

Том 20, № 1, 2026

СЕРВИС

научный журнал

PLUS

КУЛЬТУРА
И ЦИВИЛИЗАЦИЯ /
CULTURE
AND CIVILIZATION

ОБРАЗОВАНИЕ,
ВОСПИТАНИЕ
И ПРОСВЕЩЕНИЕ /
EDUCATION, UPBRINGING
AND ENLIGHTENMENT



scientific journal
SERVICE PLUS
Vol. 20, No. 1 (2026)

RUSSIAN STATE UNIVERSITY
OF TOURISM AND SERVICE



Главный редактор:

Коновалова Е. Е. – Российский государственный университет туризма и сервиса (Россия, Москва), к. э. н., доцент

Редакционный совет:

Председатель: Кривошеева Т. М. – Российский государственный университет туризма и сервиса (Россия, Москва), к.э.н., доцент

Члены редакционного совета:

Лапшин И. Е. – Российский университет дружбы народов (Россия, Москва), к. филос. н.

Алексеев М. – Индианский университет (США, Блумингтон), профессор

Янь Сюэун – Университет Цинхуа (Китай, Пекин), профессор, директор Института международных отношений

Жолдасбеков А. А. – Южно-Казахстанский государственный университет им. М. Ауезова (Казахстан, Шимкент), д. пед. н., профессор

Клименко М. – Школа экономики Технологического института Джорджии (США, Атланта), профессор

Коновалова Е. Е. – Российский государственный университет туризма и сервиса (Россия, Москва), к. э. н., доцент

Лэнг Л. – филиал Оксфорд Брукс университета (Венгрия, Будапешт), профессор

Недкова А. С. – Университет им. профессора А. Златарова (Болгария, Бургас), доктор пед. н.

Олсен Ш. – Телемарк университет колледж (Норвегия, Тромсё), профессор

Саенко Н. Р. – Московский политехнический университет (Россия, Москва), д. филос. н., профессор

Штремберг П. – Телемарк университет колледж (Норвегия, Бё), профессор

Эриксон Р. – Университет Восточной Каролины (США, Гринвилл), профессор

Члены редакционной коллегии:

Аникеева О. А. – Российский государственный социальный университет (Россия, Москва), к. и. н., доцент

Архипова О. В. – Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Россия, Санкт-Петербург), д. филос. н., профессор

Багдасарян В. Э. – Московский государственный областной университет, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (Россия, Москва), д. и. н., профессор

Дмитриев А. В. – Институт философии (Россия, Москва), д. филос. н., профессор, академик РАН

Ежова Е. Н. – Северокавказский федеральный университет (Россия, Ставрополь), д. филос. н., профессор

Заернюк В. М. – Российский государственный геолого-разведочный университет им. Серго Орджоникидзе (Россия, Москва), д. э. н., профессор

Королева О. В. – Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского (Россия, Саратов), к. и. н., доцент

Лагусев Ю. М. – Российский государственный университет социальных технологий (Россия, Москва), д. пед. н., профессор

Лысикова О. В. – Саратовский государственный технический университет им. Ю. А. Гагарина (Россия, Саратов), к. и. н., д. соц. н., профессор

Мамедов Азер Агабала оглы – Государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева (Россия, Москва), д. филос. н., профессор

Радина О. И. – Донской государственный технический университет (Россия, Ростов-на-Дону), д. э. н., профессор

Харитоновна Т. В. – Финансовый университет при Правительстве РФ (Россия, Москва), к. э. н., доцент

Чигрин В. А. – Крымский филиал Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (Россия, Симферополь), д. соц. н., профессор

Шалаева Н. В. – Саратовский государственный аграрный университет им. Н. И. Вавилова (Россия, Саратов), д. и. н., профессор

Юдина Е. В. – Российский государственный университет туризма и сервиса (Россия, Москва), к. соц. н., доцент

Научный редактор: Киреева Ю. А. – Российский государственный университет туризма и сервиса (Россия, Москва), доцент

Переводчик: Макарова А. И. – Российский государственный университет туризма и сервиса (Россия, Москва), к. филос. н., доцент

Свидетельство о регистрации ЭЛ ФС77-69428 от 14 апреля 2017 г.

СЕРВИС

научный журнал PLUS

Том 20, № 1, 2026

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

- Аникина Л. А. Развитие туристской привлекательности города Переславля-Залесского 3
- Арифиллин М. В., Романов А. А. Археологические объекты Подмосковья как фактор развития культурно-познавательного туризма 15
- Головлева В. С., Лаухина К. С., Пырова М. А., Соколова П. А. Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра» 26
- Иванькова А. П. Повышение туристской привлекательности за счет реконцептуализации домов отдыха в туристские аттракционы 36
- Кадирова Ш. Х., Лустина Т. Н. Модели монетизации и структура доходов онлайн-туроператоров: эмпирический анализ 46
- Коновалова Е. Е., Макушева О. Н. Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде 55
- Лебедев К. А. Гендерный фактор в структуре глобального туристского рынка 67
- Лебедева О. Е. Развитие экотуризма в условиях сохранения биоразнообразия 76
- Лукерина О. М. Развитие семейного туризма в Республике Крым. Проблемы и перспективы 84
- Оконникова Т. И., Берестова Е. М., Хлебникова Н. А. Потенциал развития научно-популярного туризма на базе удмуртского государственного университета 95

КУЛЬТУРА И ЦИВИЛИЗАЦИЯ

- Быков Г. А. Феномен кросс-дизайна и межкультурных коммуникаций как инструмент развития отечественной дизайн-культуры 107
- Гамалей С. Ю. К вопросу о возрождении еврейского театра на дальнем востоке России в начале XXI века 117
- Завьялова А. И. Цветы как дар: туристские практики в современных православных храмах России 126
- Логонова Н. Ю. Формирование религиозной идентичности в цифровой экосистеме китайской культуры 137
- Мухамадиев Р. А. Предметы основного фонда как ресурс в музейном деле республики Татарстан 145
- Савелова Е. В., Щелкина Е. А. История развития хабаровского краевого дома народного творчества как социокультурного института 161
- Швец И. Ю. Системный подход к управлению полицентрическими культурно-туристскими маршрутами 173
- Швец Ю. Ю. Ценностно-ориентированные и человекоцентричные системы здравоохранения: управленческая устойчивость и изменение эффективности 186

Editor-in-Chief:

Konovalova Elena E. – Russian State University of Tourism and Service (Russian Federation, Moscow), PhD in Economics, Associate Professor

Editorial board:

Krivosheeva Tatyana M., – Russian State University of Tourism and Service, Moscow, Russia, PhD Econ., Assoc. Prof.

Lapshin Ivan E. – Peoples Friendship University of Russia (Russian Federation, Moscow), PhD in Philosophy

Alexeev Michael – Indiana University (USA, Bloomington), PhD in Economics, Professor

Yan Xuetong – Tsinghua University (China, Beijing), Professor Director of the Institute of International Relations

Zholdasbekov Abdimanat A. – Abai Kazakh National Pedagogical University (Almaty), PhD (Dr. Sc.) in Pedagogy

Klimenko Mikhail M. – Georgia Institute of Technology (USA, Atlanta), Professor

Láng László – Oxford Brookes University (Budapest, Hungary), Professor

Nedkova Antonina S. – Prof. Dr. Asen Zlatarov University (Burgas, Bulgaria), Doctor of Pedagogy

Asen Zlatarov – (Bulgaria, Burgas), PhD in Pedagogy

Olsen Kjell Ole Kjærland – UiT The Arctic University of Norway (Norway, Tromsø), Professor

Rodionov Eugene I. – Russian State University of Tourism and Service (Russia, Moscow), PhD in Pedagogy

Saenko Natalia R. – Moscow Polytechnic University (Russian Federation, Moscow), PhD (Dr. Sc.) in Philosophy

Strömberg Per – University of South-Eastern Norway (Norway, Boeuf), Associate Professor

Ericson Richard E. – East Carolina University (USA, Greenville), Professor

Members of Editorial Staff:

Anikeeva Olga A. – Russian State Social University (Russian Federation, Moscow), PhD in Sociology, Associate Professor

Arkipova Olga V. – Saint Petersburg State University of Economics (Russian Federation, Saint Petersburg), PhD in Philosophy, Professor

Vardan E. Bagdasaryan – Moscow State University (Russian Federation, Moscow), PhD (Dr. Sc.) in History

Anatoliy V. Dmitriyev – Institute of Philosophy (Russian Federation, Moscow), PhD (Dr. Sc.) in Philosophy, Professor, member of Russian Academy of Sciences

Yezhova Elena N. – North Caucasus Federal University (Russian Federation, Stavropol), PhD (Dr. Sc.) in Philology, Professor

Zaernyuk Viktor M. – Russian State Geological Prospecting University (Russian Federation, Moscow), PhD (Dr. Sc.) in Economics

Koroleva Oksana V. – Saratov State University (Russian Federation, Saratov), PhD in History, Associate Professor

Lagusev Yuriy M. – Russian State University of Social Technologies (Russian Federation, Moscow), PhD (Dr. Sc.) in Pedagogy

