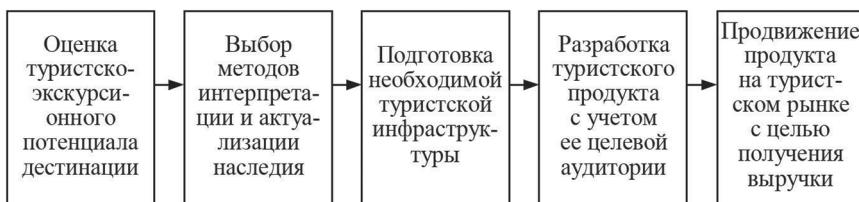
3. Места, имеющие отношение к книжной индустрии, книгам и литературе в целом («книжный туризм»): объекты городского ландшафта, топонимика которых относится к литературе (например, улицы, названные в честь персонажей или литературных деятелей), литературные музеи, музеи книги, книжные магазины, библиотеки, книжные выставки, литературные фестивали, а также тематические литературные объекты индустрии питания и гостеприимства.

В процессе создания туристского продукта на основе объектов литературного наследия можно выделить несколько этапов (рисунок).

При оценке потенциала литературного наследия как ресурса для развития туризма учитываются такие исключительные качества литературных достопримечательностей, как объективная аутентичность (фактическая возможность подтвердить подлинность объектов наследия [10]), познавательная ценность, популярность (известность) произведения/автора среди широкой публики, а также общие характеристики достопримечательности, такие как визуальная аттрактивность и степень сформированности туристской среды.

После завершения этапа оценки туристско-рекреационного потенциала дестинации и выбора ключевых объектов литературного наследия можно перейти к выбору метода, с помощью которого объект будет преподнесен целевой аудитории, т.е. туристам. Этот этап называется интерпретацией и актуализацией объектов литературного наследия.

Под интерпретацией наследия, согласно Фриману Тилдену, ведущему специалисту в сфере интерпретации наследия, понимают «образовательную деятельность, которая направлена на раскрытие значений и взаимоотношений между оригинальными объектами, посредством их использования, личного опыта взаимодействия с ними и иллюстративных медиа, а не просто передачу фактической информации. Интерпретация – это раскрытие более обширной истины, которая лежит в основе любого утверждения факта» [15]. Понятие интерпретации имеет ключевое значение в сфере литератур-



Этапы разработки туристского продукта на основе литературного наследия (составлено автором)

ного туризма, поскольку именно в процессе интерпретации туристам раскрываются литературные и культурные смыслы и значение реальных достопримечательностей.

Под актуализацией литературного наследия (как элемента культурно-исторического наследия) автор понимает деятельность, направленную на сохранение и включение литературного наследия в современную культуру путем активизации социокультурной роли его объектов и их интерпретации [8], а в качестве инструмента этих преобразований выступает туристская деятельность.

Среди ключевых методов интерпретации и актуализации наследия выделяются:

- создание литературных экскурсий (в том числе квестовых, с элементами анимации);
- музеефикация литературного наследия (создание литературных музеиных экспозиций и музеев книг, а также виртуальных турпов по ним);
- создание литературных экотроп на малой Родине писателей;
- организация событийных мероприятий, связанных с литературным наследием (литературные фестивали, книжные ярмарки, приуроченные к юбилейным датам писателей и т.д.);
- создание литературных карт дестинации (для размещения их в формате онлайн и на бумажных туристских носителях);
- развитие литературных брендов городов на основе метода стортеллинга [2].

Успешным примером интерпретации и актуализации литературного творчества конкретного автора на туристском рынке Российской Федерации является туристский бренд Москвы, сформированный на основе наследия произведений Михаила Булгакова. Экскурсия-квест «Москва Булгакова» строится на точках сопряжения реального города и Москвы, описанной в произведениях Бул-

гакова [5]. Квестовый элемент экскурсии реализуется при помощи книжки-карты с заданиями и головоломками.

Музей Михаила Булгакова в рамках специального проекта «Москва Михаила Булгакова» проводит пешеходные тематические экскурсии по булгаковской Москве – «Однажды на Патриарших», «Дело было в “Грибоедове”», «По следам героев романа “Мастер и Маргарита”», «Булгаковская Пречистенка» «Москва живет шумной жизнью: Михаил Булгаков на Патриарших», «Тайна Маргариты» [6]. Кроме того, в рамках проекта на сайте музея представлена литературная карта Москвы по творчеству Михаила Булгакова, объединяющая локации, имеющие значение для его биографии и творчества.

Многие из экскурсий включают посещение другого специального проекта музея – многоквартирного дома на Большой Садовой № 10, в которой по сюжету романа «Мастер и Маргарита» находилась «некрасивая квартира». Проект музея «Слова и вещи» – выставка материальных предметов, имеющих отношение к личности Михаила Булгакова, является примером интерпретации материального литературного наследия в музейном пространстве.

В совокупности проекты служат удачным примером формирования литературного бренда города с использованием нарративной информации – на основе методов сторителлинга, через призму как литературного произведения, так и биографии автора, историй из жизни города, а также историй, которые «рассказывают» предметы и архитектурные достопримечательности.

На сегодняшний день на белорусском туристском рынке представлены такие направления интерпретации литературного наследия, как литературные экскурсии, литературные музеи и литературные музейные экспозиции (в том числе на малой Родине белорусских писателей) и ежегодные фестивали, связанные с литературным наследием.

Наиболее распространенной формой использования литературных ресурсов в туризме являются литературные экскурсии, посвященные наследию классиков белорусской литературы – Якубу Коласу, Янке Купале, Максимилиану Богдановичу и др.:

- «Литературные страницы края» – экскурсия раскрывает страницы жизни Якуба Коласа через места, связанные с его жизнью (Акинчицы, Альбуть, Смольня, Николаевщина, Столбцы, Новый Свержень);

- «Минск Сергея Песецкого» из авторского цикла экскурсий «Вандроўкі ў мінулае» – экскурсия по Минску 1910–1920-х годов через страницы книг Сергея Песецкого;

- «По земле, вдохновлявшей А. Мицкевича» – экскурсия на тему жизни и творчества поэта Адама Мицкевича.

Кроме того, один из крупнейших белорусских туроператоров – «Виаполь» – включает литературные достопримечательности Беларуси в многодневные туры, посвященные историко-культурному наследию страны. Среди них – дом-музей Адама Мицкевича в г. Новогрудке, музей-усадьба Мицкевичей «Заосье», музей-усадьба Францишка Богушевича «Кушляны», Фольварк Ракутевщина (наследие Максима Богдановича), музей Янки Купалы (Вязынка) и др.

В Республике Беларусь функционирует широкая сеть государственных музеев и их филиалов, среди которых – музеи литературного профиля. Экскурсионный продукт литературных музеев Беларуси является фундаментальной составляющей туристского продукта на литературную тематику в стране в целом.

Еще одним направлением интерпретации литературного наследия Республики Беларусь является проведение ежегодных фестивалей, связанных с литературным наследием. Так, на малой Родине классика белорусской литературы, поэта Янки Купалы, в деревне Вязынка ежегодно проводится традиционный литературный фестиваль «С одной мыслью о счастье Беларуси...». В рамках фестиваля представители Союза писателей Беларуси озвучивают как произведения Янки Купалы, так и поэзию собственного сочинения. В Колассовском мемориальном заказнике, на родине Якуба Коласа, ежегодно в начале ноября проводится праздник, приуроченный к его дню рождения – «Каласавіны».

Одной из ключевых практик музеификации наследия в последние годы стало создание на сайтах музеев виртуальных туров по музеиному пространству в формате стереофото. В Республике Беларусь виртуальный тур по Государственному литературно-мемориальному музею Якуба Коласа в Минске был реализован в рамках проекта «Музеи Беларуси вместе с Белкарт», где помимо визуальной составляющей присутствуют аудио- и видеозаписи с речью писателя, а также текстовые комментарии [9]. Также виртуальные туры есть у музея Францишка Богушевича в Кушлянах, музея Максима Богдановича в Гродно и других.

Таким образом, литературный туризм как направление историко-культурного туризма представлен на рынке в виде различных продуктов и услуг, сформированных с использованием литературных ресурсов. Среди методов интерпретации и актуализации литературного наследия в туризме на российском рынке выделяется развитие литературных брендов городов на основе метода сторителлинга,

проведение тематических и интерактивных экскурсий, музеефикация наследия и создание литературных карт дестинации. На белорусском рынке ключевыми методами интерпретации наследия являются литературные экскурсии, музеи литературного профиля и литературные фестивали.

### Список источников

1. Асламова К. Литературный туризм как фактор развития культурного воспитания (на примере Омского региона) // Вестник ЮГУ. 2015. № S4 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/literaturnyy-turizm-kak-faktor-razvitiya-kulturnogo-vospitaniya-na-primere-omskogo-regiona> (дата обращения: 25.03.2025).
2. Афанасьев О., Афанасьева А. Сторителлинг дестинаций как современная технология туризма. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/storitelling-destinatsiy-kak-sovremenennaya-tehnologiya-turizma?ysclid=m4lik0pu7r735424184> (дата обращения: 25.03.2025).
3. Виртуальный тур по музею Якуба Коласа // Музеи Беларуси вместе с Белкарт. URL: <https://museums.by/ajax/virtualTour.php?id=5672> (дата обращения: 25.03.2025).
4. Герасименок Д. Культурный туризм как ресурс развития Всемирного наследия ЮНЕСКО. URL: [http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/28746/19\\_kulturnyj\\_turizm\\_kak\\_resurs\\_razvitiya.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/28746/19_kulturnyj_turizm_kak_resurs_razvitiya.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата обращения: 25.03.2025).
5. Москва Булгакова // Tripster. URL: <https://experience.tripster.ru/experience/21142/> (дата обращения 25.03.2025).
6. Музей Михаила Булгакова. URL: <https://bulgakovmuseum.ru/> (дата обращения: 25.03.2025).
7. Силаева А. Литературный туризм как специализированный подвид культурно-познавательного туризма // Вестник Российского университета. 2013. № 2 (39). URL: <https://vestnik-rosnou.ru/2013/201-0> (дата обращения: 25.03.2025).
8. Словарь музеиных терминов. URL: <http://www.museum.ru/rme/dictionary.asp?41> (дата обращения: 25.03.2025).
9. Фирсова А. Литературный туризм как продукт культурного картирования. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/literaturnyy-turizm-kak-produkt-kulturnogo-kartirovaniya/viewer> (дата обращения: 25.03.2025).
10. Amey E. On A Quest For Authenticity To An Imaginary Place: A Narrative Analysis Of The Experiences Of British Literary Tourists. URL: [https://literarytourism.co.za/wp-content/uploads/2015/06/thesis\\_complete\\_amey.pdf](https://literarytourism.co.za/wp-content/uploads/2015/06/thesis_complete_amey.pdf) (дата обращения: 25.03.2025).

11. Busby G., Klug J. Movie-Induced Tourism: The Challenge of Measurement and Other Issues // Journal of Vacation Marketing. 2001. P. 316–332.
12. Butler R. Literature as an influence in shaping the image of tourist destinations: A review and case study / In J. Marsh (Ed.). 1986.
13. Herbert G. Literary Places, Tourism and the Heritage Experience // Annals of Tourism Research. 2001. Vol. 28, No. 2. P. 312–333.
14. Müller D.K. Unplanned development of literary tourism in two municipalities in rural Sweden // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. 2006. 6(3). P. 214–228.
15. Tilden F. Interpreting Our Heritage. URL: <https://txmn.org/pineywood-lakes/interpreting-our-heritage/> (дата обращения: 25.03.2025).

УДК 338.48

## **ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ ПИТАНИЯ В СРЕДСТВАХ РАЗМЕЩЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

**А.А. Мезинова, студент магистратуры РМАТ**

*В статье рассматриваются аспекты предоставления услуг питания в средствах размещения для лиц с ограниченными возможностями здоровья. Проанализированы требования к инфраструктуре, индивидуализации меню питания, использованию эргономичной посуды и стандартов обслуживания персоналом, направленные на создание доступного и комфортного отдыха для данной категории гостей.*

**Ключевые слова:** услуги питания, доступная среда, принцип универсального дизайна, инвалиды, маломобильные люди, люди с ограниченными возможностями здоровья, сервис

## **PROVISION OF FOOD AND BEVERAGE SERVICES IN ACCOMMODATION FACILITIES FOR PERSONS WITH DISABILITIES**

**A.A. Mezinova, a master degree student of RIAT**

*The article discusses aspects of the provision of food and beverage services in accommodation facilities for people with disabilities. The requirements for infrastructure, individualization of the food menu, the use of ergonomic tableware and staff service standards aimed at creating an affordable and comfortable stay for this category of guests are analyzed.*

**Keywords:** *food and beverage services, accessible environment, universal design principle, invalid, people with limited mobility, people with disabilities, service*

По информации, представленной председателем Координационного совета Общественной палаты Российской Федерации по развитию туризма, индустрии гостеприимства и отдыха Андреем Максимовым, в 2024 году только 29% граждан с ограниченными возможностями здоровья совершали туристские поездки. Вместе с тем следует отметить, что 51% от общего количества данной категории населения, насчитывающего на сегодняшний день около 11 миллионов человек, ни разу не выезжали за пределы своего города проживания в целях туризма [1].

Все большее количество людей с ограниченными возможностями здоровья сталкиваются с проблемами, которые доставляют неудобства в ходе потребления транспортных, гостиничных, туристских услуг, а также при использовании услуг питания.

Питание является важным элементом жизнедеятельности любого человека. Во время отдыха турист хочет получить максимальную выгоду от него, в том числе высококвалифицированное обслуживание, вкусное и сбалансированное питание. На данный момент можно найти множество источников литературы, которые связаны с обеспечением инклюзивной инфраструктуры и методами обслуживания данной категории людей. В связи с нехваткой информации о предоставлении специализированных услуг питания в сфере туризма для людей с инвалидностью обозначенная тема является актуальной.

Для обеспечения доступной среды на предприятиях общественного питания следует придерживаться определенных правил и норм.

Прежде всего, необходимо обратиться к ГОСТ Р 59811-2021 «Безбарьерная среда жизнедеятельности инвалидов. Термины и определения», который был введен в действие с 1 июня 2022 года.

Согласно данному документу «доступная среда – это окружающая среда, в которой отсутствуют или сведены к минимуму физические барьеры для людей с инвалидностью или для других маломобильных групп населения». То есть это окружение, которое создано таким образом, чтобы обеспечить безопасное и уверенное использование для людей со стойким расстройством функций организма (интеллектуальными, физическими, сенсорными, двигательными способностями).

Стоит отметить, что многие предприниматели не готовы к тому, чтобы ориентировать свой бизнес под потребности данной категории потребителей, так как это является трудоемким и экономически затратным процессом. В этом случае есть возможность использования принципа универсального дизайна. Он заключается в создания комфортной среды, где все предметы, пространства и услуги проектируются так, чтобы быть доступными для каждого человека, без дополнительной доработки или специальных решений [3].

При организации питания гостей с особыми потребностями в объектах размещения следует принимать во внимание следующие рекомендации:

*1. Учет требований безбарьерной среды в инфраструктуре при проектировании предприятия общественного питания.*

Для этого необходимо обратиться к своду правил СП 59.13330.2020 «Доступность зданий и сооружений для маломобильных групп населения». Документ определяет подходы к созданию проектных решений, позволяющих маломобильным группам населения (МГН) пользоваться объектами наравне с остальными гражданами в соответствии с принципами универсального дизайна.

К элементам доступной среды на предприятиях общественного питания следует относить:

- пространство для маневрирования на инвалидной кресло-коляске в зоне самообслуживания;
- ширину проходов между столами;
- высоту обеденных столов для людей с ограниченными возможностями здоровья;
- свето-звуковые и (или) тактильные устройства получения информации (мнемосхемы, меню, тактильно-предупредительные и тактильно-направляющие разметки на полу);

• опорные поручни для направления маломобильных людей, а также в качестве точек опоры;

• контрастную маркировку определенных объектов и препятствий;

• размеры и высоту стоек получения услуг.

*2. Учет специфики питания людей с инвалидностью при составлении меню объекта питания.*

При сравнении работы организма здорового человека и маломобильного становятся заметны изменения, связанные с ограничением какой-либо активности, такие как: нарушение процесса обмена веществ, сенсорных и нейромышечных функций, деформация костей и внутренних органов, замедление работы органолептических чувств, уменьшение умственной работы мозга и т.д. Здоровье и долголетие людей с ограниченными возможностями здоровья напрямую зависят от организации питания и качества потребляемой пищи.

Для раскрытия этого пункта был проанализирован опыт учреждений социального обслуживания (школы, стационары, пансионаты) по организации питания для лиц с инвалидностью.

На данный момент в Российской Федерации действует Постановление Минтруда Российской Федерации от 15 февраля 2002 г. № 12 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации питания в учреждениях (отдельных) социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов (с изм. на 4 июня 2007 года)».

Настоящие методические рекомендации направлены на профилактику заболеваний, поддержание физической и психической активности граждан пожилого возраста и инвалидов и способствуют эффективной реализации задач, стоящих перед учреждениями социального обслуживания.

Согласно им при организации питания пожилых людей и лиц с ограниченными возможностями здоровья следует придерживаться следующих требований:

• обеспечение санитарно-эпидемиологической безопасности питания;

• соблюдение гигиенических требований к ассортименту продуктов и технологии приготовления блюд;

• включение в рацион питания пищевых продуктов лечебно-профилактического назначения;

• обеспечение профилактики витаминной недостаточности;

• соблюдение требований к пищевой ценности (калорийности и содержанию основных пищевых веществ) рационов и их коррекции путем включения 10–20% легкоусвояемого белка специализи-

рованных продуктов питания (смесей белковых композитных сухих) и режиму питания;

- недопущение длительных перерывов между отдельными приемами пищи, особенно между ужином предыдущего и завтраком последующего дня;

- включение в меню ежедневно мяса или рыбы, зерновых продуктов (крупы, макаронные изделия), хлебобулочных изделий, овощей, фруктов, молочных продуктов, сахара; еженедельно по семидневному меню – остальных продуктов.