Lysikova Olga V. – Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, (Russian Federation, Saratov), PhD in History, PhD (Dr. Sc.) in Sociology, Professor

Mamedov Azer A. – Russian State Agrarian University-Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev (Russian Federation, Moscow), PhD (Dr. Sc.) in Philosophy, Professor

Radina Oksana I. – Don State Technical University (Russian Federation, Rostov-on-Don), PhD (Dr. Sc.) in Economics, Professor

Kharitonova Tatiana V. – Finance University under the Government of the Russian Federation (Russian Federation, Moscow), PhD in Economics, Associate Professor

Chigrin Viktor A. – V.I. Vernadsky Crimean Federal University (Russian Federation, Simferopol), PhD (Dr. Sc.) in Sociology, Professor

Shalaeva Nadezhda V. – Saratov State Agrarian University Named After N.I. Vavilov (Russian Federation, Saratov), PhD (Dr. Sc.) in History, Professor

Yudina E. V. – Russian State University of Tourism and Service (Russian Federation, Moscow), PhD in Sociology, Associate Professor

Academic Editor:

Kireeva Yulia A. – Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia), Associate Professor

Translator:

Alexandra I. Makarova – Russian State University of Tourism and Service (Russian Federation, Moscow) PhD (Dr. Sc.) in Philology

SERVICE

scientific journal

PLUS

Vol. 20, No. 1 (2026)

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

- Anikina L. A.** Development of tourist attraction in Pereslavl-Zalessky 3
- Arifullin M. V., Romanov A. A.** Archaeological sites in the Moscow region as a factor in the development of cultural tourism 15
- Golovleva V. S., Laukhina K. D., Pyrova M. A., & Sokolina P. A.** Pricing optimization of services and facilities for tourist in Ugra national park 26
- Ivankova A. P.** Increasing tourist attractiveness through the re-conceptualization of recreation centers into tourist attractions 36
- Kadirova Sh.Kh., Lustina T.N.** Monetization models and revenue structure of online travel platforms: empirical analysis 46
- Konovalova E. E., Makusheva O. N.** Communication strategies for building trust and loyalty of service consumers in the digital environment 55
- Lebedev K. A.** Gender factor in the structure of the global tourism market 67
- Lebedeva O. E.** Development of ecotourism in the context of biodiversity preservation 76
- Lukerina O. M.** Development of family tourism in the Republic of Crimea. problems and prospects 84
- Okonnikova T.I., Berestova E.M., Khlebnikova N.A.** The potential for the development of popular science tourism at the Udmurt state university 95

CULTURE AND CIVILIZATION

- Bykov G. A.** The phenomenon of cross-design and intercultural communications as a tool for developing domestic design culture 107
- Gamaley S. Yu.** On the issue of the Jewish theater revival in the Russian Far East at the beginning of the 21st century 117
- Zavyalova A. I.** Flowers as a gift: tourist practices in modern orthodox churches in Russia 126
- Loginova N. Yu.** Formation of religious identity in the digital ecosystem within the Chinese cultural world 137
- Mukhamadiev R.A.** Main fund items as a resource in museum work in the Republic of Tatarstan 145
- Savelova E. V., Shchelkina E. A.** The history of developing the Khabarovsk regional house of folk art as a sociocultural institution 161
- Shvets I. Yu.** A systemic approach to managing polycentric cultural and tourist routes 173
- Shvets Yu. Yu.** People-centered and value-based health systems: managerial sustainability and performance measurement 186

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.485

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-3-14

РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ГОРОДА ПЕРЕСЛАВЛЯ-ЗАЛЕССКОГО

АНИКИНА Людмила Александровна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент; e-mail: LAAnikina@fa.ru

Аннотация. При развитии внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации, увеличении его доли в объеме ВВП, что созвучно с национальной целью Президента РФ [7], и увеличении количества внутренних туристских поездок к 2035 году в два раза на одного жителя, что созвучно со стратегией Стратегии развития туризма [6], важно развивать туризм в малых исторических городах, совершенствовать имеющиеся маршруты с учетом современных вызовов и возможностей расширения ассортимента туристских услуг. При этом развитие туризма в малых исторических городах будет в какой-то мере сдерживать отток молодежи в крупные города, обеспечивая им интерес и рабочие места в туризме на малой Родине. Для местного населения, не задействованного в туризме, есть также интерес: развитие туризма способствует развитию туристской инфраструктуры и повышению качества его жизни. В статье будет рассмотрен город Переславль-Залесский как центр притяжения туристов с позиции его потенциальных возможностей на основе имеющегося туристско-рекреационного потенциала. В настоящее время город славится своими церквями и храмами, Плещеевым озером и входит в состав «Большого Золотого кольца». Но для распределения турпотока туристов, сглаживания периодов межсезонья, привлечения интереса к городу более широкого круга интересантов в исследовании будет исследован туристский потенциал города и предложены новые направления развития туризма: кинотуризм, экологический, промышленный, мистический, фестивальныи виды туризма, дополняющие друг друга при составлении комбинированных маршрутов и влекущие за собой привлечение новой целевой аудитории туристов.

Ключевые слова: туризм, туристская привлекательность, город Переславль-Залесский, виды туризма, кинотуризм, религиозный туризм, экскурсия, Александр Невский, мифология в туризме, Плещеево озеро, Большое Золотое кольцо России

Для цитирования: Аникина, Л. А. Развитие туристской привлекательности города Переславля-Залесского // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 3–14. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-3-14.

Статья поступила в редакцию: 22.12.2025.

Статья принята к публикации: 26.01.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 338.485

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-3-14

DEVELOPMENT OF TOURIST ATTRACTION IN PERESLAVL-ZALESSKY

Liudmila A. ANIKINA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: LAAnikina@fa.ru

Abstract. In the context of developing domestic and inbound tourism in the Russian Federation, increasing its share in GDP, which is in line with the national goal set by the President of the Russian Federation [7], and increasing the number of domestic tourist trips by 2 times per capita by 2035, which is in line with the Tourism Development Strategy [6], it is important to develop tourism in small historical cities and improve existing routes to meet modern challenges and opportunities for expanding the range of tourist services. At the same time, the development of tourism in small historical cities will, to some extent, prevent the outflow of young people to large cities, providing them with interest and jobs in tourism in their small homeland. There is also an interest for the local population that is not involved in tourism: the development of tourism contributes to the development of tourism infrastructure and improves the quality of life for the local population. The article will consider the city of Pereslavl-Zalessky as a tourist attraction center from the perspective of its potential based on the existing tourism and recreational potential. Currently, the city is famous for its churches and cathedrals, Lake Pleshcheyevo, and is part of the “Great Golden Ring.” However, in order to distribute tourist flows, smooth out off-season periods, and attract a wider range of tourists to the city, the study will explore the city’s tourism potential and propose new areas for tourism development, such as film tourism, eco-tourism, industrial tourism, mystical tourism, and festival tourism, which complement each other in creating combined routes and attract a new target audience of tourists.

Keywords: tourism, tourist attractiveness, Pereslavl-Zalessky, types of tourism, film tourism, religious tourism, excursion, Alexander Nevsky, mythology in tourism, Lake Pleshcheyevo, The Great Golden Ring of Russia

For citation: Anikina, L. A. (2026). Development of tourist attraction in Pereslavl-Zalessky. *Service plus*, 20(1), 3–14. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-3-14. (In Russ.).

Submitted: 22/12/2025.

Accepted: 26/01/2026.

Развитие туристской привлекательности города Переславля-Залесского

Туристский маршрут «Золотое кольцо» известен с 1967 года. В него вошли 9 городов. Такой маршрут был назван кольцом не случайно. Предполагалось, что путешественнику, который приехал в один город, а далее держащий путь в другой город (а все города «Золотого кольца» располагаются сравнительно близко), удобно было бы возвращаться домой не тем же путем, а другой дорогой, чтобы посмотреть новые города. Таким образом, маршрут можно было замкнуть по кольцу, что удобно, эффективно и разнообразно.

Маршрут «Золотое кольцо» – один из популярных туристских маршрутов. Наибольшая доля путешественников, путешествующих по нему, – жители Москвы в возрасте 36–45 лет (40 %) и 46–65 лет (33 %) [8]. Наибольший пик посещений приходится с мая по сентябрь и в праздничные дни. Маршруты «Золотого кольца» пользуются также популярностью у любителей речных круизов по России – это люди зрелого и «серебряного» возрастов. В частности, такие круизные программы организуются компанией «ВодоходЪ» с высадкой и экскурсиями в разных городах.

В 2021–2022 годах в туристской среде много говорилось об апгрейде маршрута, о придании ему новой жизни. Собирались идеи, формировался мастер-план территории, и с декабря 2022 года данный маршрут предлагается не только в старом сочетании городов, но и как «Большое Золотое кольцо», куда дополнительно вошли еще несколько городов. Инициатива связана с возможностью создания множества межрегиональных маршрутов.

В нацпроекте «Туризм и гостеприимство» [4] «Большое Золотое кольцо» показано как одна из 12 макротерриторий – приоритетных для развития туризма в Российской Федерации [3, с. 40].

В данной статье речь пойдет о развитии города Переславля-Залесского (именуемого также Переславлем) как одной из точек притяжения туристов. Город основан в 1152 году Юрием Долгоруким и является родиной Александра Невского. Именно здесь зарождался российский флот – на Плещеевом озере Петр I строил свою «потешную» флотилию.

Развитие туризма в малых населенных пунктах интересует не только российских ученых, но и зарубежных [13]. Среди российских исследователей исследованию потенциала развития

малых исторических городов посвятили свои исследования Ю. Ю. Щегольков [9; 11; 12], Д. А. Цапук, [9]; городам «Золотого кольца» В. И. Кружалин [3], Н. В. Шабалина, Е. Н. [3], Е. Н. Амалицкая [1], О. А. Рябков. [5], а, в частности, городу Переславлю Залесскому – Т. В. Гостева [2]. Но эти и другие исследования затрагивали лишь проблематику малых исторических городов в целом [1; 3; 5; 9; 11; 12] либо были посвящены лишь дендрарологическому парку Переславля-Залесского [2], но не развитию туризма в городе в целом. Поэтому данное исследование является интересным и первобытным в плане развития туристской привлекательности города не только в плане изучения храмов и монастырей города, но и с позиции расширения предоставления туристских услуг.

Цель данного исследования – на основе исследования туристских ресурсов и инфраструктуры Переславля предложить направления повышения его туристской привлекательности.

Объект исследования – городские туристские ресурсы.

Предмет исследования – выделение новых направлений развития туризма Переславля-Залесского.

В высокий сезон 2025 года город вошел в топ-10 самых популярных летних направлений среди малых городов РФ. [8].

Переславль-Залесский, как и многие малые исторические города, переживает демографический кризис, выражающийся в значительном оттоке населения в мегаполисы. При этом реальные доходы населения города находятся на очень низком уровне [11, с. 126–127].

Особый тип существования Переславля-Залесского, как и всех малых исторических городов, определяется сохранением историко-культурного потенциала, связи с природой и культурным ландшафтом [9, с. 167].

Переславль-Залесский – исторический город в Ярославской области, имеющий уникальный природный парк «Плещеево озеро» – объект всемирного наследия ЮНЕСКО.

Если говорить о гостиничном фонде города, то гостиниц немного. В основном это трехзвездочные отели:

- «Лесная сказка», «Роза ветров», расположенные в лесу с возможностью проживания с животными;

- «Переславская слобода», оформленный в традиционном русском стиле, что создает особую атмосферу;
- «Переславль», где снимали эпизод для фильма «Дом спящих красавиц»;
- Victoria Plaza, гостинично-ресторанный комплекс, и другие.

Из четырехзвездочных представлен «Azimut Парк Отель Переславль». Пятизвездочных гостиниц нет, но есть базы отдыха, расположенные недалеко от Александровой горы, которые предлагают сравнительно дорогостоящие номера. Строительство баз отдыха на территории национального парка регулируется законодательством об особо охраняемых природных территориях и связано со множеством ограничений в реализации гостиничных и туристских услуг [10].

Если говорить о транспортной доступности, то она достаточно хорошая. Добраться из Москвы до Переславля можно на автобусе, электричке, такси или автомобиле. Из Москвы – автобус отправляется с Щелковского или Центрального автовокзала, а также от остановки, расположенной рядом с метро «ВДНХ». Из Ярославля – рейсы несколько раз в день, время пути около 2,5 часов. Из других городов (Ростов Великий, Владимир, Нижний Новгород) – сначала автобус до Ярославля, Владимира или Москвы, затем пересадка.

Если добираться на электричке, то по выходным дням из Москвы с Ярославского вокзала ходит туристский поезд № 928М. Время в пути – примерно три часа. В будние дни – электричка

до Сергиева Посада, затем пересадка на пригородный поезд или автобус до Переславля.

Если говорить о качестве дорог Переславля-Залесском, то где-то есть новое асфальтовое покрытие, но на подъезде к городу встречаются дороги без асфальта, с трещинами и колдобинами. Это проблема, так как большое количество достопримечательностей, ради которых едут туристы, находятся за городом.

Переславль-Залесский – один из древнейших городов России, обладающий уникальным культурно-историческим наследием. Значительная часть его туристской привлекательности формируется благодаря большому количеству музеев, многие из которых не имеют аналогов в стране. Оценка музейного потенциала города позволяет определить степень его влияния на культурную среду, туристский поток и экономическое развитие территории.

Город включает следующие памятники архитектуры:

- Спасо-Преображенский собор XII века;
- Церковь Петра Митрополита XVI века;
- Федоровская часовня (часовня Крест) XVII века.

В Переславль-Залесском пять монастырей и несколько церквей (табл. 1), что может являться основой для развития не только религиозного туризма, ради чего приезжают большинство путешественников, но и паломнического туризма, который уже подведомствен религиозным организациям.

Табл. 1. Характеристика действующих монастырей и храмов

Table 1. Characteristics of existing monasteries and temples

№	Наименование монастырей и храмов	Вид монастыря	Дата основания
1	Никитский монастырь	мужской	Около 1010 г.
2	Свято-Никольский монастырь	женский	Около 1350 г.
3	Феодоровский монастырь	женский	В начале XIV века
4	Свято-Троицкий Данилов монастырь	мужской	В 1508 г.
5	Николо-Сольбинский монастырь	женский	В конце XV – начале XVI в.
6	Надвратный никольский храм Горицкого монастыря	-	Построен в XVIII в. Первое богослужение в восстановленном храме состоялось 14 марта 2015 года.
7	Знаменская церковь	-	Основана в XX в. Начало восстановления – 1999 г., освещение – 2007 г.
8	Покровская церковь	-	XVIII в.

Развитие туристской привлекательности города Переславля-Залесского

№	Наименование монастырей и храмов	Вид монастыря	Дата основания
9	Сорокосвятская церковь	-	XVIII в.
10	Владимирский кафедральный собор	-	XVIII в.
11	Сретенская церковь	-	XVIII в.
12	Церковь Александра Невского		XVIII в.
13	Симеоновская церковь		XVIII в.
14	Храм Георгия Победоносца		XXI в.
15	Спасо-Преображенский собор		Древнейший храм. Основан в XII веке

На территории Переславля-Залесского находятся четыре святыни:

- Ключ Гремяч (Переславский район, местечко Ботик);
- Источник Святой Варвары (Переславский район, село Купань);
- Источник Никиты Столпника (Переславский район, Никитская слобода);
- Источник преподобных Антония и Феодосия Киево-Печерских (Переславский район, м. Сольба, Николо-Сольбинский монастырь).

Рассматривая музейный потенциал Переславля-Залесского, можем наблюдать огромное

разнообразие музеев (табл. 2). Одно из интересных уникальных мест Переславля-Залесского – парк миниатюр, где собраны отдельные культурные объекты Золотого кольца России.

В Советское время в исследуемом городе были сняты несколько фильмов: «Александр Невский» (1938 г.), «Коммунист» (1957 г.); «Емельян Пугачев» (1978 г.); «Война и мир» (1966–1967 гг.); «Ливень» (1975 г.); «Анкор, еще анкор!» (1992 г.) и многие другие.

В 2000-е годы были сняты фильмы или эпизоды фильмов, такие как: «Дальнобойщики» (2001 г.); «Бумер» (2002 г.); «Захват» (2002 г.); «Палата

Табл. 2. Музеи и выставочные залы г. Переславль-Залесский

Table 2. Museums and exhibition halls in Pereslavl-Zalessky

№	Наименование музея	Характерные черты музея
1	Музей «Рождение сказки и славянской мифологии»	Коллекция образов славянской мифологии и героев волшебных сказок
2	Музей крестьянского дизайна «Конь в пальто»	Уникальные предметы одежды и быта русских крестьян XVI–XIX вв.
3	Музей-усадьба «Ботик Петра I»	Хранение уцелевшего судна «потешной флотилии» Петра I
4	Историко-культурный центр «Русский парк»	Комплекс музеев, в том числе о первых изобретениях и русской моде XIX века
5	Дендрологический сад им. С. Ф. Харитонова	Сад-музей, включающий более 600 наименований растений из разных частей света
6	Музей граммофонов и грампластинок	Мир музыки, знакомящий с воспроизводством звука, с историей появления фонографов, граммофонов и грампластинок
7	Переславский музей-заповедник	На территории бывшего Горичского монастыря. В коллекции свыше 90 тыс. экспонатов
8	Музей радио	Действующие бытовые радиотехнические устройства XX в.: ламповое радио стран Западной Европы и СССР (30–60-е гг.), трансляционные динамики и радиоузлы, киносъёмочная и кинопроекционная аппаратура, рабочее место радиомеханика
9	Музей истории денег	Деньги с библейских времен до современности. Первая русская копейка и монета Древнего Рима
10	Музей Александра Невского	Образцы вооружения, диорама знаменитой Невской битвы