Также, в соответствии с данным Постановлением, при формировании рациона питания для пожилых людей и инвалидов в социальных учреждениях придерживаются следующих принципов:

*Контроль содержания жиров в рационе:*

- общая доля жиров не должна превышать 30% от суточной калорийности;

- количество насыщенных животных жиров ограничить до 10%;
- уровень холестерина должен быть менее 300 мг в сутки.

*Обеспечить регулярное употребление растительной пищи:*

- включать овощи и фрукты в каждый прием пищи (минимум трижды в день).

*Регулировать белковый компонент:*

- поддерживать оптимальный, умеренный уровень потребления белка.

*Соблюдать энергетический баланс:*

- согласовывать объем потребляемой пищи с уровнем физической активности.

*Корректировать потребление минеральных веществ:*

- ограничивать употребление поваренной соли до 6 граммов в день;

- при дефиците йода перейти на йодированную соль;
- обеспечить достаточное поступление кальция для профилактики заболеваний.

*На основании медицинских показателей человека с инвалидностью могут проводиться корректировки в питании:*

- назначать дополнительное питание;

- увеличивать основные параметры рациона на 10–15% (калорийность, пищевая ценность, количество и размер продуктов).

Все эти рекомендации направлены на создание сбалансированного рациона, учитывающего особенности организма маломобильных людей. Такой опыт учреждений социального обслуживания может быть заимствован и использован в индустрии гостеприимства.

### 3. Учет эргономичной сервировочной посуды.

Эргономичная (адаптивная) посуда – это специальная посуда для людей, у которых возникают трудности в пользовании обычной посудой.

К ней, например, относят:

- столовую посуду с завышенными съемными бортиками и присосками, которые предотвращают разлив и выпадение еды из нее, а также уменьшают риск скольжения и падения;
- столовые приборы, сделанные из облегченного сплава и имеющие разные формы, размеры, а также полые пластиковые ручки с дополнительным креплением на руке людей, которые испытывают трудности с их удержанием и (или) имеют низкую гибкость кистей рук и пальцев;
- специальные ручки на чашках и кружках, а также использование крышек и соломинок сводят к минимуму случайное разлитие содержимого, а также позволяют маломобильным людям не поднимать и запрокидывать голову;
- нескользящий коврик для посуды уменьшает риск травм, обеспечивая устойчивость тарелок и стаканов во время еды на одном месте.

Такая специализированная посуда легко чистится, не впитывает запахи и не окрашивается, она приятна на ощупь и не подвержена повреждениям. Ее можно мыть обычными средствами для посуды и в посудомоечной машине [4].

### 4. Учет особенностей обслуживания людей с ограниченными возможностями здоровья.

Важную роль при предоставлении услуг питания для людей с инвалидностью на предприятии общественного питания играет сервис, который предоставляют его сотрудники.

При этом обязанности работников организации по оказанию помощи инвалидам закрепляются в локальных документах (в приказе о назначении ответственных, в положении о порядке оказания помощи), а также в должностных инструкциях. Указанные работники должны иметь необходимые компетенции – знания и умения по взаимодействию с инвалидами и оказанию им помощи [2].

Следует отметить, что для каждой категории инвалидности требуется разработка и применение дифференцированных подходов, учитывающих специфику функций их организма.

Для достижения этой цели рекомендуется создать и внедрить стандарты обслуживания для сотрудников на предприятии, которые будут содержать:

- правила взаимодействия с представителями различных категорий инвалидности;
- требования к внешнему виду;
- порядок действий в экстременных ситуациях.

Таким образом, созданные локальные нормы и правила будут способствовать комфортному, безопасному и высококвалифицированному обслуживанию для лиц с ограниченными возможностями здоровья.

В заключение необходимо отметить, что обеспечение доступности услуг питания в средствах размещения для лиц с ограниченными возможностями здоровья является актуальным вопросом, требующим комплексного решения. Несмотря на то, что на сегодняшний день лишь незначительная часть людей с инвалидностью совершает туристские поездки, важно продолжать развивать инклюзивную среду для поддержки данной категории граждан страны, способствовать развитию внутреннего туризма и повышению конкурентоспособности России на туристском рынке.

### **Список источников**

1. Агентство социальной информации: официальный сайт. URL: <https://asi.org.ru/> (дата обращения: 03.04.2025).
2. Доступная среда для инвалидов: современные подходы и решения: методическое пособие / В.А. Ковалёв, О.А. Мирошниченко, В.Б. Осиновская [и др.]; под ред. О.Н. Владимировой. СПб.: СПБИУВЭК, ООО «Циапан», 2022. 152 с.
3. Организация Объединенных Наций. «Конвенция о правах инвалидов» от 13 декабря 2006 года.
4. Школа родственного ухода: официальный сайт. URL: <https://uhodschool.idposocial.ru/> (дата обращения: 03.04.2025).

УДК 338.48

## **ОСОБЕННОСТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА С УЧЕТОМ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ РЫНКА**

**М.Г. Пономарёв, студент бакалавриата РМАТ**

*Статья посвящена анализу современных тенденций нормативно-правового регулирования в сфере туризма и гостеприимства России. Рассматриваются ключевые законодательные инициативы, направленные на повышение качества услуг и развитие инфраструктуры отрасли. Особое внимание уделено внедрению специализированных стандартов («Семейный отдых», «Pet-friendly»), реформированию системы классификации средств размещения, налоговым изменениям (нулевая ставка НДС, туристский налог), а также мерам по борьбе с нелегальным размещением. Отдельно освещена Концепция развития автомобильного туризма до 2035 года. Успех реализуемых преобразований зависит от эффективного взаимодействия государства, бизнеса и профессионального сообщества.*

*Ключевые слова: туризм, гостеприимство, нормативное регулирование, классификация отелей, туристский налог, автомобильный туризм*

## **FEATURES OF LEGAL REGULATION IN THE SPHERE OF TOURISM AND HOSPITALITY TAKING INTO ACCOUNT MARKET DEVELOPMENT TRENDS**

**M.G. Ponomarev, a bachelor degree student of RIAT**

*The article is devoted to the analysis of modern trends in legal regulation in the sphere of tourism and hospitality in Russia. Key legislative initiatives aimed at improving the quality of services and developing the industry infrastructure are considered. Par-*

*ticular attention is paid to the introduction of specialized standards (“Family vacation”, “Pet-friendly”), reforming the system of classification of accommodation facilities, tax changes (zero VAT rate, tourist tax), as well as measures to combat illegal accommodation. The Concept of Development of Automobile Tourism until 2035 is separately covered. The success of the implemented reforms depends on the effective interaction of the state, business and the professional community.*

**Keywords:** *tourism, hospitality, regulation, hotel classification, tourist tax, automobile tourism*

Современная туристская индустрия России находится в стадии активного развития, что требует постоянного совершенствования нормативно-правовой базы. В последние годы государство активно работает над созданием условий для повышения качества услуг, развития инфраструктуры и привлечения инвестиций в отрасль. В статье рассматриваются ключевые законодательные инициативы, направленные на регулирование туристской деятельности, их влияние на рынок и перспективы развития отрасли.

### **Разработка стандартов для повышения качества услуг.**

Одной из ключевых тенденций в регулировании туризма является внедрение специализированных стандартов, ориентированных на потребности различных категорий туристов.

#### *1) Стандарт «Семейный отдых».*

По данным Роскачества, 52% россиян предпочитают путешествовать с семьей [2]. В ответ на этот запрос разработан стандарт «Семейный отдых», который включает:

- наличие семейных номеров (не менее 50% от общего фонда);
- оборудованные пеленальными столиками и детскими раковинами туалеты;
- торговые точки с товарами первой необходимости (памперсы, детское питание);
- развлекательные услуги для детей.

В качестве меры реализации данной инициативы в Положении о классификации средств размещения уточнили понятие семейного номера, который представляет собой номер «высшей категории», количество комнат в котором не менее двух, с возможностью размещения 4 и более человек и с площадью не менее 6 кв. метров на одного проживающего, или несколько смежных номеров, один из которых номер «первой категории (стандарт)», с общей площадью

не менее 6 кв. метров на одного проживающего и возможностью размещения 4 и более человек [3]. Стандарт «Семейный отдых» призван сделать семейный отдых более комфортным и доступным, что соответствует глобальным тенденциям развития туризма.

### *2) Стандарт отдыха с животными.*

С увеличением числа туристов, путешествующих с домашними животными, разрабатывается стандарт для “pet-friendly” отелей [7]. Он предусматривает:

- оснащение номеров мисками для корма и поилками;
- организацию зон для выгула животных;
- предоставление пакетов для уборки отходов.

Такие меры позволяют расширить целевую аудиторию отелей и повысить их конкурентоспособность.

### **Изменения в системе бронирования и налогообложения.**

#### *1) Введение невозвратных тарифов.*

В профессиональных кругах все чаще говорят о необходимости введения невозвратных тарифов в отелях. Российский союз туриндустрии (РСТ) обратился в Госдуму с просьбой как можно скорее возобновить прохождение очень актуального для туриндустрии законопроекта о введении невозвратных гостиничных тарифов [5]. Это позволит:

- снизить финансовые риски отельеров при отмене бронирования;
- дисциплинировать туристов, сократив количество необоснованных отмен;
- оптимизировать загрузку номерного фонда.

#### *2) Нулевая ставка НДС для объектов туриндустрии.*

В 2024 году была введена нулевая ставка НДС для гостиниц, кемпингов, санаториев и других объектов туристской инфраструктуры. Министр экономического развития Максим Решетников предложил продлить эту меру до 2030 года, что стимулирует дальнейшее развитие отрасли и привлечение инвестиций. По мнению премьер-министра Михаила Мишустина, «такие решения позволят укрепить развитие отрасли, приладут ее динамике дополнительный импульс, что положительно отразится и на смежных сегментах, где много представителей малого и среднего бизнеса» [9].

### **Классификация средств размещения и создание единого реестра.**

#### *1) Расширение перечня классифицируемых объектов.*

С 1 января 2025 года действуют обновленные требования к классификации объектов туристской индустрии, которые отражены в федеральном законодательстве [8]. Согласно закону и принятым

подзаконным актам, обязательную классификацию в России должны проходить теперь не только гостиницы, но и другие средства размещения, среди которых санатории, базы отдыха и кемпинги.

Классификация теперь проходит в два этапа:

1. Самооценка соответствия средства размещения базовым требованиям;

2. Добровольная экспертная оценка для присвоения звезд.

2) *Единый реестр объектов туристской индустрии.*

Федеральный закон предусматривает развитие Единого реестра классифицированных объектов туристской индустрии, куда входят пляжи, горнолыжные трассы и средства размещения. Оказание услуг средствами размещения, не включенными в реестр, запрещено. Это позволит повысить прозрачность рынка и усилить контроль за качеством услуг.

### **Борьба с нелегальным размещением и новые налоговые инициативы.**

1) *Регулирование загородной аренды.*

В Подмосковье активно борются с нелегальными хостелами на участках индивидуального жилищного строительства (ИЖС) [4]. Такие объекты создают риски для безопасности туристов и наносят ущерб бюджету (потери оцениваются в 80 млн рублей ежегодно). Меры включают:

- закрытие и снос незаконных объектов;
- ужесточение контроля за соблюдением санитарных и пожарных норм.

В мае 2025 года во втором и третьем чтении в Госдуме принят Федеральный закон «О проведении эксперимента по предоставлению услуг гостевых домов». Это позволит «обелить» рынок средств размещения в ряде регионов России. Федеральным законом определены субъекты России, в которых с 1 сентября 2025 по 31 декабря 2027 года будет проводиться эксперимент по предоставлению услуг гостевых домов. К таким регионам отнесены: Республика Алтай, Республика Дагестан, Республика Крым, Алтайский край, Краснодарский край, Приморский край, Ставропольский край, Архангельская область, Владимирская область, Ивановская область, Иркутская область, Калининградская область, Кемеровская область, Ленинградская область, Ростовская область, Херсонская область, город федерального значения Севастополь, а также федеральная территория «Сириус».

Законом вводятся новые понятия. Представлены требования к гостевым домам, к классификации гостевых домов, к размеще-

нию информации о предоставлении услуг гостевого дома, а также к государственному контролю (надзору) за предоставлением услуг гостевых домов [6].

### *2) Введение туристского налога.*

В 2025 году курортный сбор, действовавший ранее на отдельных территориях, заменен на туристский налог [1]. Администрации регионов получили право вводить налог по своему усмотрению. Основная цель налога – привлечение дополнительных средств в бюджеты регионов. Эти деньги будут направлены на развитие туристской инфраструктуры, благоустройство городов, улучшение качества обслуживания путешественников. Ключевыми отличиями от курортного сбора являются:

- туристский налог взимается с доходов гостиничного бизнеса, а не напрямую с туристов;
- он включается в стоимость проживания, а не оплачивается отдельно, как курортный сбор;
- его ставка варьируется в зависимости от года и региона, но не может превышать установленный федеральный лимит.

Максимальные ставки туристского налога указаны в НК РФ, их размер будет постепенно повышаться. В первый год действия нового порядка ставка составляет 1%, затем ежегодно увеличивается до 5%. Ставки могут различаться в зависимости от сезона и категории объекта временного размещения, но минимальная сумма налога не может быть меньше 100 руб. за сутки проживания.

### **Развитие автомобильного туризма.**

Правительство утвердило Концепцию развития автомобильного туризма до 2035 года, которая включает:

- создание интерактивной карты маршрутов (пилотный проект: Санкт-Петербург – Владивосток);
- развитие инфраструктуры (кемпинги, сервисные зоны);
- совершенствование мер господдержки.

Это направление особенно актуально в условиях роста популярности внутреннего туризма.

Нормативно-правовое регулирование в сфере туризма и гостеприимства России активно адаптируется к современным вызовам и тенденциям рынка. Внедрение новых стандартов, классификация объектов, налоговые льготы и борьба с нелегальным бизнесом создают основу для устойчивого развития отрасли. Однако успех этих инициатив зависит от слаженной работы государства, бизнеса и профессионального сообщества.

## Список источников

1. ГАРАНТ: Туристский налог: руководство для владельцев отелей и путешественников. URL: <https://www.garant.ru/article/1801856/> (дата обращения: 10.04.2025).
2. Парламентская газета. В России разработали стандарт семейного отдыха. URL: <https://www.pnp.ru/social/v-rossii-razrabotali-standart-semeynogo-otdykha.html> (дата обращения: 10.04.2025).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2024 г. № 1951 «Об утверждении Положения о классификации средств размещения».
4. РБК: В Подмосковье усилили борьбу с хостелами на участках ИЖС. Что это значит. URL: <https://realty.rbc.ru/news/66d971559a79474ec23a956f?from=copy> (дата обращения: 10.04.2025).
5. РСТ: РСТ просит Госдуму ускорить рассмотрение законопроекта о невозвратных гостиничных тарифах. URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizma/rst-prosit-gosdumu-uskorit-rassmotrenie-zakonoproekta-o-nevozvratnyh-gostinichnyhtarifah.html> (дата обращения: 10.04.2025).
6. СОЗД: Законопроект № 409713-8 «О проведении эксперимента по предоставлению услуг гостевых домов». URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/409713-8> (дата обращения: 10.04.2025).
7. ТАСС. Отели в РФ смогут получать статус Pet Friendly для гостей с питомцами. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22969685> (дата обращения: 10.04.2025).
8. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туризмской деятельности в Российской Федерации».
9. Profi Travel: Отельям решили продлить льготы до 2030 года, а про туроператоров промолчали. URL: <https://profi.travel/pages/62918/details> (дата обращения: 10.04.2025).

УДК 338.48

## **НОВЫЙ ПОРЯДОК КЛАССИФИКАЦИИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ**

**М.М. Приходько, студент бакалавриата РМАТ**

*В статье рассматривается реформирование системы классификации средств размещения в России, анализируются основные проблемы существующей системы, включая несоответствие категорий качеству услуг, низкую ответственность экспертов и ограниченный охват объектов. Представлены ключевые изменения нового порядка классификации, включающие расширение перечня классифицируемых объектов, внедрение двухэтапной процедуры оценки, а также повышение требований к экспертам и аккредитованным организациям. Выявлено влияние реформы на качество услуг средств размещения, включая повышение прозрачности, стимулирование конкуренции и усиление контроля.*

*Ключевые слова: классификация средств размещения, качество услуг, Росаккредитация, гостиничный бизнес, реестр объектов туризма*

## **THE NEW CLASSIFICATION SYSTEM FOR ACCOMMODATION FACILITIES AS A MECHANISM FOR SERVICE QUALITY MANAGEMENT**

**М.М. Prikhodko, a bachelor degree student of RIAT**

*The article examines the reform of the accommodation classification system in Russia, analyzes the main problems of the existing system, including the discrepancy between categories and service quality, low responsibility of experts, and limited coverage of facilities. The key changes in the new classification procedure are presented, including an expansion of the list of classified facilities, the introduction of a two-stage assessment procedure, and increased requirements for experts and accredited organizations.*

---

Научный руководитель – Р.М. Арсений, канд. пед. наук, доцент.

© Приходько М.М., 2025

*The impact of the reform on the quality of accommodation services is revealed, including increased transparency, stimulation of competition, and increased control.*

**Keywords:** classification of accommodation facilities, quality of services, Rosaccreditation, hotel business, register of tourism industry facilities

Современная туристская индустрия России переживает этап масштабных преобразований, направленных на повышение качества услуг и конкурентоспособности отрасли. Одним из ключевых инструментов в этом процессе выступает реформирование системы классификации средств размещения, инициированное Федеральной службой по аккредитации (Росаккредитацией) в 2024–2025 годах [2]. Новый порядок классификации не только расширяет перечень объектов, подлежащих оценке, но и внедряет цифровые сервисы, ужесточает требования к экспертам и аккредитованным организациям [5]. Цель данной статьи – проанализировать изменения в системе классификации, их влияние на качество услуг и перспективы развития гостиничного бизнеса в России.

За последние пять лет система классификации в России претерпела несколько значительных изменений. В 2019 году обязательная классификация была введена для гостиниц, а функции регулирования перешли от Министерства культуры к Министерству экономического развития. Однако частые изменения в структуре органов исполнительной власти (включая упразднение Ростуризма в 2022 году и передачу полномочий Росаккредитации в 2023 году) привели к фрагментации контроля и снижению доверия к системе.