Development of tourist attraction in Pereslavl-Zalesky

№	Наименование музея	Характерные черты музея
11	Музей паровозов «Кукушка»	Коллекция локомотивов, вагонов и железнодорожной техники узкой колеи. Прогулка на ручной дрезине по густому лесу
12	Музей старинных швейных машин	История предмета, придуманного еще Леонардо де Винчи. Коллекция из более 100 экземпляров швейных машин XIX–XX веков
13	Музей хитростей и смекалки	Предметы, появившиеся в быту наших предков благодаря народной выдумке и смекалке
14	Дом Берендея	Расписной терем, где живет сказочный царь Берендей, который всегда рад гостям. В его палатах можно согреться в кладовой тепла, «сесть в квашню» и купить сувенир на память
15	Музей «Царство Ряпушки»	Экспозиции: царский стол, диорама озера, обитатели озера, орудия рыбной ловли, домик рыбака
16	Галерея Ольги Кузнецовой	Коллекция посуды короля фарфора Кузнецова М. С. и других фабрик России, предметы народного быта и мебели конца XIX – начала XX вв.
17	Дача художника Константина Коровина	Дача великого русского живописца и театрального художника К. А. Коровина, расположенная в деревне Охотино на берегу реки Нерль Клязьминская
18	Музей-усадьба Ганшиных	Расположение усадьбы на берегу реки Шахи в 28 км от Переславля в деревне Горки. Наличие экспозиции, которая знакомит с жизнью переславской деревни конца XIX века – бытом, промыслами, искусством
19	Владимирский собор	Построен в XVIII веке. Является центром творчества переславских мастеров: картины, керамика и другие творческие работы
20	Музейный центр «На Ростовской»	Проведение культурных мероприятий
21	Музей производства шоколада	Знакомство с полным циклом изготовления шоколада, с настоящими свежееобжаренными какао-бобами и другими ингредиентами, необходимыми для изготовления шоколада
22	Музей мистики и магии	Расположение на частной территории ГРК «Лесная сказка». Здесь можно узнать, что такое астрология, руны-символы, перевернувшие мир; тайны загадочного Синего камня и исчезнувшего города Клецин
23	Музей-мастерская «Эксклюзив»	Макет Золотого кольца России, архитектурные чудеса света: Тадж-Махал, Пизанская башня, Тауэрский мост
24	Музей святителя Луки Крымского в Феодоровском женском монастыре	Подлинные личные вещи, письма, рисунки святителя
25	Первый интерактивный музей медицины	Экскурсии проходят в виде викторины. Проводится реанимация электронного муляжа, посетителям делается ЭКГ, проверяется сахар в крови, и многое другое
26	Музей истории самовара	История самоваров, которой около 4000 лет. Демонстрация 30 самоваров из 16 стран. Для детей спектакль «Самовар»
27	Музей-пряничная «Переславский пряник»	Рассказ об истории и традициях пряничного дела. В экспозиции музея пряничные доски, секретный состав специй и оригинальные пряники XIX века. Изготовление собственными руками пряника с помощью деревянной доски, вырезанной вручную
28	Музей славянских оберегов, примет и поверий	Экскурсии на тему оберегов предков-славян, а также проведение мастер-классов по изготовлению оберегов.
29	Интерьерно-выставочный центр «Вернисаж»	Выставка картин «Краски лета в русской провинции». Написание картин, изготовление игрушек

Развитие туристской привлекательности города Переславля-Залесского

№ 6» (2003 г.), «Чайка» (2004 г.); «Рагин» (2004 г.); «Диверсант» (2004 г.); «Монро» (2006 г.), «Снежная Королева» (2006 г.), сериал «Санкционер» (2025 г.) и другие.

В этих фильмах появляются упомянутые в исследовании локации. В фильме «Александр Невский» представлена сцена на Плещеевом озере, у Городища. Снимали озеро с холмов. В фильме «Война и мир» некоторые сцены и пожар Москвы затронуты на поле за Никитским монастырем. Около пруда была выстроена деревянная Москва в метр высотой, выкопали и забетонировали траншею – получилась Москва-река. В фильме «Анкор, еще анкор!» половина воинской части попала в массовку в качестве пленных немцев.

Учитывая данный факт и то, что город был, есть и будет представлять собой очередную киноплощадку, в городе можно было бы развивать кинотуризм, сохранив некоторые макеты и/или воссоздав на месте событий площадки воспоминаний, фотоплощадки, кинопоказы этих фильмов и последующими активностями, связанные с ними. Предлагается в предполагаемые локации интегрировать стенды с кадрами из фильма и QR-коды, ведущие к фрагментам из определенной кинокартины. В гостинице «Переславль», известную по фильму Гайдая «Иван Васильевич меняет профессию», можно воплотить идею тематического гостиничного номера с воспроизведением тех же элементов мебели и декора, используемыми в фильме. Дополнить его экскурсиями по местам съемок и локациям, где могли бы появиться герои. В городе также можно создать городской тематический парк, связанный с героями фильмов.

Потенциал развития экотуризма города тоже достаточно огромен:

- озеро и его береговая зона входят в состав Национального парка «Плещеево озеро», что накладывает некоторые ограничения на хозяйственную деятельность, но гарантирует сохранность. Также только в водах озера водится переславская ряпушка – краснокнижная рыба;
- река Трубеж;
- смешанные леса. Значительные площади заняты национальным парком. Природа и леса идеально подходят для:
- экотуризма: пешие и велопоголки по эко-тропам национального парка, например тропа

«Серая цапля». Данная экологическая тропа имеет протяженность 1 км. Путешествуя по тропе, можно познакомиться с обитающими здесь птицами и полюбоваться красотой природы. Она расположена на Северо-восточном берегу Плещеева озера;

- сбора ягод и грибов: Регулируемый сбор на территории парка;
- наблюдения за птицами (бёрдвотчинг): на озере и в лесах обитает множество видов птиц, в частности цапель.

На основе природных ресурсов в Переславле-Залесском можно развивать: пляжный вид отдыха в сочетании с активным туризмом: велотуризм (вокруг озера), конные прогулки (на конно-спортивном комплексе в парк-отеле «Эко-клуб NA FERME», в парк-отеле «Джао дача»), водный туризм (кайтсерфинг, виндсерфинг, яхтинг, каякинг), полеты на воздушном шаре над Переславлем, зимние виды спорта (лыжные трассы в местечке Касарка). Прокат спортивно-туристского оборудования для парусных и водных видов спорта предлагает кайт-приют OHANA.

Тем не менее существуют некоторые проблемы и ограничения, связанные с большими потоками путешественников:

- 1) Негативное воздействие человека: в летние месяцы прибрежная зона озера подвергается значительному антропогенному давлению, проявляющемуся в увеличении количества мусора и стихийных мест для отдыха.
- 2) Регламентация национального парка: действуют ограничения, такие как запрет на свободный проезд транспорта к воде, разведение открытого огня и другие. Эти меры, хотя и создают определенные неудобства, играют важную роль в сохранении природной среды.
- 3) Потребность в развитии инфраструктуры: есть необходимость в создании большего числа оборудованных зон для отдыха, кемпинга, пикниковых площадок, а также в расширении услуг по прокату спортивного снаряжения.

Природные ресурсы Переславля-Залесского имеют исключительно высокую ценность и обладают большим потенциалом для развития рекреационной деятельности. Затем, уникальное сочетание знакового озера, статуса национального парка, богатых лесных массивов и исторического наследия создает прочную основу

для превращения города в один из ведущих многопрофильных центров внутреннего туризма в Центральной России. Ключевая задача – грамотное и продуманное управление этими ресурсами, направленное на развитие туристской инфраструктуры при строгом соблюдении природоохранного законодательства.

Говоря о гастротуризме Переславль-Залесского, можно предложить включить в маршруты:

- упомянутые выше мастер-классы по изготовлению «Переславского пряника»;
- рыбные блюда под возможным брендом «Переславская ряпушка». Легендарная рыба, когда-то украшавшая царские столы и являющаяся уникальным обитателем Плещеева озера, сегодня находится под охраной Красной книги, что делает ее вылов невозможным. Однако это открывает двери для интересных гастрономических проектов;
- семейная ферма «Мангалица & Виноград», где проживает редкая порода свиней – венгерская мангалица и где можно увидеть более 100 сортов винограда, купить саженцы и получить консультации по выращиванию и уходу;
- трактир-музей «Шаляпинская верста». Это место – наглядный пример того, как можно строить туристский бизнес на историческом наследии. В интерьере кафе присутствуют самовары, старинные картины, скатерти, сделанные своими руками, старинная утварь. Меню кафе воспроизводит список блюд со старинными названиями. Присутствует магазин гастросувениров. Кафе «Шаляпинская верста» – живой кейс, иллюстрирующий одно из возможных направлений туризма – гастротуризма.

Так, в меню, например, в составе супов гостям предлагается:

- 1) Борщ съ дъяблями;
- 2) Суп изъ пулярки съ клецками.

А в составе горячих блюд, например, «Котлета изъ разныхъ мясь или изъ щуки, пойманной въ Нерли, до рыхлого фаршу тяпанные, перед отпускомъ с обеихъ сторонъ обжаренные».

Помимо культурно-познавательных, кинообъектов, храмов и монастырей, город славится своими мифами и рассказами. Мифология города крайне разнообразна.

Именно в малом городе мифология места еще присутствует, а житель и визитер крупных городов становится потребителем не городских мифов, а «иллюзий реальности» [12, с. 78].

Одна из экскурсий города – «Переславль-Залесский в преданиях и легендах». Это увлекательная поездка по местам рождения удивительных сказаний Залесья: о живших в этих краях вольных берендеях и чудообитателях Плещеева озера. Маршрут проходит по Красной площади и северо-восточному берегу озера (городище Клещин, Александра гора). Так, зачастую в состав экскурсии включают на выбор посещение двух из четырех действующих храмов города.

Одним из самых главных мифов Переславль-Залесского является так называемый «Синий камень». Камень был объектом поклонения мерян, который жили на берегу Плещеева озера и были язычниками. Камень оставался объектом раздора между язычниками и христианами и после принятия христианства на территории северо-восточный Руси. В XVIII веке камень должен был использоваться при строительстве церкви, его решили перевезти через озеро на санях, но лед не выдержал, и камень ушел на дно Плещеева озера. Но спустя время снова оказался на берегу. После этого он стал еще более популярным в народе, и в настоящий момент камень популярен у неоязычников. Есть также миф, что этот «Синий камень» дает здоровье людям, которые к нему прикоснутся.

Александра гора является также частью местных легенд и мифов. По преданию, на вершине горы было капище мерян, также есть теория, что на горе родился князь Александр Невский и что именно здесь он проводил свое детство. Никто не знает точно, это мифы. В XIII веке был построен монастырь, но он был уничтожен в эпоху Смутного времени. Также бытует мнение, что синий камень находился на вершине горы. Это гора является также священным местом для индуистов и имеет также другое название «Ярилина плешь».

Дубрава, находящаяся недалеко от Александровой горы, тоже имеет отношение к мифологии в туризме. Сюда до сих пор приезжают люди, которые поклоняются языческим богам. Здесь находится капище, которому более тысячи лет.

Развитие туристской привлекательности города Переславля-Залесского

В Переславле-Залесском ежегодно проходят фестивали воздухоплавания «Золотое кольцо России», что позволяет выделить еще один вид туризма, который мало популяризован. Важно усилить продвижение, данное направления в социальных сетях, в сети Интернет. В рамках фестиваля необходимо организовывать дополнительную активность путешественников, расширять частоту и ассортимент экскурсионных программ.

По мнению автора, в городе можно развивать промышленный туризм, который в настоящее время не предлагается. Тем не менее есть интересные промышленные объекты с уникальными историческими фактами. Так, в Переславле врачом В. Ф. Войно-Ясенецким был изобретен

метод регионарной анестезии. На Переславской фабрике киноплёнки № 5 «с нуля» была сделана киноплёнка, и впервые в мире именно в этом городе ее сделали огнестойкой. Завод утеплителей ЛИТ, Институт программных систем им. А. К. Алаймазяна также внесли огромный вклад в развитие отечественной науки своими изобретениями.

В статье описаны далеко не все туристские объекты, но уже, используя данный потенциал, можно выделить несколько направлений туризма в г. Переславль-Залесский (рис. 1).

Данный конструктор позволит создавать комбинированные туры, включая одно направление в качестве приоритетного и добавляя локации по интересам. Участниками этой системы будут



Рис. 1. Модель-конструктор развития направлений туризма в г. Переславль-Залесский

Fig. 1. Design model for the development of tourism destinations in Pereslavl-Zalessky

промышленные предприятия, туроператоры, экскурсионные фирмы, предприятия питания, сувенирные магазины, а также деловые объединения, представители креативной индустрии и сами экскурсанты. Данный конструктор предполагается разместить на туристском портале «Туристический Переславль» с возможностью моделирования туристских маршрутов самим туристом. На этом портале также можно разместить готовые комбинированные маршруты экскурсионных фирм и туры разных туроператоров.

Автором выдвигается также мысль о необходимости разработки местного путеводителя по городу в виде брошюры и электронного ее варианта с описанием туристских мест показа. Путеводитель по вышеназванным направлениям туризма в рамках комбинированных маршрутов будет формировать уникальные впечатления и раскрывать регион с неожиданной стороны. Он будет показывать, что в Переславль-Залесском много уникальных локаций, где есть богатая культурная жизнь, мистические места, множество музеев, ресторанов, баз отдыха, эко-маршрутов, монастырей, церквей, памятников архитектуры и национальный парк. Переславль-Залесский – это не только достопримечательности, фестивали и великолепная природа, но еще и прекрасная локация для работы и жизни.

В итоге городу необходимо не только сохранять историческую ценность и туристскую привлекательность, но и расширять направления туризма и заинтересованность туристов промышленными экскурсиями, активными и экологическими видами отдыха. Самый популярный маршрут в Переславле – обзорная экскурсия по городу, но мало востребованы интересные маршруты, связанные с Александром Невским, Петром I, Иоанном Грозным, по национальному парку, возможно, из-за недостаточного продвижения до целевой аудитории. В городе совершенно не разработано паломническое направление туризма, но в Переславской епархии нет паломнического отдела. Паломников может привлечь реклама на радиостанции «Вера», «Радонеж», в журнале «Славянка».

Помимо показов храмов и церквей города, возможно и необходимо развивать комбинированные туристские маршруты, включающие промышленные, экологические, мистические, фестивальные, кино- направления развития туризма, что сопряжено уже с имеющимися туристскими достопримечательностями, а также с внедрением в перспективе новых объектов инфраструктуры. Это позволит разгрузить туристские потоки в сезон, приводящие к овертуризму, и распределить нагрузку на территории круглогодично и равномерно.

Список источников

1. Амалицкая Е. Н. Комплексное развитие туристского маршрута «Золотое кольцо» как национального / Е. Н. Амалицкая // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2025. – Т. 19. – № 3. – С. 44–52.
2. Гостева Т. В. Дендрологический сад имени С. Ф. Харитоновна, как уникальный зеленый объект города Переславля-Залесского / Т. В. Гостева // Hortus Botanicus. – Т. 1. – 2018. – С. 629–631.
3. Кружалин В. И. Оценка уровня туристско-рекреационного развития регионов Большого Золотого кольца / В. И. Кружалин, Н. В. Шабалина, К. В. Кружалин [и др.] // Профессорский журнал. Серия: рекреация и туризм. – 2022. – № 3(15). – С. 38–47.
4. Национальный проект «Туризм и гостеприимство» / Правительство России: официальный сайт [электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (дата обращения 05.01.2026).
5. Рябков О. А. Перспективы развития маркетинга туристических услуг маршрута «Золотое Кольцо России» [электронный ресурс] / О. А. Рябков // Управление экономическими системами: электронный журнал. – 2018. – № 4 (110). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32847355> (дата обращения 05.01.2026).
6. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 г. № 2129-р. [электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/ (дата обращения 05.01.2026).
7. Указ Президента РФ «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024 г. № 309. [электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения 05.01.2026).

Развитие туристской привлекательности города Переславля-Залесского

8. Уникальная локация между двух столиц. Переславль-Залесский раскрыл туристический потенциал региона / Ярославль Онлайн: новостной канал [электронный ресурс]. URL: <https://76.ru/text/gorod/2025/12/29/76196250/?ysclid=mjzpaicxr579276308> (дата обращения 05.01.2026)
9. Цапук Д. А. Креативный туризм: возможности и практики развития малых городов / Д. А. Цапук, Ю. Ю. Щегольков // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2024. – Т. 18. – № 1. – С. 162–181.
10. Федеральный закон «Об особо охраняемых природных территориях» от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ (последняя редакция) [электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6072/ (дата обращения 05.01.2026).
11. Щегольков Ю. Ю., Пронина А., Метелкина П. Последний шанс... или может ли туризм спасти малые исторические города России? Опыт участников проекта «Настоящая Россия» в исследовании туристского потенциала городов ЦФО / Ю. Ю. Щегольков, А. Пронина, П. Метелкина // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2017. – Т. 11. – № 2. – С. 125–130.
12. Щегольков Ю. Ю. Мифология места и выбор стратегии развития для малых городов / Ю. Ю. Щегольков // Сервис plus. – 2020. – Т. 14. – № 3. – С. 76–84.
13. Bausch T. Why demography forecasts fail in tourism areas: a spatial demographic mapping of a small alpine village // Sustainable Development of Mountain Territories. 2017. – Т. 9. – № 1 (31). – С. 45–54.