К основным проблемам прежней системы классификации можно отнести:

- несоответствие категорий реальному качеству услуг (74% опрошенных представителей отрасли отмечали случаи присвоения категорий без выездной проверки);
- низкая ответственность экспертов по классификации средств размещения (отсутствие аттестации и контроля за их деятельностью);
- ограниченный охват (классификация распространялась только на гостиницы, игнорируя другие средства размещения, такие как кемпинги и базы отдыха) [1].

Новый порядок, вступивший в силу с 2025 года, призван устранить эти недостатки за счет комплексного реформирования.

Ключевые изменения в системе классификации средств размещения включают три основных направления:

*1. Расширение перечня классифицируемых объектов.*

Теперь обязательной оценке подлежат не только гостиницы, но и:

- санатории (с возможностью получения звезд);
- базы отдыха (без присвоения категорий);
- кемпинги (без присвоения категорий);
- гостевые дома (после принятия соответствующего закона).

Исключения составляют специализированные объекты (детские лагеря, медицинские учреждения, религиозные организации) [3].

*2. Двухэтапная процедура классификации.*

1) Самооценка. Все средства размещения обязаны пройти первичную проверку через портал «Гостеприимство», подтверждая соответствие базовым требованиям. Результат – внесение в реестр на 3 года.

2) Экспертная оценка. Добровольная процедура для гостиниц и санаториев, желающих получить категорию от 1 до 5 звезд. Проводится аккредитованными организациями с фотофиксацией проверки [4].

3) Повышение стандартов для экспертов и аккредитованных организаций:

- эксперты должны иметь высшее образование в сфере туризма или переподготовку, а также опыт работы от 2 лет;
- организации обязаны иметь не менее 5 экспертов;
- нарушения (например, фальсификация результатов) влекут дисквалификацию на 2 года.

*3. Влияние на качество услуг.*

Новый порядок классификации средств размещения направлен на решение следующих задач:

• Повышение прозрачности. Цифровой реестр и паспорт объектов обеспечат доступ к достоверной информации для туристов и бизнеса;

• Стимулирование конкуренции. Разделение на категории мотивирует владельцев улучшать сервис для привлечения гостей;

• Контроль качества. Региональные органы будут обрабатывать жалобы, а повторные нарушения могут привести к исключению из реестра (оказывать услуги без реестрового номера запрещено).

По данным опроса Росаккредитации, 68% представителей отрасли считают, что реформа повысит доверие к системе классификации, а 54% ожидают роста качества услуг в сегментах эконом- и среднего класса.

#### *4. Вызовы и перспективы.*

Несмотря на прогрессивные изменения, остаются риски бюрократизации. Упрощенный порядок самооценки может привести к формальному подходу в оценке средства размещения. Требования к образованию и опыту экспертов по классификации средств размещения могут ограничить число специалистов, что приведет к нехватке квалифицированных экспертов. Владельцы небольших гостиниц и кемпингов могут воспринимать новые правила как дополнительную нагрузку, что вызывает некое сопротивление перед классификацией.

Для успешной реализации реформы необходимо:

- развивать программы подготовки экспертов;
- обеспечивать техническую поддержку цифровых сервисов;
- проводить разъяснительную работу с предпринимателями.

Реформирование системы классификации средств размещения – важный шаг в управлении качеством услуг туристской индустрии. Новый порядок, сочетающий обязательные и добровольные механизмы оценки, создает основы для прозрачности, конкуренции и роста стандартов обслуживания. Однако его эффективность будет зависеть от слаженной работы регуляторов, бизнеса и профессионального сообщества. В перспективе это позволит России укрепить позиции на международном туристском рынке и повысить удовлетворенность отечественных и иностранных гостей.

### **Список источников**

1. Арсений Р.М. Реформирование системы классификации средств размещения в Российской Федерации // Вестник РМАТ. 2024. № 2. С. 9–15. EDN: MEANEC.
2. Нет звезд: Классификация средств размещения по-новому. URL: <https://dzen.ru/a/Z8xGZm12XFn0g3wa> (дата обращения: 10.05.2025).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2024 г. № 1951 «Об утверждении Положения о классификации средств размещения».
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2024 г. № 1952 «Об утверждении Правил классификации средств размещения и Правил формирования и ведения единого реестра объектов классификации в сфере туристской индустрии».
5. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

УДК 342.9

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕВОЗВРАТНЫХ ТАРИФОВ В ГОСТИНИЦАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Е.А. Пьянкова**, преподаватель кафедры  
туризма и гостиничного дела РМАТ

*В статье рассматриваются невозвратные тарифы в гостиничном бизнесе как инструмент управления доходами. Анализируются их экономическая целесообразность, влияние на поведение потребителей и эффективность с точки зрения минимизации рисков отелей. Приводятся данные исследований, показывающие преимущества и недостатки таких тарифов, а также их роль в условиях высокой конкуренции на рынке гостиничных услуг.*

Ключевые слова: *невозвратные тарифы, гостиничный бизнес, поведение потребителей, отмены бронирований*

## USE OF NON-REFUNDABLE RATES IN HOTELS OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Е.А. Pyanova**, a Lecturer,  
Department of Tourism and Hotel Business, RIAT

*The article examines non-refundable rates in the hotel business as a revenue management tool. Their economic feasibility, impact on consumer behavior, and effectiveness in terms of minimizing hotel risks are analyzed. Research data showing the advantages and disadvantages of such rates, as well as their role in the highly competitive hotel services market, are provided.*

Keywords: *non-refundable rates, hotel industry, consumer behavior, booking cancellations*

Современный гостиничный бизнес сталкивается с высокой волатильностью спроса и необходимостью оптимизации загрузки номерного фонда. Одним из ключевых инструментов управления до-

ходами являются невозвратные тарифы, которые предлагают клиентам более низкую цену в обмен на отказ от возможности отмены бронирования.

В постпандемийный период и в связи с геополитической ситуацией в мире россияне стали чаще путешествовать внутри страны. Туристская отрасль стала одним из приоритетных направлений развития в нашей стране. Для обеспечения ее стабильного и динамичного роста был принят ряд документов, таких как «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года», утвержденная 20 сентября 2019 года [4], и Национальный проект «Туризм и гостеприимство» [1]. Эти документы направлены на развитие туристской инфраструктуры, увеличение внутреннего туристского потока и повышение доступности таких путешествий для граждан нашей страны. Однако все эти изменения невозможны без совершенствования текущего законодательства, направленного на развитие туризма в Российской Федерации.

Одной из ключевых проблем в развитии туризма и гостеприимства является отсутствие четкого понимания термина «невозвратный тариф» в правовом поле. Гостиничная индустрия сталкивается с многочисленными вызовами из-за политики бесплатной отмены, за счет чего снижается загрузка. Отмены бронирований приводят к потерям в доходах гостиничного предприятия. Проблемы включают нестабильный спрос, увеличение необходимости в овербукинге и репутационные риски. Также возникают трудности с прогнозированием прибыли, повышаются маркетинговые расходы и операционные затраты.

На данный момент времени отношения между туристами и гостиницей в вопросе бронирования гостиничного номера регулируется Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации [3], где значатся два вида бронирования:

1. *Гарантированное бронирование* – вид бронирования, при котором гостиница ожидает потребителя до расчетного часа дня, следующего за днем запланированного заезда. В случае несвоевременного отказа от бронирования, опоздания или незаезда потребителя с него или с заказчика взимается плата за фактический простой номера (места в номере), но не более чем за сутки. При опоздании более чем на сутки договор прекращается.

2. *Негарантированное бронирование* – вид бронирования, при котором гостиница ожидает потребителя до определенного часа, установленного исполнителем, в день заезда, после чего договор прекращается.

Исходя из этого можно сделать вывод, что при отказе от текущего бронирования с гостем будет удержанна исключительно стоимость первых суток проживания, что негативно оказывается на получении прибыли гостиничными предприятиями.

Решению этого вопроса может способствовать введение невозвратных тарифов, о необходимости которых в индустрии говорят уже давно. Опираясь на международный опыт можно констатировать, что данная практика используется в гостиничной индустрии уже давно.

Директор департамента реализации проектов в сфере туризма Минэкономразвития Владимир Трач на круглом столе в Госдуме 2 апреля 2024 года отметил, что невозвратные тарифы – это мировая практика, применяемая в таких странах, как США, Великобритания, Германия, Испания, Таиланд и Индия. В России некоторые отели тоже начали вводить подобные тарифы, но пока это происходит без законодательного регулирования [2].

В настоящее время российские отели могут удерживать оплату только за первые сутки при отмене брони, если номер остался непроданным. Однако, по данным туристских агрегаторов, около 9,6% бронирований отменяются за неделю до заезда, что приводит к потере 4% годовой выручки отелей.

Взяв за основу вышесказанное, Минэкономразвития действительно предлагает внести поправки в текущее законодательство, а именно в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», регулирующий гостиничные услуги и туризм [5]. Предполагается введение договора об оказании гостиничных услуг и разделение тарифов на возвратные и невозвратные. Это даст возможность определить организацию действий при возврате денежных средств тем гостям, которые выбрали тот или иной тариф. Основываясь на практике продажи авиабилетов, туристы более охотно выбирают невозвратные тарифы, получая для себя выгоду, при этом осознавая все возможные риски.

Фактически, определяя порядок возврата денежных средств, услуги, оказанные по возвратному тарифу, будут возвращены в полном объеме, за исключением понесенных расходов гостиничными предприятиями. При использовании «невозвратных» тарифов денежные средства возвращены не будут, что позволит гостиничным предприятиям минимизировать понесенные затраты. Планируется, что внесение изменений в текущее законодательство даст возможность туристам более экономно путешествовать внутри страны, ведь применение невозвратных тарифов подразумевает более низкую цену, при этом давая возможность гостиничным предприятием

более четко планировать свою деятельность и прогнозировать загрузку без значимой потери денежных средств.

Внедрение невозвратных тарифов представляет собой стратегически важный шаг, способный существенно повысить экономическую устойчивость гостиничных предприятий и одновременно предложить туристам новый формат осознанного планирования путешествий, однако это невозможно без корреляции деятельности и текущего законодательства.

Фиксированные условия оплаты, исключающие возможность последующего возврата, обеспечивают отельерам долгосрочную прогнозируемость денежных потоков и снижают риски, связанные с отменами и отказами в последний момент. Это позволяет более точно рассчитывать загрузку и оптимизировать распределение ресурсов, уменьшая затраты на маркетинг.

Благодаря снижению числа «фиктивных» или малоактуальных бронирований компаний получают возможность предлагать значимые скидки ранним покупателям: такая ценовая политика стимулирует спрос на менее загруженные даты и способствует равномерному распределению гостей в течение всего года. При этом для лояльных клиентов можно разработать дополнительные бонусные программы, позволяющие туристам, использующим «невозвратные тарифы», в дальнейшем получать скидки и привилегии, в том числе при выборе тарифов. Важнейшим элементом успешного внедрения невозвратных тарифов является прозрачная коммуникация: необходима предельная ясность условий на всех этапах покупки – от онлайн-турагентств до холодных продаж и создания альтернативной, «гибкой» тарифной линии для тех, кто готов платить за возможность изменения планов. Такой двойной подход формирует справедливую и понятную систему опций и удовлетворяет потребности разных сегментов туристов.

Наконец, стабильный денежный поток, получаемый благодаря невозвратным тарифам, открывает дополнительные возможности для инвестиций в реконструкцию гостиничных номеров, повышение уровня технологичности сервисов и улучшение качества обслуживания в гостиничных предприятиях.

Таким образом, интеграция невозвратных тарифных моделей в общую тарифную политику гостиничных предприятий станет не просто инструментом повышения выручки, но и катализатором устойчивого развития отрасли, позволяя строить более рациональный, прозрачный и ориентированный на клиента рынок гостиничных услуг.

### **Список источников**

1. Национальный проект «Туризм и гостеприимство». URL: <https://xn--80aaparmpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/> (дата обращения: 08.05.2025).
2. Парламентская газета: Туристы смогут сэкономить на невозвратных тарифах в отелях. URL: <https://www.pnp.ru/economics/turisty-smogut-sekonomit-na-nevozvratnykh-tarifakh-v-otelyakh.html> (дата обращения: 08.05.2025).
3. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации».
4. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утв. распоряжением от 20 сентября 2019 г. № 2129-р.
5. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

УДК 332.1

## **РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**А.А. Сидоров, студент магистратуры РМАТ**

*В статье приведены исторические предпосылки внедрения методов стратегического управления организаций, а также обоснована ее актуальность в условиях рыночного механизма хозяйствования. В качестве примера успешной реализации стратегии развития организации на российском рынке автором была выбрана группа компаний «ФосАгро», стратегический отчет которой позволяет судить относительно повышения показателей объема продаж, количества логистических центров, пропускной способности логистических объектов, а также прочих целевых производственных показателей, нашедших отражение в Стратегии-2025.*

Ключевые слова: *стратегия, рынок, управление, объем продаж, логистика, экономическое планирование*

## THE ROLE OF STRATEGY IN THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS

**A.A. Sidorov, a master degree student of RIAT**

*The article presents the historical background for the implementation of strategic management methods in organizations, and substantiates its relevance in the context of a market economic mechanism. As an example of successful implementation of the organization's development strategy in the Russian market, we chose the PhosAgro group of companies, whose strategic report allows us to judge the increase in sales volume, the number of logistics centers, the throughput capacity of logistics facilities, as well as other target production indicators reflected in Strategy-2025.*

**Keywords:** *strategy, market, management, sales volume, logistics, economic planning*

Современная действительность характеризуется высокими темпами развития инноваций, что применительно к экономике означает рост конкуренции между хозяйствующими субъектами. В этом контексте повышается роль стратегии в деятельности организации [2].

Актуальность стратегического развития подтверждается тем фактом, что в условиях рыночного механизма хозяйствования перед управлением звеньями предприятий стоит задача, связанная с получением конкурентных преимуществ. Залогом эффективного конкурентного поведения организации является грамотно сформулированная и реализованная стратегия, учитывающая факторы внутренней и внешней среды рынка [5].

Исторические предпосылки возникновения феномена стратегического управления относятся ко второй половине XX века, когда были впервые зафиксированы практические примеры реализации стратегий. В качестве превалирующей цели стратегий базировались «разграничения операционных управлений задач от высших (общих)» [1].

Актуальность применения стратегий в финансово-хозяйственной деятельности организаций обусловлена тем, что трансформа-

ция привычных социально-экономических и общественно-политических укладов выявила многочисленный ряд проблем, обусловленных как уходом от централизованной системы экономического планирования, так и влиянием политики экономического давления со стороны мирового сообщества. В этой связи, помимо макроэкономических последствий, российская экономика в лице руководителей организаций столкнулась с потребностью в получении новых навыков, направленных на повышение конкуренции, тезисного формулирования стратегии развития. Помимо прочего, возникла необходимость проведения конкретных расчетов по выявлению рисков и потенциальных угроз [4].

В качестве успешного примера организации, которая планомерно исполняет цели, намеченные в рамках стратегии развития, можно привести группу компаний «ФосАгро».

«ФосАгро» приняла стратегию развития до 2025, а в 2023 опубликовала актуальные данные, свидетельствующие о промежуточных положительных результатах, на основании которых можно предположить, что большинство из поставленных целей будет достигнуто.

Приведем конкретные данные из отчета. Объем продаж к указанному периоду возрос на 9% и составил 2,8 млн тысяч руб. К концу 2025 данный показатель должен равняться 3,7 млн тысяч руб.

Важнейшую роль для предприятий подобного масштаба является логистика. Данный пункт также нашел свое отражение в Стратегии развития. К 2023 году количество дистрибуционно-логистических центров составило 34. К концу 2025 году их должно стать 35.

Рассуждая на предмет достижения целей, намеченных на период окончания действия Стратегии, а именно к 2025 году, отметим, что некоторые из показателей достигнуты раньше срока, что свидетельствует о высокой эффективности деятельности организации в части реализации целей стратегического управления (рисунок).

Показатель «Оптимальная с точки зрения затрат и надежности поставок структура портовых мощностей» к 2023 году достиг значения 8 млн тысяч руб., что соответствует плановому значению, принятому в 2019 году.

Представленные выше показатели свидетельствуют о том, что большинство из показателей, отмеченных в Стратегии-2025, находятся в точке роста, максимально приближающей их к конечным целям [3].

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что формирование стратегии развития организации в условиях рыноч-

Показатель	2021 (факт)	2022 (факт)	2023 (план)	2023 (факт)	2024 (план)	Стратегия-2025
Производство азотных удобрений	2,4	2,5	2,5	2,6	2,5	2,6
Производство фосфорных удобрений и кормового монокальцийфосфата	7,9	8,2	8,4	8,4	8,7	8,9
Собственная переработка апатитового концентрата	8,0	8,7	9,0	9,1	9,3	8,4

Достижение целевых производственных показателей, млн тысяч руб.

ной экономики является залогом прибыльности и конкурентоспособности коммерческого проекта. Стратегическое управление организацией позволяет выделить наиболее приоритетные направления деятельности, что позволяет повысить эффективность механизма принятия управленческих решений относительно роста объема производства и т.д.

### Список источников

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2005.
2. Лутфуллин Т.Р. Роль стратегии развития организации в ее эффективной деятельности // Форум молодых ученых. 2018. № 11-1 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-strategii-razvitiya-organizatsii-v-ee-effektivnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 06.05.2025).
3. Стратегия-2025 ФосАгро. URL: <https://ar2023.phosagro.ru/strategic-report/strategy-2025#improving-logistics-efficiency> (дата обращения: 06.05.2025).
4. Сухлецов И.Д., Пацук О.В. Финансовый менеджмент: стратегия и тактика предприятия // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2014. № 18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyyu-menedzhment-strategiya-i-taktika-predpriyatiya> (дата обращения: 06.05.2025).
5. Сысоева Е.В. Стратегия как инструмент развития и оружие против конкурентов // Юридическая наука. 2019. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-kak-instrument-razvitiya-i-oruzhie-protiv-konkurentov> (дата обращения: 06.05.2025).

УДК 338.48

## ПРОБЛЕМЫ ESG-УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

**А.В. Соколикова, студент магистратуры РМАТ**

Статья посвящена анализу роли ESG-принципов (экологических, социальных и корпоративно-управленческих) в сфере туризма и гостеприимства. Рассматривается ESG как ключевой инструмент устойчивого развития, особенно актуальный в условиях экономической нестабильности. В тексте освещаются преимущества внедрения ESG-стратегий – от снижения негативного воздействия на окружающую среду до укрепления региональных туристских брендов и вовлечения местного бизнеса. Особое внимание уделено вызовам, с которыми сталкиваются предприятия туриндустрии: недостаток унифицированных стандартов, ограниченные ресурсы и необходимость баланса между коммерческими целями и социальной ответственностью. На конкретных примерах (в том числе российской практики) показаны возможные пути адаптации и перспективы развития. Статья подчеркивает важность скоординированных усилий бизнеса, государства и профессионального сообщества для успешного внедрения устойчивых практик в отрасль.

Ключевые слова: ESG, устойчивое развитие, экология, устойчивый туризм, гостеприимство, туризм, туриндустрия, социальная ответственность, корпоративное управление, экономические ограничения, экономическая эффективность

## ESG MANAGEMENT PROBLEMS IN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

**A.V. Sokolikova, a master degree student of RIAT**

*This article explores the role of ESG principles (Environmental, Social, and Governance) in the tourism and hospitality sector.*

---

Научный руководитель – Р.М. Арсений, канд. пед. наук, доцент.

© Соколикова А.В., 2025

*ESG is presented as a key tool for sustainable development, especially relevant amid economic instability. The author highlights the benefits of implementing ESG strategies, such as reducing environmental impact, strengthening regional tourism brands, and engaging local businesses. Particular attention is given to the challenges faced by the industry: lack of unified assessment standards, limited resources, and the need to balance profitability with social responsibility. The article also examines practical examples, including cases from Russia, to illustrate potential adaptation strategies and development prospects. It emphasizes the importance of coordinated efforts among businesses, government regulators, and the professional community for the successful integration of sustainable practices in the tourism industry.*

**Keywords:** *ESG, sustainable development, environmental, sustainable tourism, hospitality, tourism, tourism industry, social responsibility, governance, economic constraints, economic efficiency*

ESG (Environmental, Social, Governance) – это концепция устойчивого развития, которая становится ключевым трендом в современном бизнесе [3]. Однако для предприятий туризма и индустрии гостеприимства внедрение ESG-принципов связано с рядом сложностей [2]. В условиях экономической нестабильности ESG-стратегии становятся для туристских компаний важным инструментом адаптации к меняющимся рыночным условиям. Применение принципов устойчивого развития позволяет не только минимизировать экологический ущерб, но и создавать привлекательные региональные туристские бренды, оптимизировать цепочки поставок за счет вовлечения местных производителей и повышать эффективность использования административных ресурсов.

ESG-принципы представляют собой систему ключевых ориентиров, направленных на интеграцию экологических (Environmental), социальных (Social) и корпоративно-управленческих (Governance) факторов в стратегию бизнеса. Они позволяют оценивать устойчивость компаний, их влияние на природу, социум и качество управления. Основная задача ESG-подхода – обеспечение долгосрочного развития бизнеса, повышение его эффективности и формирование положительного вклада в экологию и общество [1].

- E (Environmental) – Экология: влияние на природу, использование ресурсов, выбросы CO<sub>2</sub>,

• S (Social) – Социальная ответственность: условия труда, взаимодействие с местными сообществами, защита прав человека.

• G (Governance) – Корпоративное управление: прозрачность, этика, антикоррупционные меры.

Сфера туризма и гостеприимства играет значительную роль в мировой экономике, формируя около 3% глобального ВВП [2]. Однако ее стремительный рост нередко сопровождается негативными последствиями для окружающей среды и местных сообществ. Яркий пример дисбаланса – феномен овертуризма, который в последние годы стал серьезной проблемой для популярных направлений. В городах, страдающих от чрезмерного наплыва туристов, наблюдается стремительный рост цен на жилье и услуги, перегруженность транспортных систем и общественных пространств, что существенно ухудшает качество жизни местных жителей. В природных зонах массовый туризм приводит к деградации экосистем: исчезают редкие виды растений, нарушаются естественные маршруты миграции животных, а безответственное поведение посетителей оставляет после себя тонны мусора и шумовое загрязнение. В противовес этой модели все большую актуальность приобретает концепция устойчивого туризма, которая строится на принципах баланса между экономической эффективностью, социальной справедливостью и экологической стабильностью. Такой подход предполагает не только минимизацию вреда, но и активное участие отрасли в решении глобальных вызовов – от сохранения биоразнообразия до поддержки локальных экономик.

Ключевые принципы устойчивого туризма включают [4]:

- сохранение культурного наследия и традиций местных сообществ;
- создание качественных рабочих мест с достойными условиями труда;
- внедрение экологичных практик (снижение углеродного следа, переработка отходов, защита природных ресурсов);
- вовлечение туристов в осознанное потребление и уважительное взаимодействие с посещаемыми территориями.

Важно понимать, что устойчивость – это не ограничение, а новый вектор развития. При грамотном управлении даже массовые направления могут трансформироваться в сторону ответственного туризма, обеспечивая долгосрочную пользу и для бизнеса, и для общества, и для планеты. Внедрение устойчивых практик способствует не только созданию привлекательных региональных туристических брендов, но и снижению экологического ущерба, вовлечению

местного бизнеса и развитию инфраструктуры при поддержке государственных программ.

Изначально стандарты «зеленой» трансформации формировались в развитых экономиках, что во многом было связано с продвижением их технологических решений на глобальных рынках. Для российского туристского сектора ESG-принципы важны не столько для привлечения зарубежных инвестиций, сколько для внутренней модернизации [5]: внедрения энергосберегающих технологий, решения экологических вопросов и улучшения социальных условий. Однако из-за санкционного давления и экономической неопределенности многие компании вынуждены концентрироваться на операционной деятельности, что сокращает возможности для полноценной реализации ESG-стратегий.

Одной из основных сложностей остается отсутствие унифицированных методик оценки ESG-соответствия. Разрозненность критериев затрудняет объективный анализ для инвесторов и участников рынка. В России национальная система сертификации по «зеленым» стандартам пока развита слабо, поэтому многие организации обращаются к международным решениям. Например, в Красной Поляне лишь один отель сертифицирован по стандарту “Green Key”, хотя к 2025 году планируется распространить эту практику на все гостиницы. Известный сочинский отель «Панорама by Mercure» присоединился к международной экологической программе. Отель 4 звезды является третьим по масштабам отелем на «Красной Поляне» (номерной фонд 302 номера) и самым крупным объектом на отметке 960 метров над уровнем моря [1]. Работу отеля оценили в Фонде экологического образования (FEE). Требований, которые должны выполняться – использование экологичных моющих средств (не менее 90%) и закупка продуктов у местных производителей (свыше 80%).

Таким образом, несмотря на растущую значимость ESG-подхода, его внедрение в турииндустрии сталкивается с рядом барьеров – от экономических ограничений до несовершенства оценочных механизмов. Преодоление этих вызовов требует скоординированных действий бизнеса, регуляторов и профессионального сообщества.

Можно сделать вывод о том, что концепция ESG становится важным инструментом устойчивого развития для сферы туризма и гостеприимства, помогая компаниям адаптироваться к современным вызовам. Однако ее внедрение сопряжено с рядом трудностей: экономическая нестабильность, отсутствие унифицированных стандартов оценки, а также необходимость баланса между

прибыльностью и экосоциальной ответственностью. Несмотря на это, ESG-принципы открывают новые возможности – от снижения экологического ущерба до создания привлекательных туристских брендов и поддержки локальных экономик. Для успешной реализации устойчивых стратегий требуется совместная работа бизнеса, регуляторов и профессионального сообщества, а также развитие национальных стандартов сертификации. В долгосрочной перспективе интеграция ESG-подходов позволит не только минимизировать негативное воздействие туризма, но и обеспечить ее стабильное развитие в гармонии с природой и обществом.

### Список источников

1. Принципы ESG, и что это такое, как их внедрить в бизнес? URL: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/principle-esg-chto-eto-takoe-i-kak-vnedrit-v-biznes](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/principle-esg-chto-eto-takoe-i-kak-vnedrit-v-biznes) (дата обращения: 25.04.2025).
2. Принципы ESG корпоративного управления российскими компаниями. Как построить здоровую менеджмент среду. URL: <https://rshbins.ru/about/esg/articles/printsiipy-esg-korporativnogo-upravleniya-rossiyskikh-kompaniy-kak-postroit-zdorovyyu-menedzhment-sre/> (дата обращения: 28.04.2025).
3. Проблемы внедрения принципов устойчивого развития и концептов «зеленой» экономики в гостиничных предприятиях Российской Федерации / Н.И. Рубанова, Т.В. Рассохина, В.С. Саар [и др.] // Вестник РМАТ. 2023. № 2. С. 11–20.
4. Стратегия ESG для отеля, зачем она нужна и как ее внедрить. URL: <https://travel.yandex.ru/pro/esgstrategiya-dlya-otelya-zachem-nuzhna-i-kak-evo-vnedrit/> (дата обращения: 25.04.2025).
5. Устойчивый туризм: каким образом ESG меняет индустрию путешествий. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/6304d1ab9a7947265b31deec> (дата обращения: 28.04.2025).

УДК 005.8

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

**В.И. Филькина, студент магистратуры РМАТ**

*В рамках исследования рассматривается, как искусственный интеллект может быть использован для автоматизации и оптимизации процессов обслуживания, что позволит улучшить клиентский опыт и повысить операционную эффективность компании. Анализируются практические проблемы, требующие решения для успешной интеграции.*

*Ключевые слова: проектный менеджмент, гостиничный бизнес, искусственный интеллект, CRM-система, автоматизация, система управления гостиницей, автоматизированная продажа дополнительных услуг*

## STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS BASED ON USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

**V.I. Filkina, a master degree student of RIAT**

*The research examines how artificial intelligence can be used to automate and optimise service processes to improve customer experience and increase a company's operational efficiency. The study not only examines the implementation of artificial intelligence in hospitality, but also analyses in detail the practical challenges that need to be addressed for successful integration.*

*Keywords: project management, hospitality business, artificial intelligence, CRM-system, automation, Property Management System, automated sale of additional services*

Nowadays, the hotel business has a key role in the development of the service sector and is one of the most dynamic segments of it, demon-

---

Научный руководитель – Е.В. Ополченова, канд. экон. наук, доцент.

© Филькина В.И., 2025

strating rapid growth in the modern economy. Requiring simultaneous resolution of multiple organizational problems and other short-term goals, strategic management in this area is complex and resource-intensive. Project management in the hospitality industry is an important area to ensure effective management of all aspects of the hospitality industry.

In the fast-changing requirements of the market, it is essential for hospitality enterprises to be flexible and adaptable, therefore project management is becoming increasingly strategic for accommodation facilities seeking to be competitive and improve service quality. The mastering of basic concepts of project management and their competent implementation in the hotel industry leads to improved organization of work, optimization of resources and, as a result, to the successful implementation of various projects.

The development and implementation of a hotel project is aimed at generating profit, which involves attracting and accommodating customers, as well as providing an appropriate level of service to meet the diverse needs of consumers of hotel services.

In difference from other industries, project management in hospitality is complicated by the need to consider not only standard characteristics, but also a wide range of regional peculiarities, where the cultural context, climatic conditions, aesthetic preferences and environmental norms of the region where the hotel is located must be taken into account.

Within the context of strategic project management, an important role is played by the formation of a project team, which is united by common goals and objectives at all stages of the life cycle, where each participant is endowed with certain roles and responsibilities. It should be noted that a key part of successful project management in the hotel business is the interaction of departments among themselves, for example, sales department and reception service, restaurant and housekeeping departments and so on. The integration of each project into the hotel's strategic development plan is a prerequisite for creating synergies between departments and achieving overall goals.

Currently, the main trend in the hotel industry is the more efficient use of company resources – financial, human, information and technological. As a consequence, the hotel business is undergoing changes associated with the active implementation of artificial intelligence in optimizing business processes, automating routine operations, including in individual projects. In turn, this allows project participants to solve more strategic tasks that require human creativity, critical thinking and personalized interaction with guests.

Artificial intelligence is transforming the hospitality industry, giving hotels the ability to create unique experiences, through developments such as chatbots that promptly answer guests' questions and virtual concierges that offer personalized recommendations, the introduction of neural networks is easily integrated into the hospitality industry, significantly improving service levels (Figure).

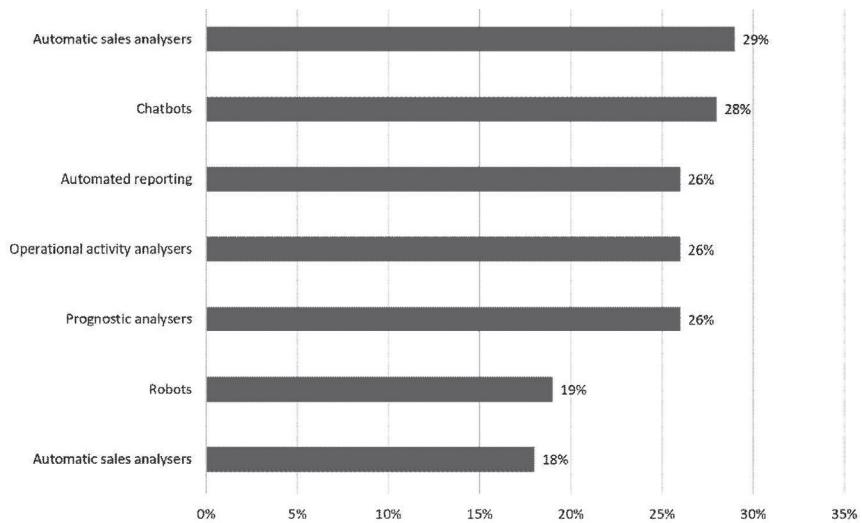
In addition to the technologies used in hotel operations that solve operational problems, the implementation of this innovation is one of the most effective in revenue management and building a dynamic pricing algorithm in the hotel. One of the successful cases recently is the use of machine learning algorithms for dynamic pricing and demand analysis by the unified platform for the hotel business Travelline, which allows to offer guests the most favorable accommodation options at the best price, and increase revenues by 20%, as it is dynamic pricing that allows hotels to quickly respond to changes in demand and the market situation, flexibly manage prices and generate additional revenue in any season.

Among popular hotel complexes in the Russian hotel market, Azimut Hotels stands out for its technological modernization and implementation of artificial intelligence technologies. Thanks to automated processing of requests and customer data, Azimut Hotels managed to increase the number of repeat bookings by 15%, which contributed to an increase in the average occupancy rate of the chain's hotels by 75% during 2024.

Another practical example presented by the hotel market in Russia and CIS countries is the use (in particular, in countryside complexes) of Property Management System (PMS) – Libra Hospitality (Logus HMS), which took the first place in the rating of solutions for hotel business management in 2022. Its system is based on the automation of business processes, which allowed:

- reduce time for routine operations by 25%;
- increase the accuracy of sales forecasting by up to 99%;
- reduce guest no-show losses by 5%;
- prevent overbooking in any form;
- reduce the sales cycle by 15%.

In addition, annually many hotels offer not only the sale of room stock, but also additional services for guests, among which are room service, wellness and spa services, concierge services, events for corporate clients, etc., which are distinguished not only as hotel divisions, but also as the implementation of individual projects. Today, the main strategic partner of accommodation facilities is the web service for the automatic sale of additional services Hotbot. Thanks to its ability to integrate with any hotel's automated management system, it not only helps guests



Artificial intelligence technologies applied in hotel operations

purchase services through a user-friendly and native interface, but also reduces costs and provides detailed analytics on transactions for the hotel team.

One of the reasons for the rapid growth in the use of AI technologies in the hospitality industry is the desire to provide a personalized approach to each guest, where a clearer understanding of customer preferences and the ability to more accurately predict customer demand are of particular importance. As a consequence, one of the results will be an increase in efficiency and productivity, as well as optimization of resource management and cost reduction. To achieve these goals it is advisable to implement CRM-systems, which gives the opportunity to move to a qualitatively new level of relations of the hotel enterprise with customers and suppliers, as well as automates the main functions of management: planning, organisation, motivation and control by entering all the data on the work done. It will allow to quickly analyse information about customers, to provide them with high level service, offering service to each guest personally, focusing on his peculiarities, requests and preferences. This method also contributes to a deeper analysis of consumer behaviour and market demand through data collection, as well as provides an opportunity to automate document management.

One of the most implemented platforms in the hospitality industry today is Bitrix24, the example of which shows that thanks to this system, hotels are able to form a more structured approach to the execution of tasks by the team, as the programme allows:

- collect the client base;
- follow up the stages of transactions related to client interaction;
- set tasks for employees and track deadlines for their fulfilment;
- analyse statistical data on current sales and the state of the business;
- formulate a strategy for the development of the company based on the data obtained.

In summary, it can be concluded that project management in the hotel industry is an important aspect that contributes to the achievement of strategic goals of the hotel business. Effective project management allows hotels to adapt to changing market conditions, improve the quality of service and optimise their internal processes. Implementation of innovative methods of project management, systematic approach to planning and execution of projects will help hotel enterprises to increase the efficiency of activities in the conditions of tough competition, as well as optimise business processes in the hotel enterprise.