References

1. Amalitskaya, E. N. (2025). Comprehensive development of the Golden Ring tourist route as a national route. *Sovremennye problemy servisa i turizma [Service and Tourism: Current Challenges]*, 19 (3), 44–53. DOI: 10.5281/zenodo.17746025. (In Russ.).
2. Gosteva, T. V. (2018). Dendrologicheskii sad imeni S. F. Kharitonova, kak unikal'nyi zelenyi ob'ekt goroda Pereslavlya-Zaleskogo [The S. F. Kharitonov Dendrological Garden as a unique green object in the city of Pereslavl-Zalesky]. *Hortus Botanicus*, 1, 629–631. (In Russ.).
3. Kruzhalin, V. I., Shabalina, N. V., Kruzhalin, K. V., Nikanorova, A. D., Aigina, E. V., Kudakaev, A. Ya., Novichkova, E. S. (2022). Otsenka urovnya turistsko-rekreatsionnogo razvitiya regionov Bol'shogo Zolotogo Kol'tsa [Assessment of the level of tourist-recreational development of the «Big Golden Ring» regions]. *Professorskii zhurnal. Seriya: rekreatsiya i turizm [Professorial Journal. Series: Recreation and Tourism]*, 3(15), 38–47. (In Russ.).
4. Pravitel'stvo Rossii [Government of Russia]. (2025). *Natsional'nyi proekt «Turizm i gostepriimstvo» [National Project «Tourism and Hospitality»]*. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (Accessed on January 05, 2026). (In Russ.).
5. Ryabkov, O. A. (2018). Perspektivy razvitiya marketinga turistskikh uslug marshruta «Zolotoe Kol'tso Rossii» [Prospects for the development of marketing of tourist services on the «Golden Ring of Russia» route]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi zhurnal [Management of Economic Systems: electronic journal]*, 4(110). (Accessed on January 05, 2026). (In Russ.).
6. *Strategiia razvitiia turizma v Rossiiskoi Federatsii na period do 2035 goda [Tourism Development Strategy in the Russian Federation for the period up to 2035]*: Approved by Order of the Government of the Russian Federation No. 2129-r dated on September 20, 2019. (Accessed on January 05, 2026). (In Russ.).
7. «O natsional'nykh tseliakh razvitiia RF na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda» [«On National Development Goals of the Russian Federation until 2030 and Prospects until 2036»]: Decree of the President of the Russian Federation dated on May 7, 2024, No. 309. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (Accessed on January 05, 2026). (In Russ.).
8. Unikal'naya lokatsiia mezhdv dvukh stolits. Pereslavl'-Zaleskii raskryl turistskii potentsial re-giona [A unique location between two capitals. Pereslavl-Zalesky revealed the tourist potential of the region]. *Yaroslavl' Onlain: novostnoi kanal [Yaroslavl Online: news channel]*. URL: <https://76.ru/text/gorod/2025/12/29/76196250/?ysclid=mjzpaicxr579276308> (Accessed on January 05, 2026). (In Russ.).
9. Tsapuk, D. A., & Schegolkov, Yu. Yu. (2024). Creative tourism: opportunities and practices for small town development. *Sovremennye problemy servisa i turizma [Service and Tourism: Current Challenges]*, 18(1), 162–181. doi: 10.5281/zenodo.11425238. (In Russ.).

10. «*Ob osobo okhraniaemykh prirodnykh territoriakh*» [*On Specially Protected Natural Territories*]: Federal Law dated on November 24, 1996, No. 132-FZ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6072/ (Accessed on January 05, 2026). (In Russ.).
11. Shchegolkov, Yu. Yu., Pronina, A., & Metelkina, P. (2017). Poslednii shans... ili mozhnet li turizm spasti malie istoricheskie goroda Rossii? Opyt uchastnikov proekta «Nastoiashchaia Rossiia» v issledovanii turistskogo potentsiala gorodov TsFO [The last chance... or can tourism save small historical cities of Russia? Experience of participants of the project «Nastoiashchaia Rossiia» in studying the tourist potential of Central Federal District cities]. *Sovremennye problemy servisa i turizma* [*Service and Tourism: Current Challenges*], 11(2), 125–130. (In Russ.).
12. Shchegolkov, Yu. Yu. & Shchegolkova, I. M. (2020). Mythology of location and choice of development strategy for small cities. *Service plus*, 14 (3), 76–84. DOI: 10.24411/2413-693X-2020-10309. (In Russ.).
13. Bausch, T. (2017). Why demography forecasts fail in tourism areas: a spatial demographic map-ping of a small alpine village. *Sustainable Development of Mountain Territories*, 9(1), 45–54.

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 334.726, 339.92, 338.4

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-15-25

АРХЕОЛОГИЧЕСКИЕ ОБЪЕКТЫ ПОДМОСКОВЬЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА

АРИФУЛЛИН Марат Венерович,

Государственный университет управления (Москва, Российская Федерация);

Кандидат экономических наук; e-mail: marifullin@yandex.ru

РОМАНОВ Алексей Александрович,

Государственный университет управления (Москва, Российская Федерация);

Кандидат исторических наук; e-mail: r.alexei2017@yandex.ru

Аннотация. В представленной статье рассмотрены перспективы и проблемы развития культурно-познавательного туризма в Московской области. На территории Подмосковья в настоящее время находится более 6400 объектов исторического и культурного наследия. В регионе имеется значительное число археологических объектов, относящихся к наиболее ранним периодам цивилизации. Эти объекты освещают самые отдаленные периоды жизни человечества, от которых не осталось письменных свидетельств. Они раскрывают ряд важных аспектов в культуре и быту, хозяйстве, техническом уровне и отношениях наших далеких предков с соседями. В статье подробно описаны следующие интересные объекты исторического наследия региона: Льяловская и Бисеровские неолитические стоянки, фатьяновские могильники древних людей, дьяковские городища, погребения представителей славянских племен Вятичей и Кривичей, феодальный город Перевитск, упоминаемый в древних летописях 1389 г. в составе Рязанского княжества и другие памятники. Указываются причины, по которым знакомство туристов с археологическими памятниками Подмосковья развито далеко не в полном объеме. Среди основных причин авторы статьи называют: плохую транспортную доступность мест, где имеются описанные в статье археологические памятники, недостаточный уровень развития туристской инфраструктуры (информационной и гостиничной) в таких местах, недостаточно активное, по мнению авторов статьи, продвижение туристских возможностей Московской области на российском и международном туристских рынках, многие археологические памятники, как и объекты исторического и культурного наследия: храмы, усадьбы находятся в плохом состоянии, нуждаются в серьезных реставрационных работах. Представленный материал может быть полезен работникам туристской и экскурсионной сфер, а также всем, кто интересуется историей Московской области.

Ключевые слова: культурно-познавательный туризм, археологический объект, научная экспедиция, фатьяновская культура, дьяковские городища, стоянки первобытных людей, орудия труда, украшения, объекты исторического и культурного наследия, могильные и сторожевые курганы

Для цитирования: Арифуллин, М.В., Романов, А.А. Археологические объекты Подмосковья как фактор развития культурно-познавательного туризма // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 15–25. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-15-25.

Статья поступила в редакцию: 08.01.2026.

Статья принята к публикации: 16.02.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 334.726, 339.92, 338.4

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-15-25

ARCHAEOLOGICAL SITES IN THE MOSCOW REGION AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF CULTURAL TOURISM

Marat V. ARIFULLIN,

State University of Management (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics; marifullin@yandex.ru

Aleksey A. ROMANOV,

State University of Management (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics; r.alexei2017@yandex.ru

Abstract. This article discusses the prospects and challenges of developing cultural and educational tourism in the Moscow region. Currently, there are over 6,400 historical and cultural heritage sites in the Moscow region. The region also has a significant number of archaeological sites that date back to the earliest periods of civilization. These sites provide insights into the earliest stages of human history, which are not documented in written records. They shed light on various aspects of culture, daily life, economy, technology, and the relationships of our distant ancestors with their neighbors. The article describes in detail the following interesting historical heritage sites of the region: the Lyalovskaya and Biserovskaya Neolithic sites, the Fatyanovskoye burial grounds of ancient people, the Dyakovskoye hillforts, the burials of representatives of the Vyatichi and Krivichi Slavic tribes, the feudal city of Perevitsk, mentioned in the ancient chronicles of 1389 as part of the Ryazan Principality, and other monuments. The article identifies the reasons why the acquaintance of tourists with the archaeological monuments of the Moscow region is not fully developed. Among the main reasons, the authors of the article mention: poor transport accessibility of the places where the archaeological monuments described in the article are located, insufficient development of tourist infrastructure (information and hotel) in such places, insufficient promotion of the tourist opportunities of the Moscow region in the Russian and international tourist markets, according to the authors of the article, many archaeological monuments, as well as historical and cultural heritage sites: churches, estates, are in poor condition and require serious restoration work. This material can be useful for employees in the tourism and excursion industries, as well as for anyone interested in the history of the Moscow region.

Keywords: cultural and educational tourism, archaeological site, scientific expedition, Fatyanovskaya culture, Dyakov settlements, primitive human settlements, tools, jewelry, historical and cultural heritage sites, burial mounds, and watchtowers

For citation: Arifullin, M. V., Romanov, A. A. (2026). Archaeological sites in the Moscow region as a factor in the development of cultural tourism. *Service plus*, 20(1), 15–25. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-15-25. (In Russ.).

Submitted: 08/01/2026.

Accepted: 16/02/2026.

Археологические объекты Подмосквья как фактор развития культурно-познавательного туризма

Введение. Одним из наиболее популярных видов туризма является культурно-познавательный. Он включает в себя путешествия и поездки, в ходе которых участники знакомятся с культурными, историческими и природными достопримечательностями. Важную роль в ходе такого знакомства играют экскурсии. Являясь одновременно формой познания и видом досуга, они повышают культурно-образовательный уровень и способствуют расширению кругозора и формированию эстетических качеств участников, выполняют существенную функцию в деле патриотического воспитания молодежи. [3, 11].