### **Список источников**

1. Kulikov A.V. Strategic planning in project management: the role of management. Text: electronic // cyberleninka.ru: [website]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovaniye-v-upravlenii-proektami-rol-rukovodstva> // Vestnik nauki. 2025. № 2(83). P. 126–132 (дата обращения: 04.05.2025),
2. Kushcheva N.B., Terekhova V.I. Transformation of innovative technologies of artificial intelligence for its successful application in hotel business. Text: electronic // cyberleninka.ru: [website]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-innovatsionnyh-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekt-dlya-ego-uspeshnogo-primeneniya-v-gostinichnom-biznese> // Petersburg Economic Journal. 2021. № 1. P. 37–41. (дата обращения: 04.05.2025),
3. Nikitina N.V., Betaneli F.T., Makhmudov F.A. Methodology of strategic project management. Text: electronic // cyberleninka.ru: [website]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-strategicheskogo-upravleniya-proektami> // Theory and practice of social development. 2023. № 1. P. 174–182 (дата обращения: 04.05.2025),
4. Pivovarova E.V. Hotel business in the Russian economy: strategies for optimising business processes. Text: electronic // cyberleninka.ru: [website]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gostinichnyy-biznes-v-ekonomike-rossii>

strategii-optimizatsii-biznes-protsessov // Modern management technologies. 2024. № 1(105). Р. 1–8 (дата обращения: 04.05.2025),

5. Vodopyanova E.V., Buravchikova T.V., Muskina S.V. Hospitality in the era of digitalisation. Text: electronic // cyberleninka.ru: [website]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gostepriimstvo-v-epochu-tsifrovizatsii> // Bulletin of the association of universities of tourism and service. 2020. № 1. P. 106–114 (дата обращения: 04.05.2025),

УДК 005

## **НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ «ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ» И ОСМЫСЛЕНИЕ СУЩНОСТИ ЗАКУПОК НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**М.А. Фомина, студент магистратуры РМАТ**

*Статья посвящена исследованию различных подходов к понятию закупочной деятельности и анализу сущности закупок на предприятиях. В работе рассматриваются основные теоретические подходы к определению закупочной деятельности, ее роли в системе управления предприятия и характеристики, которые отличают ее от смежных понятий. Сформулированы рекомендации по оптимизации закупочной деятельности, направленные на повышение эффективности и конкурентоспособности предприятий.*

**Ключевые слова:** закупочная деятельность, закупка, предприятие, определение, сущность закупки, понятие

## **SCIENTIFIC APPROACHES TO THE CONCEPT OF PROCUREMENT ACTIVITY AND UNDERSTANDING THE ESSENCE OF PROCUREMENT IN ENTERPRISES**

**M.A. Fomina, a master degree student of RIAT**

*The article is devoted to the study of various approaches to the concept of procurement activities and the analysis of the essence of procurement in enterprises. The paper examines the main theoretical approaches to the definition of procurement activity, its role in the enterprise's management system and the characteristics that distinguish it from related concepts. Recommendations on optimizing procurement activities aimed at improving the efficiency and competitiveness of enterprises are formulated.*

**Keywords:** *procurement activity, purchase, enterprise, definition, essence of purchase, concept*

Закупочная деятельность играет ключевую роль в управлении ресурсами любой организации, будь то коммерческое предприятие, государственная структура или некоммерческая организация. Она является важным элементом как стратегического планирования, так и оперативного управления, так как существенно влияет на финансовые результаты, эффективность производственных процессов и конкурентоспособность. В условиях глобализации и нестабильной экономической ситуации все более острой становится необходимость оптимизации закупочной деятельности, прежде всего требуется определить само понятие закупки.

История возникновения закупочной деятельности уходит своими корнями в далёкое прошлое. Закупочная деятельность начала формироваться с появлением первых торговых отношений. В древних Египте, Месопотамии и Греции с момента зарождения товарно-денежных отношений люди стали активно обмениваться ресурсами. Обычно государственные органы контролировали этот процесс, закупая сырье и продукцию для строительства, военных нужд или общественных мероприятий.

В ходе анализа теоретических основ было выявлено, что в современном менеджменте не существует универсального определения термина «закупки». В различных источниках можно встретить множество определений и толкований, которые условно классифи-

цируются в зависимости от акцентов на определенных аспектах, составляющих суть закупок.

Рассмотрим отечественные источники. По определению Б.А. Аникина и Т.А. Родкиной, «закупки – деятельность торгового или промышленного предприятия, направленная на приобретение, концентрацию и движение ресурсов, а также контроль и регулирование этих процессов с целью дальнейшей переработки, перепродажи или потребления этих ресурсов» [1, с. 162]. Данное определение отражает важные аспекты закупочной деятельности в современных условиях. А именно многогранность закупок и акцент на контроле и регулировании процессов закупок. Таким образом, данное высказывание эффективно передает суть и значение закупочной деятельности в контексте современного менеджмента, подчеркивая ее ключевую роль в обеспечении стабильности и роста предприятия.

По мнению Д.Ю. Вороновой, А.Г. Николаевой и Л.Ю. Бережной, «закупочная логистика – это функциональная подсистема логистики, комплекс взаимосвязанных операций по управлению закупками и поставщиками в процессе обеспечения предприятия требуемыми материальными ресурсами, продуктами или услугами для выполнения корпоративной стратегии с оптимальными затратами» [2, с. 7]. Данное определение акцентирует внимание на нескольких ключевых аспектах, которые являются актуальными в современном бизнесе: выделение закупочной логистики как отдельной функциональной подсистемы логистики. Это подтверждает, что закупочная логистика в значительной степени влияет на эффективность всей цепочки поставок. Задачи управления закупками и поставщиками необходимо интегрировать с другими функциями предприятия, такими как производство, продажи и распределение. Эффективное управление закупками должно обеспечивать не только качество и своевременность поставок, но и конкурентоспособность компаний в долгосрочной перспективе.

Словарь терминов, используемых в законодательстве РФ под редакцией М.В. Деменкова, включает две формулировки:

1. «Закупка – форма организованного приобретения государством сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия у товаропроизводителей (поставщиков) для последующей переработки или реализации потребителю (покупателю) на взаимовыгодных договорных условиях» [3, с. 219].

2. «Закупка товара, работы, услуги для обеспечения государственных или муниципальных нужд – совокупность действий, осуществляемых в установленном Федеральным законом от 05.04.2013

№ 44-ФЗ порядку заказчиком и направленных на обеспечение государственных или муниципальных нужд» [3, с. 219].

Обе формулировки указывают на то, что государственные органы и учреждения составляют уникальную группу заказчиков. Это подразумевает, что в сфере закупок существуют различные потребительские рынки, которые зависят от типа заказчика. Кроме того, такие определения показывают, что на некоторых из этих потребительских рынков закупочная деятельность может подпадать под действие законодательства и нормативных актов.

В зарубежных источниках данный термин рассматривают следующим образом. Д.Дж. Клосс и М.Б. Купер под закупкой понимают организацию поступления материалов, деталей и/или готовой продукции от поставщиков на производственные или сборочные предприятия, склады или розничные магазины [7, с. 45]. Авторы ограничивают понятие закупки материальными ценностями и внешними источниками поставок, а также ставят акцент на организованный характер закупок.

Словарь по закупкам Вашингтонского университета под термином «закупка» объединяет покупку, аренду и аренду с последующим выкупом товаров и услуг. Данное определение дополняет понятие закупки нематериальными ценностями (услугами), а также допускает временный характер владения активами [6, с. 13].

По итогам рассмотрения различных подходов к определению понятия закупки перечислим основные присущие ему характеристики. Закупка как понятие имеет несколько ключевых характеристик, которые помогают лучше понять ее сущность и роль в бизнесе и экономике в целом:

1. *Процесс*: Закупка представляет собой последовательность шагов, начиная от определения потребности в товарах или услугах и заканчивая их приобретением. Этот процесс может включать планирование, поиск поставщиков, ведение переговоров, оформление контрактов и получение товаров.

2. *Целесообразность*: Закупка должна быть обоснована с точки зрения экономической целесообразности. Это означает, что компания должна стремиться к максимально эффективному использованию ресурсов и минимизации затрат.

3. *Взаимоотношения с поставщиками*: Закупка включает в себя установление взаимоотношений с поставщиками, что может включать выбор надежных партнеров, переговоры о ценах и условиях поставки, а также управление контрактами и выполнением обязательств.

4. *Качество*: Важной характеристикой закупки является внимание к качеству приобретаемых товаров или услуг. Это включает в себя оценку характеристик продукта, соответствие стандартам и требованиям, а также контроль за качеством на всех этапах поставки.

5. *Риск-менеджмент*: Закупка сопряжена с рисками, связанными с колебаниями цен, изменениями в поставках и качественными характеристиками. Эффективный риск-менеджмент включает в себя оценку возможных рисков и принятие мер по их минимизации.

6. *Регулирование и стандартизация*: Закупка может подпадать под действия различных нормативных и правовых актов, особенно в государственных и крупных корпоративных структурах. Это включает в себя соблюдение правил тендеров, конкурсов и стандартов качества.

7. *Стратегический аспект*: Закупку не следует рассматривать лишь как операционную функцию; она имеет стратегическое значение для предприятия и может влиять на его конкурентоспособность и финансовые результаты.

8. *Иновации и устойчивое развитие*: Закупочная деятельность все больше ориентируется на внедрение инновационных решений и практик устойчивого развития, что предусматривает выбор поставщиков, которые придерживаются экологических и социальных стандартов.

С учетом вышеизложенного сформулируем определение, максимально отражающее все ключевые аспекты понятия «закупки»: Закупка – это целенаправленный процесс приобретения товаров, услуг или работ, осуществляемый организациями с целью удовлетворения своих потребностей. Он включает в себя планирование, выбор поставщиков, ведение переговоров, заключение контрактов и управление взаимоотношениями с ними. Закупка ориентирована на достижение экономической целесообразности и высокое качество приобретаемых ресурсов, а также на минимизацию рисков и соблюдение законодательства и стандартов. Этот процесс играет стратегическую роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития организации, а также может включать внедрение инновационных решений и практик устойчивого управления.

Можно сделать вывод, что сущность закупок на предприятии заключается в их роли как ключевого процесса, обеспечивающего эффективное функционирование организации и достижение ее стра-

тегических целей. Сформулируем рекомендации по оптимизации закупочной деятельности:

1. *Централизация закупок*: Если это возможно, необходимо централизовать закупочную деятельность, чтобы стандартизировать процессы, улучшить контроль и увеличить объемы закупок для более выгодных условий у поставщиков.

2. *Поставщики и партнерства*: Развитие долгосрочных отношений с надежными поставщиками, а также формирование стратегических альянсов с ключевыми поставщиками для внедрения инноваций и улучшения условий.

3. *Анализ спроса и прогнозирование*: Использование аналитических инструментов для прогнозирования потребностей в ресурсах оптимизации запасов. Это поможет избежать избыточных затрат и недостачи товаров.

4. *Обучение и развитие персонала*: Инвестирование в обучение сотрудников, занимающихся закупками, чтобы улучшить их навыки ведения переговоров, управления проектами и анализа данных

5. *Регулярный аудит процессов*: Проведение регулярных внутренних проверок закупочных процессов для его оценки и выявления областей для улучшения.

6. *Использование технологий*: Внедрение технологий, таких как блокчейн, для повышения прозрачности и отслеживаемости поставок или аналитики больших данных для улучшения принятия решений.

Данные рекомендации помогут оптимизировать закупочные процессы, а также повысить эффективность и конкурентоспособность предприятий.

## Список источников

1. Аникин Б.А., Родькина Т.А. Логистика: тренинг и практикум: учеб. пособие. М.: Проспект, 2017. 440 с.
2. Воронова Д.Ю., Николаева А.Г., Бережная Л.Ю. Логистика закупок: учеб. пособие. СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2021. 271 с.
3. Словарь терминов, используемых в законодательстве Российской Федерации / Деменков М.В., Киракозов Р.С., Ковин А.А. [и др.] // Издание Государственной думы. 2013. URL: <http://duma> (дата обращения: 19.03.2025).
4. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

5. Экономическая история: учеб. пособие // Книжный форум. URL: <https://www.livelib.ru/book/1001997426-ekonomicheskaya-istoriya-dlya-bakalavrov-uchebnoe-posobie-shapkin-in> (дата обращения: 19.03.2025).
6. Procurement glossary. University of Washington, 2016. 19 p.
7. Supply chain logistics management / Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper [et al.]. McGraw-Hill Companies, Inc., 2002. 656 p.

УДК 338.46

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОБЫТИЙНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ТЕРРИТОРИЙ**

**К.Е. Черных, аспирант РМАТ**

*Представлены результаты исследований проблемы учета многообразия различных разнонаправленных интересов субъектов, вовлеченных в систему событийных мероприятий, проводимых в различных территориальных образованиях. Дано понимание событийного мероприятия как предмета экономического исследования. Выявлены ключевые стейкхолдеры, для которых определены факторы эффективности события. Проанализированы интересы территории и предложены инновационные подходы к повышению эффективности событийного мероприятия с позиций устойчивого развития территорий.*

*Ключевые слова: событийная индустрия, экономика событий, событийные мероприятия, событийный маркетинг, маркетинг территорий, устойчивое развитие территорий*

## INNOVATIVE APPROACHES TO IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF EVENT EVENTS FOR TERRITORIES

K.E. Chernykh, a postgraduate student of RIAT

*The results of research on the problem of taking into account the diversity of various multidirectional interests of subjects involved in the system of event events held in various territorial entities are presented. The understanding of an event as a subject of economic research is given. The key stakeholders for whom the factors of the effectiveness of the event have been identified have been identified. The interests of the territory are analyzed and innovative approaches are proposed to increase the effectiveness of the event event from the perspective of sustainable development of the territories.*

**Keywords:** *event industry, event economics, event events, event marketing, territory marketing, sustainable development of territories*

В современном научном дискурсе [1, 3] события рассматриваются как многоаспектные явления, имеющие значительное влияние на социально-экономическое развитие территорий. Событийные мероприятия могут быть определены как запланированные события, включающие в себя культурные, спортивные, бизнес- и развлекательные активности, в ходе которых реализуются интересы и цели различных участников. Это обуславливает необходимость системного подхода к рассмотрению событийных мероприятий, который предполагает, прежде всего, рассмотрение каждого конкретного мероприятия в контексте каждой особенной заинтересованной стороны мероприятия. Ведь когда мы говорим об эффективности мероприятия, то всегда имеем в виду эффективность для кого-то. Для одной заинтересованной стороны мероприятие может оказаться эффективным, а для другой – нет.

Основные заинтересованные стороны событийных мероприятий – это все лица и организации, которые имеют интерес или влияние на процесс планирования, проведения и оценки мероприятия [5]. Вот ключевые группы заинтересованных сторон – стейкхолдеров:

1. *Организаторы* – это люди или команды, ответственные за планирование и реализацию мероприятия. Они принимают реше-

ния по всем аспектам, включая бюджет, место, программу и маркетинг.

2. *Участники* – это люди, которые посещают мероприятие, включая гостей, делегатов, клиентов и зрителей. Их интересы связаны с содержанием мероприятия, его форматом и возможностями для взаимодействия.

3. *Спонсоры* – это компании или организации, которые финансируют мероприятие в обмен на рекламные возможности или другие преимущества. Их интерес заключается в получении возврата на инвестиции и повышении видимости бренда.

4. *Поставщики и подрядчики* – это компании или индивидуумы, предоставляющие услуги или товары для мероприятия, такие как кейтеринг, техническое оборудование, декор, транспорт и безопасность. Их интерес заключается в успешном выполнении своих обязательств и получении оплаты.

5. *Территория (место проведения)* – это администрация места, где проходит мероприятие, также является заинтересованной стороной. Их интерес связан с обеспечением комфортных условий для участников и соблюдением всех норм и правил и другие интересы.

6. *Медиа* – это журналисты и представители средств массовой информации, которые могут освещать мероприятие. Их интерес заключается в получении новостей и информации для публикаций.

7. *Сообщество* – местные жители и организации, которые могут быть затронуты проведением мероприятия (например, в плане трафика, шумового загрязнения или экономического воздействия). Их интерес связан с влиянием мероприятия на местную среду и экономику.

8. *Регуляторы и государственные органы* – организации, которые контролируют соблюдение законов и норм, связанных с проведением мероприятий, включая лицензирование, безопасность и охрану здоровья. Их интерес заключается в обеспечении соблюдения всех требований.

9. *Партнеры и соорганизаторы* – организации или лица, которые работают совместно с основными организаторами для достижения общих целей мероприятия. Они могут вносить свои ресурсы и опыт в процесс.

Эффективность событийного мероприятия для территории (места проведения мероприятий) – это степень, в которой данное мероприятие достигает целей стейкхолдеров и оказывает положительное влияние на экономическое, социальное и культурное развитие региона. Нами определены ключевые аспекты, которые опреде-

ляют уровень эффективности мероприятия для территориальных систем [6].

*Экономические выгоды.* Мероприятия могут значительно увеличить поток туристов, что, в свою очередь, приводит к росту доходов местных бизнесов (гостиницы, рестораны, магазины). Это способствует созданию новых рабочих мест и улучшению финансового состояния региона.

*Увеличение туристской привлекательности.* События повышают видимость территории и привлекают внимание к ее культурным и историческим достопримечательностям. Это может привести к долгосрочному росту туризма и интересу к региону.

*Социальное взаимодействие.* События способствуют укреплению связей между жителями, повышая уровень вовлеченности и активного участия граждан в жизни сообщества. Это может привести к улучшению социальной сплоченности и взаимопонимания.

*Культурное обогащение.* Событийные мероприятия, такие как фестивали и выставки, способствуют распространению культурных ценностей и традиций, поддерживают местных художников и творческие коллективы.

*Развитие инфраструктуры.* Для организации мероприятий часто требуется улучшение транспортной и коммуникационной инфраструктуры. Это может принести долгосрочные выгоды для местного населения, улучшая качество жизни.

*Повышение экологической ответственности.* Многие мероприятия включают в себя экологические инициативы, что повышает осведомленность о важности охраны окружающей среды и устойчивого развития.

*Расширение образовательных и профессиональных возможностей.* События могут предоставлять платформу для обучения и развития профессиональных навыков, что способствует повышению квалификации участников и развитию местной экономики [7].

*Развитие бренда территории.* Регулярно проводимые мероприятия формируют положительный бренд территории как места для интересных и значимых событий, что может привлечь новые инициативы и инвестиции.

Эффективность событийного мероприятия для территории можно оценить через призму этих аспектов, что позволяет понять, как именно оно влияет на развитие региона и его жителей.

На основе исследования нами предложены инновационные подходы к повышению эффективности событийного мероприятия с позиций устойчивого развития территорий:

*Цифровизация и использование технологий.* Создание мобильных приложений для участников, которые предоставляют информацию о программе, местах проведения и возможностях взаимодействия улучшит пользовательский опыт и вовлеченность [2].

*Виртуальная и дополненная реальность.* Использование VR и AR для создания уникального опыта, позволяющего участникам погрузиться в атмосферу события или узнать больше о местной культуре и истории.

*Устойчивые практики.* Экологически чистые мероприятия. Внедрение устойчивых практик, таких как переработка отходов, использование локальных и органических продуктов, может привлечь внимание к событию и повысить его привлекательность для экологически сознательных участников.

*Зеленая логистика.* Оптимизация транспортных маршрутов и использование экологически чистых транспортных средств для доставки участников и материалов.

*Интерактивные форматы.* Геймификация. Внедрение игровых элементов в мероприятие, таких как конкурсы, квесты или награды за участие, может повысить вовлеченность и интерес участников [4].

*Мастер-классы и семинары.* Проведение интерактивных сессий, где участники могут учиться и взаимодействовать с экспертами, способствует обмену знаниями и навыками [7].

*Социальные медиа и маркетинг.* Активное использование социальных сетей. Привлечение участников через активное продвижение в социальных сетях, создание хештегов и поощрение пользователей делиться своими впечатлениями.

*Виртуальные трансляции.* Проведение онлайн-трансляций мероприятий для тех, кто не может присутствовать лично, что расширяет аудиторию и повышает доступность.

*Аналитика и обратная связь.* Использование аналитических инструментов для сбора данных о предпочтениях участников, их поведении и уровне удовлетворенности. Это поможет в дальнейшем улучшить мероприятия.

*Проведение опросов и анкетирования* после мероприятия для получения отзывов и предложений от участников, что позволит вносить изменения и улучшения в будущие события.

*Сотрудничество с местными сообществами.* Создание партнерств с местными компаниями и организациями для поддержки мероприятия может привести к взаимовыгодным результатам и укреплению местной экономики [5]. Привлечение местных жителей к организации и проведению мероприятия, что способству-

ет созданию чувства принадлежности и поддержки со стороны сообщества.

*Внедрение инновационных форматов мероприятий.* Например, гибридные события, сочетающие очный и онлайн-формат, позволяют охватить более широкую аудиторию и адаптироваться к различным условиям.

*Тематика и кросс-культурные мероприятия.* Проведение мероприятий, объединяющих различные культуры или темы, может привлечь разнообразную аудиторию и создать уникальный опыт.

Таким образом, предложенные инновационные подходы могут значительно повысить эффективность событийных мероприятий для всех групп стейххолдеров на территории, сделав его более привлекательным, доступным и устойчивым для всех участников и прежде всего для местного населения.

### **Список источников**

1. Бурганова Л.А. Инновационные методы организации событийных мероприятий // Инновации и инвестиции. 2024. № 1. С. 124–129.
2. Даниленко Л.В. Цифровые технологии в организации событийных мероприятий // Современные информационные технологии. 2024. № 2. С. 56–62.
3. Костров В.Н. Социально-экономические аспекты развития событийного туризма // Экономика и управление. 2024. № 1. С. 87–93.
4. Сысоева Е.Ю., Черных К.Е. «Гонка героев» как драйвер развития общества и событийного туризма // Научный вестник МГИФКСиТ. 2021. № 1(67). С. 36–41.
5. Формирование моделей устойчивого развития туризма на региональном уровне: монография / В.Г. Гуляев, А.С. Соколов, Т.В. Рассохина [и др.]; Российская международная академия туризма. М.: Университетская книга, 2016. 407 с.
6. A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex / T.P. Levchenko, E.V. Koryagina, T.V. Rassokhina [et al.] // Journal of Environmental Management and Tourism. 2018. Vol. 9, No. 8(32). P. 1706–1711.
7. Chernykh K.E., Frolova O.A. Folk art crafts of Dagestan Republic as a factor of tourism development // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2019. Vol. 14, No. 3. P. 325–330.

УДК 640.4:004

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ В ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**А.Б. Шиндин, аспирант РМАТ**

*В статье рассматриваются ключевые подходы к организации процессов цифровизации и обеспечения информационной открытости. Анализируются бизнес-процессы, обеспечивающие решения по формированию организационных и экономических механизмов, составляющих экосистему по управлению отелем.*

**Ключевые слова:** гостиничное предприятие, экосистема гостеприимства, цифровизация, информационная открытость

## DIGITALIZATION OF THE PROCESSES OF FORMATION OF ECONOMIC MECHANISMS IN HOTEL ENTERPRISES

**A.B. Shindin, a postgraduate student of RIAT**

*The article discusses key approaches to the organization of digitalization processes and ensuring information openness. The business processes that provide solutions for the formation of organizational and economic mechanisms that make up the ecosystem of hotel management are analyzed.*

**Keywords:** hotel enterprise, hospitality ecosystem, digitalization, information openness

Цифровизация является стратегическим направлением развития гостиницы [2]. Новейшие технологии касаются всех процессов в отеле и являются основной тенденцией обеспечения конкурентоспособности и улучшения процессов управления [4]. При этом базовым цифровым инструментом любого отеля является PMS-система, которая направлена на бронирование номеров, управ-

ление номерным фондом, составление бухгалтерской отчетности; глубокую аналитику работы и практически безграничные возможности, которые отель сам конструирует в рамках своего технического задания поставщику ПО [3]. Цифровые инструменты играют значительную роль в оптимизации бизнес-процессов гостиничных предприятий в условиях дефицита кадров [5].

PMS-система может быть как внутренней (Fidelio, Opera, Эдельвейс, Epitone PMS, Formula for business, Amadeus и др.), так и внешней (Яндекс.Путешествия, TravelLine, Контур.Отель, Bnovo, Островок, 1С:Отель, Броневик и др.).

Самыми популярными PMS-системами в 2024 году (по количеству установок) являются: TravelLine, Bnovo, Контур.Отель. У этих систем есть два важных продукта – сервис для увеличения продаж услуг отеля и система управления отелем [6].

1. Первое решение – интерфейс для взаимодействия с гостями.

2. Второе решение – это автоматизация всех внутренних процессов по управлению гостиницей (цифровизация работы персонала, структурирование их в рамках одной системы, управление отзывами и т.д.).

Вместе два решения составляют экосистему по управлению отелем. Гость может свободно коммуницировать с персоналом, заказывать услуги, а владелец видит все процессы в реальном времени и может ими управлять.

В условиях новых реалий преимущества цифровизации выражаются как в увеличении эффективности деятельности отеля, так и в повышении качества обслуживания и системы взаимодействия с гостями (рисунок).

Внедрение CRM позволяет улучшить обслуживание гостей на всех этапах пребывания в гостинице – от бронирования номера до выезда, а также упрощает работу с корпоративными клиентами, включая аренду конференц-залов, организацию фуршетов, экскурсий [1]. Интеграция с CRM позволит отелю осуществлять:

- сквозную аналитику;
- работу с потенциальными клиентами;
- сегментацию клиентов;
- внешние коммуникации.

Тем самым CRM усиливает контроль и эффективность продаж. Все это приведет к улучшению работы персонала, повышению качества оказываемых услуг, что способствует:

- минимизации сбоев обработки заявок (обработки 100% заявок);
- объединению всех заявок в одном окне;

### 1. Увеличение эффективности

Цифровые технологии позволяют сократить время на выполнение рутинных задач и упрощают управление отелем. Распределение номеров и оптимизация цен происходят автоматически, а гостиничная система PMS служит центральной точкой управления всеми процессами.

### 2. Повышение качества обслуживания

Современные технологии позволяют гостям самостоятельно регистрироваться, проводить оплату и получать информацию о гостинице. Это упрощает процесс заселения, устраниет возможные очереди и создает возможности для персонализированного обслуживания.

### 3. Улучшение взаимодействия с гостями

Гостиницы могут использовать различные каналы коммуникации (мобильные приложения/чат-боты), чтобы поддерживать непрерывную связь с гостями. Они могут предлагать сервисы и доп. услуги по запросу, а также быть готовыми реагировать на жалобы или вопросы мгновенно.

#### Преимущества цифровизации и информационной открытости в деятельности гостиничного предприятия

- скорости обработки и выполнения заявки;
- созданию упорядоченной базы данных, которая включает необходимую информацию о госте (данные о бронировании/личные данные/ необходимые пожелания);
- маркетинговой активности гостиничного предприятия.

Чтобы сотрудники не забывали о звонках и сделках, в CRM к каждой задаче можно проставить сроки, и в нужный момент программа автоматически пришлет напоминание.

Персонализация цифровых технологий с использованием CRM основывается на сборе и анализе данных о клиентах. Это включает в себя историю покупок, предпочтения, поведение на сайте, отзывы и обратную связь. Применение этих данных позволяет гостиничным предприятиям создавать предложения, которые максимально соответствуют потребностям и желаниям каждого гостя, способствуют информационной открытости. Информационная открытость приводит к ситуации, когда пользователи начинают не только вли-

ять на свой собственный продукт, но и на выбор других потенциальных клиентов, оказывая тем самым влияние на деятельность предприятий индустрии гостеприимства, в частности, на формирование и распространение ее продукта.

Максимально эффективны системы, которые дают возможность фиксировать количество первичных и входящих обращений; посчитать конверсию отдела продаж: общую и по каждой смене или менеджеру; контролировать каждый этап взаимодействия с гостем по задуманному бизнес-процессу; фильтровать и получать информацию не только по числу входящих звонков, но и по количеству звонков в разрезе различных направлений, например: отель, ресторан, дополнительные услуги и т.п.

Применение цифровых технологий меняет сам процесс ценообразования на услуги индустрии гостеприимства.

### **Список источников**

1. Булатова Г.А. Стратегия развития предприятия гостиничного бизнеса // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2017. № 6.
2. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое Возрождение России. 2019. № 1 (59). С. 40–45.
3. Левченко К.К., Чувакин П.П. Роль цифровых технологий в повышении инновационной активности туристских организаций // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. № 9(2). С. 42–51.
4. Петровская Н.Е. Цифровые платформы как доминантный вектор развития глобального рынка труда // Управление. 2021. № 9(2). С. 103–113.
5. Рассохина Т.В., Шиндин А.Б. Адаптация систем управления персоналом гостиничных предприятий в условиях растущего дефицита кадров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 1А. С. 64–74.
6. Шиндин А.Б. Ускорение процесса цифровизации индустрии гостеприимства: факторы, технологии, инструменты развития // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 6(56). С. 768–772.

УДК 338.48

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ОБЪЕКТОВ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ

**К.И. Штанникова, студент магистратуры РМАТ**

*В нашей стране обеспечение доступности объектов туристской индустрии для людей с ограниченными возможностями здоровья является актуальной темой, особенно в контексте реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035 года, что обуславливает необходимость анализа проекта федерального закона, вносящего изменения в отдельные законодательные акты с целью создания условий для беспрепятственного доступа данной категории граждан к туристским объектам и услугам.*

**Ключевые слова:** *доступность, туризм, доступный туризм, доступная среда, ограниченные возможности здоровья*

## ENSURING ACCESSIBILITY OF TOURIST INDUSTRY FACILITIES FOR THE DISABLED

**K.I. Shtannikova, a master degree student of RIAT**

*In our country ensuring accessibility of tourism industry facilities for people with disabilities is an urgent problem, especially in the context of the implementation of the Tourism Development Strategy in the Russian Federation until 2035, which necessitates the analysis of a draft federal law amending certain legislative acts in order to create conditions for unhindered access of this category of citizens to tourist facilities and services.*

**Keywords:** *accessibility, tourism, accessible tourism, accessible environment, limited health opportunities*

На фоне активного развития внутреннего туризма в России создание доступной и инклюзивной среды для людей с ограниченными возможностями здоровья становится важнейшей задачей для сферы

туризма и гостеприимства. Обеспечение беспрепятственного доступа к туристским объектам и услугам рассматривается не только как соблюдение принципов социальной справедливости, но и как фактор, способствующий росту потока туристов и улучшению качества жизни людей с ограниченными возможностями здоровья. На данный момент туристская инфраструктура недостаточно адаптирована к потребностям и возможностям данной категории граждан, но стоит отметить высокую социальную активность профильных ассоциаций, объединяющих туристов и инвалидов.

Например, Екатерина Богданова, отельер из Валдая, воплощает в жизнь проект «Туризм без исключений», призванный обеспечить комфортный отдых для всех путешественников, в том числе и для людей с ограниченными возможностями здоровья, создавая для них доступную инфраструктуру. Благодаря полученной субсидии в размере 900 тыс. рублей она переоборудует помещения в соответствии с потребностями людей с ограниченными возможностями. Успех Богдановой подтверждается победой во всероссийском проекте «Лига экскурсоводов» и конкурсе «Мастера гостеприимства» в 2024 году, а также премией за второе место в номинации «Инклюзивный туризм» в отборе «Открыто для всех» в 2023 году. Екатерина Богданова убеждена, что путешествия должны быть доступны каждому, включая маломобильных граждан, и активно работает над реализацией этой идеи [1].

Проанализировав сайт [www.mobidat.ru](http://www.mobidat.ru), можно сделать вывод, что доступность предприятий индустрии гостеприимства для маломобильных граждан в РФ оставляет желать лучшего. Например, город Москва – наиболее адаптирован для гостеприимства маломобильных граждан, но при этом всего 30% гостиниц соответствует потребностям, а 35% гостиниц не имеет никаких условий, чтобы принимать таких граждан. Если в Москве такой невысокий уровень организации доступной среды в гостиничных предприятиях, то что же говорить о других городах [3].

На данный момент развитие доступной среды в регионах неравномерное, делается акцент в основном на крупных городах и туристских центрах.

В июле 2024 года в целях реализации Стратегии развития туризма в РФ до 2035 года и создания инклюзивной туристской среды в Государственную думу был внесен на рассмотрение законопроект № 668562-8 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты (в части обеспечения доступности объектов туристской индустрии для инвалидов).

Законопроект направлен на расширение и конкретизацию применения норм законодательства о социальной защите инвалидов в сфере туризма. Это означает, что существующие права и гарантии, предназначенные для людей с инвалидностью, будут адаптированы и усовершенствованы с учетом специфики области туризма.

По данным СберАналитики, в период с первого квартала 2019 по первый квартал 2023 года показатель внутреннего туризма в России вырос на 50%. Важно отметить, что большинство россиян предпочитают путешествовать с семьями и детьми. При планировании туристской инфраструктуры, в частности модульных некапитальных средств размещения, необходимо учитывать рост числа детей-инвалидов в России. По данным Росстата, на 1 января 2023 года их количество составило 721 827, что на 19% больше, чем в 2015 году.

Актуальность создания доступной туристской среды для людей с ограниченными возможностями особенно возрастает в связи с проведением специальной военной операции. Участники СВО, получившие инвалидность в ходе выполнения боевых задач, нуждаются в возможности полноценной реабилитации и интеграции в мирную жизнь. Обеспечение доступа к туристским ресурсам, включая объекты размещения и развлечения, является важным аспектом поддержки и восстановления вернувшихся военнослужащих.

Обеспечение доступности туризма для людей с ограниченными возможностями не только улучшит качество их жизни, способствуя реабилитации и интеграции в общество, но и положительно повлияет на развитие туристской отрасли, расширив круг потребителей и увеличив спрос на соответствующие услуги.

В действующей редакции Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» отсутствуют положения, регламентирующие доступность объектов туристской инфраструктуры и туристских услуг для людей с ограниченными возможностями, в том числе детей-инвалидов. При этом создание условий для полноценного отдыха и оздоровления всех граждан, в том числе инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья и лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, является одной из приоритетных задач государственной программы «Развитие туризма».

Законопроект, упомянутый выше, предусматривает внесение следующих изменений.

1. В Федеральный закон № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» будет добавлена норма, обязывающая обеспечивать беспрепятственный доступ туристов с огра-

ничеными возможностями к объектам туристской индустрии, что станет одной из целей, приоритетных направлений и способов государственного регулирования туризма.

2. В Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» будут внесены дополнения, обязывающие федеральные и региональные органы власти, органы местного самоуправления и организации всех форм собственности обеспечивать инвалидам в сфере туризма:

- беспрепятственный доступ к объектам туристской индустрии, отсутствие каких-либо барьеров, препятствующих посещению и использованию объектов туристской индустрии;
- возможность самостоятельного передвижения по территории объектов туристской индустрии, создание необходимых условий;
- сопровождение и помощь инвалидам с нарушениями зрения и самостоятельного передвижения;
- надлежащее размещение необходимого оборудования и информации для обеспечения беспрепятственного доступа;
- допуск собак-проводников на объекты туристской индустрии;
- выделение не менее 10% парковочных мест (но не менее одного) для бесплатной парковки транспортных средств, управляемых инвалидами I и II групп, а также перевозящих таких инвалидов и/или детей-инвалидов, на парковках рядом с объектами организаций туристской индустрии.

Данный комплекс мер направлен на обеспечение полноценной доступности объектов туристской индустрии для людей с ограниченными возможностями здоровья.

Правила и условия, обеспечивающие доступность объектов туристской индустрии и предоставляемых услуг для людей с ограниченными возможностями, а также оказание им необходимой помощи, будут определяться федеральными органами исполнительной власти, ответственными за разработку и реализацию государственной политики и правового регулирования в соответствующих сферах [2].

Законопроект, уже принятый в первом чтении, направлен на обеспечение беспрепятственного посещения объектов туристской инфраструктуры и пользования туристскими услугами данной категорией граждан. Если данный законопроект вступит в силу, то ситуация изменится в лучшую сторону: расширятся условия для беспрепятственного туризма лицами с ограниченными возможностями здоровья, к тому же принятие данного законопроекта не потребует дополнительных расходов федерального бюджета.

## Список источников

1. Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития туризма и индустрии гостеприимства / Е.Н. Трофимов, Т.В. Рассохина, С.П. Шпилько [и др.]; Российская международная академия туризма. М.: Университетская книга, 2023. 220 с.
2. Трофимов Е.Н. Ответственный туризм: новый взгляд на подготовку кадров // Высшее образование сегодня. 2019. № 3. С. 5–10.
3. Штанникова К.И. Обслуживание маломобильных групп населения как условие устойчивого развития предприятий индустрии гостеприимства // Современные тенденции научных исследований в профессиональном образовании, экономике и управлении: материалы XV Междунар. конф. (научной школы) магистрантов, аспирантов и молодых ученых, Химки, 10 апреля 2024 года. М.: Университетская книга, 2024. С. 227–233. EDN: PNMBYC.
4. Яковенко Е.М. Новгородские ведомости. «Инклюзия – это про уважение». URL: <https://novvedomosti.ru/articles/my-business/57378> (дата обращения: 03.05.2025).