Значимая роль в культурно-познавательном туризме отводится Московской области, располагающей существенным массивом памятников разных эпох, свидетельствующих о тысячелетней истории создания и развития российской государственности и национальных традиций. Согласно данным экспертов, на территории Подмосквья находится свыше 6400 объектов исторического и культурного наследия [10, с. 176]. Среди них встречается немало уникальных достопримечательностей, относящихся к наиболее ранним периодам цивилизации. Это – стоянки первобытных людей эпохи неолита, фатьяновские могильники, городища и селища, могильные и сторожевые курганы, остатки древних городов. Они изучаются сотрудниками музеев и археологами в ходе раскопок. Значительная часть памятников древней истории была открыта еще до Великой Отечественной войны, в 1920-х – 1930-х гг. Многие обнаруженные научными экспедициями предметы составляют важную часть экспозиций исторических, краеведческих и палеонтологических музеев. Кроме того, любители истории в ходе как самостоятельных, так и организованных экскурсионных поездок могут на месте ознакомиться с местами, где были сделаны уникальные находки.

Объект исследования – археологические объекты Подмосквья.

Предмет исследования – возможности использования археологических объектов Подмосквья в развитии культурно-познавательного туризма.

Цель данного исследования – выявить возможности использования археологических объектов Подмосквья в развитии культурно-познавательного туризма.

Основные археологические объекты Подмосквья. Эпоха неолита (нового каменного века) является наиболее поздней для каменного века, она характеризуется оседлостью населения, возникновением скотоводства и земледелия. Стоянки (поселения древних людей) обычно располагались в долинах рек, по берегам озер, на дюнах. Главные занятия древнего населения – рыболовство и охота, чем и объясняется выбор мест для поселений. В Подмосквье неолитические стоянки относятся к III–II тысячелетиям до н.э. Из них наиболее известны Льяловская на р. Клязьме, в районе Солнечногорска, Бисеровские, несколько стоянок обнаружено по р. Оке.

Другим видом археологических объектов являются фатьяновские могильники. Своё наименование эти объекты получили по селу Фатьяново в Ярославской области, где были впервые обнаружены. Они относятся к эпохе начала освоения бронзы. Фатьяновцы занимались кочевым скотоводством, они были знакомы с металлургией и пришли на территорию Московской области со среднего течения Днепра. Могильники фатьяновского типа относятся к концу III – середине II тысячелетия до н.э. Несмотря на то, что они относятся к эпохе бронзы, в них преобладают каменные орудия. Как правило, среди находок чаще всего встречаются каменные просверленные топоры, шлифованные топоры-клинья, кремневые наконечники копий и стрел, изделия из кости, глиняные лепные круглодонные сосуды, украшенные орнаментом в виде ромбиков, треугольников, зигзагообразных линий. Расположены фатьяновские могильники, как правило, выше стоянок. На территории Подмосквья их обнаружено около 20.

Благодаря изучению этих памятников ученые сделали вывод, что, в то время как жители неолитических стоянок занимались преимущественно охотой и рыболовством, у фатьяновцев уже было развито скотоводство, а их культура занимала более высокую ступень.

Следующий тип археологических объектов – дьяковские городища. Они относятся к эпохе первобытно-общинного строя и датируются от VII в. до н.э. до VII в. н.э. Дьяковцы – предшественники летописных племен: мери, муромы, веси и других, ассимилировавшихся с восточными славянами. Наибольшую известность получило Дьяковское городище, находящееся у села Дьякова, в районе

Коломенского (Москва) [9, с. 6]. Оно было обнаружено и исследовано раньше других подобных объектов и послужило прототипом для наименования так называемой дьяковской культуры, получившей распространение в междуречье Волги и Оки. Раскопки в Дьякове начались в 1860 г. Они дали картину эволюции общества, как на протяжении тысячелетия сменилось несколько типов культур. Из нижних слоев ученые извлекли орудия труда, изготовленные до нашей эры: кремневые наконечники стрел, клинья, долота, тесла; в следующем слое обнаружили многочисленные черепки с сетчатым орнаментом, поделки из кости, предметы из бронзы, в верхних слоях нашли бронзовые украшения и железные орудия, относящиеся к славянской культуре (X–XII вв.) [6].

Археолог А. А. Спицын, работавший здесь в 1895 г., считал, что Дьяковское городище служило жертвенным местом. Этим он объяснял наличие каменных предметов культового характера.

Раскопки, произведенные профессором В. А. Городцовым в 1930–1940 гг., подтвердили смену трех культурных периодов. Согласно их результатам, Дьяковское городище относят к V в. до н.э., а последующие находки повествуют о том, что городище служило крепостью и было обитаемо до конца I тысячелетия нашей эры.

Первые городища – Старшее Каширское, Дьяковское и другие – возникли на грани периода бронзы и начала железного века в процессе трансформации от охотничье-рыболовного хозяйства к скотоводческо-земледельческому. Городища представляли собой укрепленные поселения. Они располагались на высоких речных берегах, между оврагами. В качестве оборонительных сооружений использовались земляные валы с деревянным тыном, идущим по верху. На территории Московской области известно около 150 городищ дьяковского типа. Они отличаются размерами территории, протяженностью валов и рвов, объемами культурного слоя и насыщенностью различными предметами, что объясняется длительностью пребывания людей в данном месте. Спустя столетия на местах многих дьяковских городищ Подмосковья образовались феодальные города: Руза, Верея, Можайск, Дмитров и др. Они относятся к эпохе Киевской Руси и феодальной раздробленности. В ходе раскопок здесь были обнаружены бронзовые и, реже, серебряные украшения:

шейные гривны, браслеты, кольца, височные привески, пряжки, сердоликовые и хрустальные бусы, свидетельствующие о местном производстве и о торговле с соседями. Также в славянских феодальных городах находили керамику с линейным орнаментом, предметы из железа: наконечники копий, стрел, орудия труда, элементы конской упряжи и др. [6].

Другим типом археологических объектов Московской области являются селища. От городищ их отличает отсутствие укреплений. Культурный слой здесь обычно незначителен. Из-за отсутствия внешних признаков селища чаще всего обнаруживаются случайно в ходе строительных или земляных работ.

О далекой старине напоминают курганы. Как правило, они расположены в бассейнах рек, поблизости от древних поселений. Встречаются два вида курганов: могильные и сторожевые.

Могильные курганы расположены обычно группами от нескольких до 100. По области найдено около 600 курганных групп. В Подмосковье распространение получили курганы полусферической формы, в виде холмов от 0,5 м до 3–4 м высотой и от 4 до 10 м в диаметре. По сути, могильные курганы представляют собой кладбища славян, относящиеся к X–XIV вв. Территория к северу от Москвы-реки была освоена славянским племенем кривичей, к югу – вятичей. Погребения вятичей были обнаружены около Крюково, городов Пушкино и Мытищи. Каждое племя имело свои характерные украшения. Усопших хоронили в нарядном убранстве, с украшениями, которыми они пользовались. В могилу клали некоторые орудия труда и глиняный горшок с отварным зерном.

Другим типом курганов были сторожевые. Они являлись объектами военного характера, выполняли функции наблюдательных пунктов, откуда в случае опасности подавался дымовой сигнал, для чего разжигали костер. Подобные курганы нередко встречаются по берегам р. Оки. По сравнению с могильными курганами сторожевые несколько крупнее и выше.

Интерес для ученых представляют также древние погосты – кладбища и старинные могильные плиты. Они указывают места бывших поселений, монастырей. На плитах нередко встречаются надписи с датами. В качестве примера можно

Археологические объекты Подмосковья как фактор развития культурно-познавательного туризма

привести село Хатунь по р. Лопасне, Спасский погост на р. Пахре, погост Карамлино по р. Воре и др.

Следует сказать и о тех местах, где расположены наиболее посещаемые туристами объекты, напоминающие о доисторических временах.

В 10 км южнее города Вереи около деревни Колодези, на правом берегу р. Протвы, находится могильник с двойным погребением, относящийся к периоду фатьяновской культуры (примерно II тыс. лет до н.э.). Здесь в дюнных холмах при добыче гравия в 1950 г. были открыты человеческие кости, изготовленные из кремня топоры-клинья, фрагменты керамики.

В 16 км к югу от Вереи, на правом берегу р. Протвы, можно осмотреть обнесенное земляными валами славянское Вышгородское городище, оно имеет форму овала и занимает территорию в 1,5 га. В летописи за 1352 г. в описании похода князя Семена Ивановича (Гордого) на Смоленск говорится о «Вышгороде на Протве» как об одном из форпостов Московского княжества на рубежах с Литвой.

К северу от Вышгорода, в 8 км к югу от Вереи, в селе Серенском туристы привлекают фрагменты укрепленного города Серенска, упоминаемого в летописях XIV в.

Волоколамск – один из наиболее старых городов Подмосковья. Местность, где он находится, была заселена в глубокой древности. Здесь сохранилось городище, расположенное на высоком холме, укрепленным по окружности земляным валом. Его площадь составляет около 2 га. По мнению историков, городище было основано еще в первые века нашей эры, но значение его возросло в XI–XII вв. когда волок на р. Ламе превратился в торговый город, факторию новгородцев [8, с. 26].