УДК 338.48

## РЕАЛИЗАЦИЯ МЕР СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИХ КОМПАНИЙ ПОСРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

**Д.И. Яркова, аспирант РМАТ**

*В статье исследуется роль корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса в развитии моногородов Арктической зоны РФ на примере Мончегорска. Анализируется влияние туризма как инструмента диверсификации экономики и улучшения качества жизни. Рассматривается деятельность АНО «Агентство развития Мончегорска», созданного при участии ПАО ГМК «Норильский никель», и его результаты в формировании устойчивой туристской сферы в городе. Показано, что комплексный подход к развитию туризма спо-*

---

Научный руководитель – Т.В. Рассохина, д-р экон. наук, доцент.

© Яркова Д.И., 2025

состоит в привлечению инвестиций и повышению имиджа территории. Исследование подтверждает эффективность взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества. Полученные выводы могут быть применены в других моногородах АЗРФ.

Ключевые слова: моногорода, Арктика, КСО, туризм, устойчивое развитие, «Норильский никель», Мончегорск

## THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY MEASURES OF CITY-FORMING COMPANIES THROUGH THE DEVELOPMENT OF TOURISM

D.I. Yarkova, a postgraduate student of RIAT

*The role of corporate social responsibility in the development of single-industry towns in the Russian Arctic Zone is studied in the article. Monchegorsk is used as an example. Tourism is analyzed as a tool for economic diversification and quality-of-life improvement. The projects of Autonomous Nonprofit Organization “Monchegorsk Development Agency” are analyzed, and their contribution to the development of a sustainable tourism industry in the city is assessed. It is demonstrated that an integrated approach to tourism development is associated with increased investment inflows and improved territorial branding. The efficiency of cooperation among businesses, government, and local communities is empirically supported. The derived conclusions are deemed applicable to other Arctic monotowns.*

Keywords: *single-industry towns, Arctic, corporate social responsibility, tourism, sustainable development, Norilsk Nickel, Monchegorsk*

В рамках действующей Стратегии пространственного развития РФ особое внимание уделяется управлению развитием проблемных территорий, к которым относятся монопрофильные муниципальные образования (моногорода). Данные территории играют важную роль в экономике страны, занимая существенную ее часть. В них проживает 12,8 млн человек, что составляет 8,8% населения России.

Как правило, в таких городах сосредоточены крупные промышленные предприятия или целые отрасли стратегического значения

(компании нефтегазодобывающего и горнопромышленного сектора), сформировавшиеся еще в период плановой экономики Советского Союза [3].

Рыночные преобразования 1990-х годов привели к возникновению ряда социально-экономических проблем: монопрофильность экономики, недостаточное количество современных социальных объектов, отток населения (в частности, молодежи в крупные центры), негативный имидж территории. При этом моногорода на территории Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ) испытывают наибольшие трудности в связи с наличием дополнительных негативных факторов: неблагоприятные климатические условия, сложная логистика, низкая инвестиционная активность, высокие затраты на строительство и поддержку социальной сферы [2].

Улучшение ситуации в моногородах требует не только разработки региональной социально-экономической политики, но и участия крупного бизнеса (системообразующих компаний) посредством реализации социальной политики на территориях своего присутствия. В течение нескольких последних десятилетий бизнесом проделан огромный путь по созданию ответственности по решению социально-экономических проблем и повышению качества жизни местных сообществ. В результате корпоративная социальная ответственность становится новой философией бизнеса, в соответствии с которой компании ориентируются в своей деятельности не только на получение прибыли, но и на достижение общественного блага и обеспечение социально-экономического развития [1].

Нами были проанализированы системообразующие компании в моногородах АЗРФ [5, 6].

На территории Мурманской области основу производственного каркаса составляют предприятия горнодобывающего сектора – АО «Кольская ГМК» (дочернее предприятие ПАО ГМК «Норильский никель») в г. Мончегорск, г. Заполярный, пос. Никель и «Оленегорский ГОК» («Северсталь»), «Ковдорский ГОК» («ЕвроХим») в г. Оленегорск и г. Ковдор; энергетического сектора – госкорпорация «Росатом» в г. Полярные Зори и пос. Ревда. Химическая отрасль (производство минеральных удобрений) ключевая для г. Кировск, градообразующим предприятием является ПАО «ФосАгро».

В Архангельской области ключевой отраслью для моногородов является деревопереработка (АО «Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат» на территории Новодвинска) и тяжелая промышленность (АО «ПО “Севмаш”» в Северодвинске). Добы-

ча алмазов определяет монопрофильность экономики в г. Удачный и г. Айхал в республике Саха (АК «Алроса» ПАО).

Системообразующие компании в настоящее время являются драйверами экономического развития арктических территорий. Часто одним из ключевых направлений при реализации мер социальной ответственности системообразующих компаний является туризм. Туризм многих монопрофильных территорий – инструмент развития сервисов, повышения вариативности досуга для местных жителей, развития местного сообщества, создания положительного образа территории и привлечения инвестиций. Как известно, туризм носит мультипликативный эффект: при развитии туристской сферы происходит увеличение количества представителей малого и среднего бизнеса в городе и пополняется местный бюджет [8].

В связи с вышеизложенным, актуальной научной задачей становится изучение опыта развития туризма как части корпоративной социальной политики системообразующих компаний в арктических моногородах. Объектом исследования взят моногород Мончегорск (Мурманская область) – территория присутствия ПАО ГМК «Норильский никель». Цель – оценка эффективности реализации мер социальной ответственности ПАО ГМК «Норильский никель» на примере проектной деятельности АНО «Агентство развития Мончегорска» посредством развития туризма.

С 1998 года градообразующим предприятием Мончегорска является АО «Кольская горно-металлургическая компания», дочернее предприятие ПАО ГМК «Норильский никель». Часть корпоративной политики компании – формирование подходов устойчивого развития (долгосрочные экономические выгоды для местного сообщества, сохранение культурного кода территории, минимизация негативного воздействия на окружающую среду). Стоит сказать, что трансформационные процессы в экономике моногородов привели к появлению современных институтов взаимодействия региональных органов власти и бизнеса по вопросам социальной ответственности. Одним из таких институтов стало создание Агентства развития Мончегорска, учрежденное администрацией Мончегорска и компанией «Норникель». Главная задача агентства – создать благоприятные условия и возможности для устойчивого социально-экономического развития города, и одним из ключевых направлений является развитие туристской сферы [4, 7, 9].

Проанализировав проектную деятельность Агентства развития Мончегорска, мы пришли к выводу, что туризм в данном моного-

роде развивается путем использования комплексного и системного подхода.

Были выявлены следующие подходы к развитию туристской сферы в Мончегорске:

1. Формирование и согласование стратегических документов:

- разработка комплексной программы развития туризма;
- синхронизация локальных нормативных актов с региональными и федеральными стратегиями.

2. Создание профессионального туристского сообщества:

• объединение представителей турбизнеса и заинтересованных сторон;

- организация образовательных программ для потенциально новых участников турбизнеса.

3. Разработка маркетинговой стратегии продвижения:

- коммерциализация существующих туристских продуктов;
- создание и внедрение единого брендбука города.

4. Развитие новых туристских направлений:

- выявление потенциально перспективных направлений;

• развитие каждого из направлений с привлечением внешним партнеров;

- оценка количественных показателей при развитии каждого из видов туризма (активный, событийный, пеший).

5. Продвижение городского бренда через предпринимательство:

- стимулирование создания новых туристских бизнес-проектов;
- поддержка локальных инициатив в сфере гостеприимства.

6. Повышение стандартов сервиса:

- внедрение системы профессиональной подготовки кадров (гостиничная и ресторанная сфера);

- разработка критерии оценки качества услуг.

7. Формирование инвестиционных предложений:

- подготовка экологически ориентированных инвестиционных туристских проектов;

- создание механизмов привлечения внебюджетного финансирования.

8. Интеграция в федеральные программы развития:

- включение городских инициатив в национальные туристские проекты;

- участие в государственных программах поддержки.

Данный комплекс мер направлен на создание устойчивой туристской экосистемы, сочетающей экономическую эффективность с бережным отношением к природной среде и культурному наследию региона.

 2022

- вошёл в топ-5 туристских направлений Мурманской области
- получено гран-при Russian Event Awards, фестиваль Imandra Viking Fest

 2023

- получено гран-при Russian Event Awards, зонтичный бренд Imandra Fest
- присвоен статус города событийного туризма
- вошёл в список опорных городов Арктики

 2024

- утвержден президентом РФ мастер-план Мончегорской городской агломерации

Развитие туристской сферы в Мончегорске.

Источник: разработано автором.

На рисунке представлены основные результаты при развитии туризма в г. Мончегорск (Мурманской области) при реализации мер социальной ответственности ПАО ГМК «Норильский никель».

В перспективе дальнейшее развитие туризма в Мончегорске планируется в рамках мастер-плана агломерации, что соответствует национальным целям развития туристской отрасли в России. В соответствии с мастер-планом Мончегорской городской агломерации Мончегорск должен стать центром спорта, туризма и обслуживания.

Создание институтов развития в моногородах АЗРФ на примере Мончегорска с целью развития туристской отрасли показывает свою эффективность. Туризм в данном случае является эффективным инструментом для диверсификации экономики моногорода, улучшения его имиджа и повышения качества жизни населения.

### Список источников

1. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: учеб. пособие Внешэкономбанка. М.: ОАО «АСИ-Консалтинг», 2011, 57 с.
2. Корчак Е.А. Проблемы и возможности развития моногородов российской Арктики // Арктика и Север. 2021. № 50. С. 23–46.
3. Кулай С.В. Оценка современного состояния и перспектив развития моногородов с учетом деятельности градообразующих предприятий (на материалах Кемеровской области): автореферат. Барнаул: ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет», 2022. 26 с.

4. Норникель. URL: <https://nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/zaregistrirovano-agentstvo-razvitiya-monchegorska> (дата обращения: 23.04.2025).
5. Правительство Российской Федерации. Распоряжение от 29 июля 2014 № 1398-р. Перечень монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов). URL: <http://static.government.ru/media/files/41d4f68fb74d798eae71.pdf> (дата обращения: 13.04.2025).
6. Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38377> (дата обращения: 13.04.2025).
7. Якушева У.Е. Социально-экономическая политика Арктического региона: автореферат. Апатиты: ФГБУН Федеральный исследовательский центр «Кольский научный центр РАН», 2020. 18 с.
8. Яркова Д.И. Мончегорск: событийный туризм помогает развивать территории // GoArctic. 2023. URL: <https://goarctic.ru/news/monchegorsk-sobytiynym-turizm-pomogaet-razvivat-territorii/> (дата обращения: 23.04.2025).
9. Яркова Д.И. Как сделать небольшой город привлекательным для туристов. Опыт Мончегорска // PussPass. 2024. URL: <https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/kak-sdelat-nebolshoj-gorod-privlekatelnym-dlya-turistov-optyt-monchegorska> (дата обращения: 23.04.2025).

УДК 336.61

## АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ СТРАН АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО МАКРОРЕГИОНА

**М.А. Яцута, студент бакалавриата  
Белорусского государственного университета**

*В статье рассматривается роль стран Азиатско-Тихоокеанского макрорегиона в международном туризме, который, несмотря на значительное влияние пандемии COVID-19, демонстрирует динамичное восстановление. Анализируются доходы от международного туризма и выявляется закономерность между ними и уровнем Индекса человеческого развития (ИЧР). Обозначенные тенденции подчеркивают необходимость адаптации стратегий туристского разви-*

---

Научный руководитель – О.С. Мозговая, доцент.

© Яцута М.А., 2025

*тия к новым условиям для обеспечения устойчивого роста сектора.*

Ключевые слова: Азиатско-Тихоокеанский макрорегион (АТР), восстановление международного туризма, доходы от туризма, Индекс человеческого развития (ИЧР), осознанное потребление, развитие технологий, устойчивый рост, влияние пандемии COVID-19

## **ANALYZING THE ECONOMIC DEVELOPMENT INDICATORS OF THE COUNTRIES OF THE ASIA-PACIFIC MACROREGION**

**M.A. Yatsuta, a bachelor degree student of the Belarusian State University**

*The article examines the role of Asia-Pacific macro-region countries in international tourism, which, despite the significant impact of the COVID-19 pandemic, shows a dynamic recovery. International tourism revenues are analyzed and a pattern between them and the level of the Human Development Index (HDI) is identified. The trends identified emphasize the need to adapt tourism development strategies to the new environment to ensure sustainable growth of the sector.*

**Keywords:** *Asia-Pacific macro-region (APR), international tourism recovery, tourism income, Human Development Index (HDI), conscious consumption, technology development, sustainable growth, impact of the COVID-19 pandemic*

Страны Азиатско-Тихоокеанского макрорегиона (АТР) являются одними из самых динамично развивающихся в мире. По данным Международного экономического форума, в 2023 году экономический рост в регионе составил 5%, в то время как в странах макрорегиона «Африка» данный показатель – 3,6%, а в странах макрорегиона «Европа» – всего 1,5%.

Рассматриваемый макрорегион играет значительную роль в развитии международного туризма. Согласно UN Tourism, в 2019 году туризм Азиатско-Тихоокеанского макрорегиона внес наибольший вклад в международный ВВП туризма по сравнению с другими макрорегионами, составив 1,2 трлн долларов США, или 36,2% [4]. К 2022 году вклад АТР в ВВП туризма уменьшился: данный макрорегион занимал третью позицию после Европы и Америки с долей в 19,5%. На сегодняшний день темпы восстановления данного сек-

тора в Азиатско-тихоокеанском макрорегионе являются одними из самых быстрых, с учетом того что показатели международного туризма резко упали после пандемии COVID-19.

Азиатско-Тихоокеанский макрорегион включает в себя 48 стран с самым неоднородным экономическим, политическим, технологическим и культурным развитием, что подтверждают данные Индекса человеческого развития (ИЧР) в докладе ООН за 2022 год (табл. 1). Степень развития и доступности туристских услуг также значительно различается в странах АТР. Например, среди стран АТР есть такие, у которых доля туризма в ВВП составляет фактически половину (в 2022 году в Макао, специальном административном районе Китая, доля туризма в ВВП страны составила 48%) [3], что говорит, с одной стороны, о высокой их зависимости от туристского сектора, но, с другой стороны, об их большом вкладе в развитие международного туризма в создании более привлекательной инвестиционной среды для запуска инновационных туристских проектов, разработке уникальных туристских маршрутов, онлайн-платформ и приложений для продвижения страны как туристского направления и др.

В сводной таблице с данными показателя ИЧР и доходов от международного туризма страны Азиатско-Тихоокеанского региона разделены на те, где уровень человеческого развития очень высокий, высокий, средний и низкий). На основании данных табл. 1 можно заключить, что в общем рейтинге Индекса человеческого развития, в состав которого вошло 193 страны, включая островные государства, 37 стран находятся в Азиатско-Тихоокеанском макрорегионе. В ходе их деления на группы по уровню ИЧР было определено, что наибольшее количество стран принадлежит группе со средним уровнем ИЧР, представленной странами таких мезорегионов, как Океания, Южная и Юго-Восточная Азия. Второй по численности оказалась группа с высоким уровнем ИЧР, которая состоит из стран, принадлежащих мезорегионам «Северо-Восточная», «Юго-Восточная Азия» и Океания.

Принимая во внимание один из ключевых показателей туризма в этих странах (международные туристские прибытия и доходы от международного туризма), можно отметить закономерность между уровнем ИЧР и показателями туризма: чем выше значение индекса, тем выше показатели доходов от туризма. Такая закономерность распространяется на большинство представленных стран, однако есть и исключения, где, несмотря на низкий уровень жизни в стране, туризм приносит значительную пользу национальной эконо-

Таблица 1  
**Сводная таблица показателя ИЧР  
и доходов от международного туризма стран АТР на 2022 год**

Страна	Индекс человеческого развития (ИЧР) на 2022 г.	Доходы от международного туризма 2022 г., млн долл.
<b>Страны с очень высоким уровнем ИЧР</b>		
Гонконг, Китай	0,956 (4-я позиция)	3 136
Сингапур	0,949 (9-я позиция)	11 793
Австралия	0,946 (10-я позиция)	24 108
Новая Зеландия	0,939 (16-я позиция)	4 165
Южная Корея	0,929 (19-я позиция)	11 996
Япония	0,920 (24-я позиция)	9 238
Бруней	0,823 (55-я позиция)	14
Малайзия	0,807 (63-я позиция)	6 446
Таиланд	0,803 (66-я позиция)	15 948
<b>Страны с высоким уровнем ИЧР</b>		
Палау	0,797 (71-я позиция)	—
Китай	0,788 (75-я позиция)	9 583
Иран	0,780 (78-я позиция)	—
Шри-Ланка	0,780 (78-я позиция)	1 136
Мальдивы	0,762 (87-я позиция)	4 498
Монголия	0,741 (96-я позиция)	234
Тонга	0,739 (98-я позиция)	10
Маршалловы острова	0,731 (102-я позиция)	—
Фиджи	0,729 (104-я позиция)	693
Вьетнам	0,726 (107-я позиция)	3 841

Окончание табл. 1

Страна	Индекс человеческого развития (ИЧР) на 2022 г.	Доходы от международного туризма 2022 г., млн долл.
Индонезия	0,713 (112-я позиция)	6 719
Филиппины	0,710 (113-я позиция)	4 174
Самоа	0,702 (116-я позиция)	58
Науру	0,696 (122-я позиция)	–
Бутан	0,681 (125-я позиция)	0
Бангладеш	0,670 (129-я позиция)	420
Тувалу	0,653 (132-я позиция)	–
Индия	0,644 (134-я позиция)	21 360
Микронезия (Федеративные штаты)	0,634 (135-я позиция)	–
Кирибати	0,628 (137-я позиция)	–
Страны со средним уровнем ИЧР		
Лаос	0,620 (139-я позиция)	–
Вануату	0,614 (140-я позиция)	–
Мьянма	0,608 (144-я позиция)	–
Непал	0,601 (146-я позиция)	402
Камбоджа	0,600 (148-я позиция)	1 418
Тимор-Лешти	0,566 (155-я позиция)	43
Соломоновы острова	0,562 (156-я позиция)	5
Страны с низким уровнем ИЧР		
Пакистан	0,540 (164-я позиция)	738

Примечание: (–) нет данных.

Источник: разработка автора на основе [4, 5, 6].

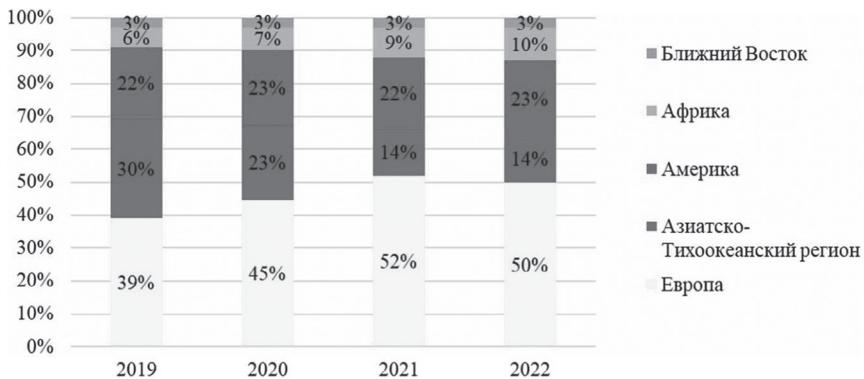
мике. Это обусловлено наличием богатых туристско-рекреационных ресурсов страны и приоритетностью туризма как ключевого направления развития экономики. В соответствии с изложенным, страны Азиатско-Тихоокеанского макрорегиона представляют широкое разнообразие относительно своего уровня развития, согласно ИЧР, который отражает различия в социальных и экономических условиях стран, что, в свою очередь, влияет на их туристскую привлекательность. Наличие исключений из общей зависимости между уровнем ИЧР и показателями международного туризма акцентирует внимание на значимости эффективного использования природных и культурных ресурсов страны для стимулирования экономического роста через развитие туристской деятельности.

Анализируя *поступления от международного туризма*, можно отметить их незначительное увеличение в 2021 году почти по всем макронаправлениям (Европа, Америка, Африка, Ближний Восток), кроме АТР, где доходы от туризма снизились на 80% по сравнению с 2019 годом, несмотря на то, что объем поступлений оставался все еще значительно ниже уровня 2019 года [4].

По *доходам от туризма*, в 2019 году показатели Азиатско-Тихоокеанского региона были почти наравне с Европой: их доля от общей суммы доходов от туризма составила 30 и 39% соответственно. Однако с 2020 года показатели макрорегиона «Европа» начали расти, и к 2022 году на Европу приходилось 50% всех доходов от путешествий, при этом в АТР, наоборот, с 2020 по 2022 наблюдался спад с 23 до 14%, из-за чего АТР заняла к 2022 году третью позицию после Америки (рисунок).

В 2019 году *прямой вклад туризма* Азиатско-Тихоокеанского макрорегиона в мировой ВВП составил 1 200 млрд долл., по этому показателю данный регион занимал лидирующую позицию [4]. Однако в 2020 году этот показатель упал на 68,4%, а в 2021 – еще на 2,5% относительно 2019 года, уступив лидерские позиции Европе и Америке. Таким образом, в совокупности с 2020 по 2022 потери от пандемии для Азиатско-Тихоокеанского макрорегиона составили 2,4 трлн долл., что больше в 4 раза, чем потери Европы, которые составили 0,6 трлн долл.

На основе отчетов UN Tourism от 2023 года был составлен *рейтинг стран*, которые имели самые большие поступления от туризма, в 2019 году фигурировало 4 страны, представляющих регион АТР, при этом одна из них входила в ТОП-5: Таиланд (четвертое место с 6 млрд долл. США). Лидерами же стали США (199 млрд долл. США), Испания (80 млрд долл. США), Франция (64 млрд



Доля макрорегионов в доходах от международного туризма  
с 2019 по 2022 год, %.

Источник: разработка автора на основе [4].

долл.). Однако в 2022 году ситуация изменилась: в ТОП-5 стран вошли США (135 млрд долл.), Испания (73 млрд долл.), Великобритания (68 млрд долл.), Франция (60 млрд долл.) и ОАЭ (49 млрд долл.) [4].

Такие отличия обусловлены различными последствиями кризиса в здравоохранении, разной политикой в отношении ограничений на поездки и присущей каждому направлению силе и устойчивости бренда.

Если рассматривать *мезорегионы* и входящие в них страны Азиатско-Тихоокеанского региона, то, согласно данным UN Tourism, можно сделать следующие выводы.

*По доходам от туризма* в 2019 году лидировала Северо-Восточная Азия с 187,2 млрд долл. (42,3% от общего числа доходов), за ней следовала Юго-Восточная Азия с 146,9 млрд долл. (33,3%). Из-за неравномерного перераспределения потоков туристов по макрорегиону, до 2021 года Северо-Восточная Азия получала больше доходов, чем остальные мезорегионы. Это могло быть обусловлено снижением конкурентного давления на цены из-за уменьшения количества туристов, что позволило сохранить высокие расценки на услуги; увеличением расходов на поездки благодаря предложению премиальных туристских услуг, что позволял уровень жизни населения данного мезорегиона; а также увеличением числа деловых поездок. В 2022 году Юго-Восточная Азия незначительно обогнала Северо-Восточную: 50,6 млрд долл. против 45,7 млрд долл. Океа-

ния в 2022 году занимала по прибытиям последнее место (с 6,8 млн туристов), однако туризм ей принес столько же, сколько и Южной Азии, куда было совершено в 4 раза больше поездок. Такая разница может быть обусловлена спецификой предлагаемых туристских услуг и соответствующим спросом на них. Также в Океании туристы, как правило, обладают высокой покупательной способностью и склонны тратить значительные суммы на качественное обслуживание и уникальные предложения.

Сравнивая *доходы от международного туризма* в странах Азиатско-Тихоокеанского региона за 2019 и 2022 годы, можно заметить, что несменными лидерами являются такие страны, как Таиланд (в 2019 г. – первое место с 59,8 млн долл. США, в 2022 г. – 15,9 млн долл. США, спустившись на третью позицию), Япония (занимала вторую позицию с 46 млн долл. США в 2019, а в 2022 – седьмое место с 9,2 млн долл.), Австралия (45,5 млн долл. в 2019 г. и 24,1 млн долл. в 2022, поднявшись с третьей на лидерскую позицию), Китай (35 млн долл. в 2019 г. против 9,6 млн долл. в 2022 г., опустившись лишь на одну позицию), Индия (в 2019 – 30,7 млн долл., а в 2022 г. – 21,4 млн долл., поднявшись с шестой до второй позиции) и Сингапур (занимала седьмое место с 20,3 млн долл., но к 2022 г. поднялась на две позиции вверх с показателем в 11,8 млн долл.) (табл. 2).

Из анализа данных табл. 2 следует, что Индия продемонстрировала самый значительный подъем по рейтингу, в то время как падение в абсолютных показателях оказалось незначительным ( $-30,3\%$ ). В то же время Япония, которая потеряла 5 позиций, столкнулась с гораздо более серьезным снижением доходов, которые уменьшились на 80%. Такая необычная ситуация с Индией могла быть обусловлена ее быстрой адаптацией к изменениям в спросе и активным развитием внутреннего туризма, что способствовало компенсации потерь от международного туризма, обеспечивая при этом сохранение рабочих мест и стимулирование экономики.

В то же время Япония столкнулась с более серьезными трудностями, что можно объяснить жесткими ограничениями на поездки, введенными правительством в связи с пандемией, так и определенной зависимостью от международного туристского потока: в 2019 и 2022 годы на Японию приходилось 18,7 и 20% от всех поездок в Северо-Восточную Азию соответственно. Поэтому, хотя вклад туризма в ВВП страны составляет лишь 1,7% [2], резкое сокращение числа поездок как внутренних, так и международных из-за ограничений, наряду с политическими, экономическими и санитарными

Таблица 2

**ТОП-7 стран АТР по доходам от международного туризма  
в 2019 и 2022 годах**

Страны, вошедшие в топ в 2019 году	Доходы от международного туризма в 2019 году, млн долл. США	Страны, вошедшие в топ в 2022 году	Доходы от международного туризма в 2022 году, млн долл. США	Темп прироста доходов от международного туризма по отношению к 2019 году, %
Таиланд	59,8	3. Таиланд	15,9	-73,4
Япония	46	7. Япония	9,2	-80
Австралия	45,5	1. Австралия	24,1	-47
Макао	40	4. Южная Корея	12	-
Китай	35	6. Китай	9,6	-72,6
Индия	30,7	2. Индия	21,4	-30,3
Сингапур	20,3	5. Сингапур	11,8	-41,9
Общая сумма доходов от международного туризма в АТР за 2019 год	441,2	Общая сумма доходов от международного туризма в АТР за 2022 год	157,3	-64,3

Примечание: (-) нет данных.

Источник: разработка автора на основе [4].

вызовами, существенно сказались на денежных поступлениях от туризма.

Таким образом, можно отметить, что страны Азиатско-Тихоокеанского региона демонстрируют впечатляющие темпы экономического роста, несмотря на глобальные вызовы и влияние COVID-19.

Наибольшее воздействие пандемия оказала на туристский сектор региона, который, при самом значительном падении числа туристов среди всех макрорегионов, в 2022 году демонстрирует позитивную тенденцию с приростом международных туристских прибытий в 38%.

До COVID-19 туризм являлся бурно развивающейся индустрией в Азиатско-Тихоокеанском регионе, где число международных прибытий выросло с 208 млн в 2010 году до 360 млн в 2019 году. Рост индустрии создал десятки миллионов рабочих мест и стал неотъемлемой частью социально-экономического роста стран региона. Однако пандемия привела к приостановке международных поездок и оказала крайне негативное воздействие на туристские направления, бизнес-структуры и местные сообщества.

Ключевыми тенденциями, оказавшими влияние на туризм до пандемии, согласно исследованию Азиатского банка развития (Asian Development Bank или ADB) и Всемирной туристической организации (UN Tourism) от 2022 года, стали благоприятный экономических климат, способствующий росту среднего класса и увеличению спроса на туристские услуги; осознанное потребление, проявлявшееся в росте интереса к устойчивому туризму; развитие технологий, которое значительно улучшило доступность туристских услуг и повысило производительность труда, снизив затраты и ускорив процессы обслуживания клиентов. Это создало возможности для внедрения инновационных решений, как онлайн-сервисы и платформы для бронирования, что улучшило доступность туристских услуг для пользователей интернета [1].

Разнообразие уровня развития стран в рамках АТР, отраженное в Индексе человеческого развития, подчеркивает важность адаптации стратегий развития туризма в странах с различными показателями ИЧР к изменяющимся социальным и экономическим условиям, используя их уникальные ресурсы. Это, в свою очередь, открывает возможности для создания различных моделей развития туризма.

В соответствии с изложенным можно заключить, что Азиатско-Тихоокеанский регион обладает значительным потенциалом для успешного восстановления и развития туризма, что подтверждается статистическими данными. Непрерывная адаптация к новым условиям, развитие внутреннего туризма и эффективное использование природных и историко-культурных ресурсов могут стать основой устойчивого экономического роста на уровне как стран, так и всего макрорегиона.

### **Список источников**

1. ADB (Asian Development Bank). URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/784186/covid-19-future-tourism-asia-pacific.pdf> (дата обращения: 30.10.2024).
2. Tadviser / ВВП Японии. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>— (дата обращения: 22.11.2024).
3. Travel with the Greens / Which Nation'S Gdp Is Most Dependent On Tourism. URL: <https://travelwiththegreens.com/which-nation-s-gdp-is-most-dependent-on-tourism.html> (дата обращения: 09.02.2025).
4. UN TOURISM / International Tourism Highlights – 2023 Edition. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284424986> (дата обращения: 30.10.2024).
5. UNDP / Human Development Index (HDI). URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (дата обращения: 09.02.2025).
6. UNDP / Human Development Report 2023/2024. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2023-24overviewru.pdf> (дата обращения: 09.02.2025).

# **СОДЕРЖАНИЕ**

Предисловие ( <i>Трофимов Е.Н.</i> ) .....	3
--	---

## **Методология и технология профессионального образования**

<b>Арзамасцев К.А.</b> Концептуальные подходы к разработке модели развития профессиональных ценностей персонала в условиях цифровой среды гостиничного комплекса .....	7
<b>Баклушина Ю.С.</b> Педагогическая модель развития коммуникативной культуры старшеклассников в системе дополнительного иноязычного образования .....	11
<b>Бобров М.И.</b> Личностно-развивающий подход и его роль в подготовке будущих педагогов в вузе .....	16
<b>Ваулина А.Ю.</b> Значимые психологические качества работника как основа профессионализма в туристских компаниях.....	20
<b>Гайски Д.Д.</b> Проблема формирования имиджа современного менеджера ресторана .....	27
<b>Кальней А.В.</b> Обучение проектированию с применением компьютерных технологий.....	33
<b>Курносова М.В.</b> Понятие педагогического дизайна в педагогических исследованиях.....	38
<b>Липицкая В.М.</b> Преподавание «Истории России» представителям поколения digital natives: методологические вызовы и эвристические перспективы .....	45
<b>Питюков С.В.</b> Снятие неблагоприятного состояния как проявление деловой культуры специалиста.....	50
<b>Ртвелиашвили Э.А.</b> Исследования проблемы спортивной подготовки подростков .....	57
<b>Смирнов Д.Ю.</b> Уровневый подход к повышению квалификации сотрудников .....	64
<b>Тверской А.С., Тверская Н.В.</b> Модель развития управлеченческих команд в образовании .....	70

<b>Трофимов А.Е.</b> Методические подходы к разработке образовательной программы профессиональной подготовки общественных инструкторов ЗОЖ.....	78
<b>Уфимцев Д.А.</b> Развитие демонстрационного экзамена в системе среднего профессионального образования Российской Федерации.....	84

**Региональная и отраслевая экономика.  
Менеджмент**

<b>Барабаш М.Д.</b> Разработка и реализация инновационных форм досуга в глэмпинге: привлечение инвестиций и перспективы развития .....	93
<b>Баращиков М.С., Баранов Е.И.</b> Основные направления в формировании и развитии организационной культуры предприятия.....	97
<b>Бергер Д.Э.</b> Анализ перспективных трендов цифровизации в деятельности предприятий торговли .....	103
<b>Боленкова А.М.</b> Подготовка кадров для обеспечения устойчивого развития в условиях овертуризма.....	110
<b>Виноградов В.С.</b> Современные подходы к управлению маркетинговой деятельностью на предприятии общественного питания.....	119
<b>Волков В.А.</b> Роль аэропортов в современной экономике .....	124
<b>Гучетель Г.С.</b> Основные направления совершенствования деятельности современного предприятия в соответствии с принципами здорового образа жизни (на примере Ассоциации студенческого баскетбола).....	130
<b>Евдокимов Н.Д.</b> Реализация ценностей устойчивого развития в системе управления персоналом в современной компании.....	136
<b>Журавлев Д.А.</b> Возможности применения методологии управления Agile для реализации модели исследований Lean Startup .....	141
<b>Ибрагимов Н.А. угли.</b> Особенности реализации проектов экологического туризма в Республике Узбекистан.....	145
<b>Клепча П.А.</b> Инструменты продвижения музыкальных фестивалей Республики Беларусь в сети Интернет.....	153

<b>Краснов Д.Ю.</b> Адаптация к потребительским запросам на предприятиях гостеприимства в условиях геополитических трансформаций.....	160
<b>Куракин Н.А.</b> Проблема обеспечения качества внутреннего туристского продукта в России.....	165
<b>Лецко А.В.</b> Литературное наследие как ресурс для развития туризма.....	173
<b>Мезинова А.А.</b> Предоставление услуг питания в средствах размещения для лиц с ограниченными возможностями здоровья	181
<b>Пономарёв М.Г.</b> Особенности нормативно-правового регулирования в сфере туризма и гостеприимства с учетом тенденций развития рынка.....	188
<b>Приходько М.М.</b> Новый порядок классификации средств размещения как механизм управления качеством услуг.....	194
<b>Пьянкова Е.А.</b> Использование невозвратных тарифов в гостиницах Российской Федерации.....	198
<b>Сидоров А.А.</b> Роль стратегии в деятельности организации в современных условиях .....	202
<b>Соколикова А.В.</b> Проблемы ESG-управления предприятиями индустрии туризма и гостеприимства.....	206
<b>Филькина В.И.</b> Стратегическое управление проектами в гостиничном бизнесе на основе использования искусственного интеллекта.....	211
<b>Фомина М.А.</b> Научные подходы к понятию «закупочная деятельность» и осмысление сущности закупок на предприятиях .....	216
<b>Черных К.Е.</b> Инновационные подходы к повышению эффективности событийных мероприятий для территорий .....	222
<b>Шиндин А.Б.</b> Цифровизация процессов формирования экономических механизмов в гостиничных предприятиях .....	228
<b>Штанникова К.И.</b> Обеспечение доступности объектов туристской индустрии для инвалидов .....	232
<b>Яркова Д.И.</b> Реализация мер социальной ответственности системообразующих компаний посредством развития туризма ..	236
<b>Яцута М.А.</b> Анализ экономических показателей развития стран Азиатско-Тихоокеанского макрорегиона .....	242

*Научное издание*

**Современные тенденции научных исследований  
в профессиональном образовании,  
экономике и управлении**

**Материалы  
XVI Международной научной школы  
(международной научной конференции)  
магистрантов, аспирантов и молодых ученых**

Химки, 10 апреля 2025 г.

Подготовлено к изданию  
редакционно-издательским центром РМАТ  
Директор центра *Е.А. Семина*  
Компьютерная верстка *Д.В. Рябов*

Формат 60x90/16.  
Печ. л. 16,0. Тираж 500 экз.