В 18 км к северо-западу от Волоколамска, на правом берегу р. Ламы, возле Яропольца, в 1926 г. сотрудниками Истринского музея проводились раскопки на городище и селище эпохи дьяковской и славянской культур. К северу, вверх по р. Ламе, около поселков Парфенково, Мусино, Услукино можно осмотреть несколько небольших городищ дьяковского типа.

На р. Гряде около поселка Сычево находится славянское селище XII–XIII вв.

Дмитров – один из наиболее старых городов Подмосковья, образовавшийся, согласно

летописным данным, в 1154 г. Он находится на месте древних славянских поселений, о чем свидетельствуют материалы из раскопок Дмитровского городища, находящегося в центре города. Городище окружено земляным валом, протяженность которого составляет около 1 км, а высота – 15 м. Неподалеку от городища находится Дмитровское селище.

В Дмитровском районе около Икши в 1927–1929 гг. был открыт Икшинский могильник, относящийся к фатьяновской культуре. Здесь обнаружили три круглодонных керамических сосуда, глиняную ложку, фрагменты человеческого черепа, каменный топор-молот. Эти находки стали экспонатами Истринского музея.

В 8 км юго-западнее Дмитрова в 1933 г. сотрудники Государственной академии материальной культуры обнаружили остатки двух погребений фатьяновской культуры.

В 7 км от станции Турист, около впадения р. Комарихи в р. Яхрому, высятся фрагменты земляного вала, окружавшего славянское городище в X–XII вв. Другое, более древнее городище дьяковской культуры, находится неподалеку. Там можно увидеть остатки вала и рва. На поверхности городища были обнаружены глиняные черепки с орнаментом, орудия труда и древние украшения.

В районе станции Турист, на левом берегу р. Волгуши, была открыта неолитическая стоянка. Также здесь сохранился ряд археологических объектов: в урочище Куприха и около населенных пунктов Круглино и Степаново, в густых зарослях – курганные могильники в трех группах, а около деревни Парамоново – славянское селище. Около поселка Деденево был открыт фатьяновский могильник и обнаружены кремневые орудия неолитического периода.

В районе Яхромы, у ручья Золотарка, приток р. Яхромы, туристы могут осмотреть Синьковское городище, относящееся к дьяковской культуре. Раскопки здесь проходили в 1923–1928 гг., были обнаружены костяные иглы, шилья, керамика с сетчатым орнаментом, кремневые ножевидные пластинки, а также изделия из бронзы и железа. В ходе раскопок было изучено три культурных слоя.

Встречаются археологические объекты и в районе Зарайска. Так, южнее деревни Деденово находится стоянка начала нашей эры.

Исследования здесь проводили в 1938 г. ученые Московского областного краеведческого музея. Они обнаружили кости животных, шлак, каменные поделки.

В 8 км к юго-востоку от Зарайска, около села Карино, в 1926 г. был открыт Карино-Пыжовский могильник фатьяновской культуры. В нем были обнаружены погребения с каменными орудиями. Ознакомиться с ними можно, посетив Зарайский краеведческий музей.

В 16 км северо-восточнее Зарайска, поблизости от села Ситьково, расположено городище, называемое «Золотые ворота», занимающее площадь 200 на 100 м. От него сохранились два вала. В 5 км южнее находятся еще два городища – у села Еськино и деревни Плуталово, что свидетельствует о заселенности территории Зарайского района еще в глубокой древности.

С памятниками далекого прошлого туристы могут познакомиться и в районе Звенигорода. Непосредственно на территории города в 1954 г. были обнаружены следы первобытных людей – стоянка эпохи неолита, датируемая второй половиной III тысячелетия до н.э. При раскопках были извлечены: фрагменты керамических изделий с орнаментом и каменные орудия – скребки, ножи, кремневые отщепы.

В 8 км к западу от Звенигорода, у правого берега р. Москвы, около села Луцино, находится городище типа селищ начала нашей эры с наслоениями, что свидетельствует о его заселении до XV в. Там же, у берега реки, в 1930 г. специалистами Звенигородского краеведческого музея были обнаружены фрагменты скелета мамонта.

В 4 км к востоку от Звенигорода, у левого берега р. Москвы, на высоком холме около оврага Можжинка можно осмотреть древнее городище, датируемое началом нашей эры. Здесь сохранилась часть вала. Раскопки в этом месте проводились в 1930-х гг. сотрудниками Звенигородского краеведческого музея. Находки были представлены фрагментами керамических изделий с сетчатым орнаментом, глиняными грузиками, костяными наконечниками стрел.

Немало интересных мест находится и к северо-востоку от Звенигорода. В районе бывшей усадьбы Поречье, принадлежавшей в начале XVII в. князю Д. М. Пожарскому, расположено около 60 славянских могильных курганов, относящихся

к XI–XIII вв. Здесь в советское время неоднократно проводились раскопки, давшие ценные результаты. Так, наряду с украшениями, типичными для вятичей, были найдены украшения, характерные для кривичей (височные кольца). В районе поселка Дунино, на правом берегу р. Москвы, находится еще 10 славянских курганов. На противоположном берегу, в 2 км от реки, у поселка Грязь сосредоточена группа из 16 курганов. Они были обследованы еще в 1837 г. археологом А. Д. Чертковым. В курганах были обнаружены бронзовые украшения, куски кожи, горшок черной глины.

Курганные могильники встречаются и в Истринском районе. Так, в нескольких километрах южнее Истры находится Трусовский могильник, относящийся к фатьяновской культуре. Исследования здесь проводились в 1930-х гг. специалистами Истринского краеведческого музея. В числе находок, пополнивших музейную экспозицию, были кремневый топор-молот, топор-клин, каменные ножи, скребки, круглодонная керамика, глиняные плоские сосуды.

Большой могильник (XI–XIII вв.), включающий 30 курганов, находится юго-восточнее Павловской Слободы. Раскопки здесь проводились в 1924 г. Были обнаружены привески в форме трилистника, крестики, шейные гривны из витых бронзовых проволок, металлические и стеклянные бусы, пластинчатые браслеты, фрагменты шерстяной ткани.

Около Санниковского погоста, в 4 км юго-восточнее Истры, экспедиция Истринского краеведческого музея в 1924–1928 гг. вскрыла 40 курганов. Здесь были найдены украшения, характерные для кривичей и вятичей. Неподалеку от села Филатово, северо-западнее Истры, к курганах нашли предметы типичные для культуры кривичей. Ученые сделали вывод, что в районе Истры проходила граница двух основных славянских племен, к северу от города территория принадлежала кривичам, к югу – вятичам.

В 4 км к северу от Истры, на высоком холме около села Андреевского, расположено городище дяковского типа, датируемое первой половиной первого тысячелетия до нашей эры. О прошлом здесь напоминают рвы и валы. В ходе раскопок, проводимых в 1935 г. специалистами Истринского краеведческого музея, были обнаружены следы жилищ-землянок.

Археологические объекты Подмосквья как фактор развития культурно-познавательного туризма

В ходе самостоятельного путешествия можно осмотреть древнее Ильинское городище дьяковского типа, находящееся в нескольких километрах южнее Истры, на высоком холме у правого берега р. Истры. Здесь в южной части сохранились оборонительные сооружения – валы и рвы, а с востока и запада городище закрывают овраги. В XVII в. здесь располагался Ильинский погост с церковью. Культурный слой глубиной около метра свидетельствует о продолжительном периоде проживания людей на данной территории, а находки – о том, что это был крупный центр дьяковцев, а позже – славян. В результате раскопок, организованных Истринским краеведческим музеем в 1923–1927 гг., его собрание пополнилось такими экспонатами, как: ручные жернова, стеклянные витые браслеты (XI–XIII вв.), украшения зажиточных горожанок. Раскопки продолжались и после Великой Отечественной войны, они велись экспедицией Московского областного краеведческого музея. Были обнаружены: железный боевой топор, фрагменты керамических изделий с сетчатым орнаментом, поделки из кости и др.

К западу от Ильинского городища находится группа славянских могильных курганов (XI–XIII вв.). Раскопки здесь проводились в 1935 г., были найдены: бронзовые витые браслеты, кольца и перстни, предметы керамики. Рядом нашли следы славянского селища.

В 12 км южнее Истры, по направлению к Тростенскому озеру, можно увидеть городище дьяковского типа, славянское селище (XI–XIII вв.), несколько могильных курганов. Раскопки здесь проводились сотрудниками Истринского краеведческого музея в 1924–1927 гг. Были найдены бронзовые украшения, сердоликовые бусы, несколько глиняных горшочков.

Объекты далекого прошлого встречаются и в Каширском районе. Примерно в 3 км к югу от Каширы, у Ямской слободы, расположено Каширское городище (VII–V вв. до н.э.). Здесь сохранились фрагменты оборонительного вала, а в ходе раскопок были найдены следы 22 жилищ-землянок.

В 7 км северо-восточнее Каширы, неподалеку от села Старая Кашира, на левом берегу р. Оки сохранились фрагменты древнего русского города-крепости (XIII–XVI вв.), носившего название Кашира. В конце XVI – начале XVII вв., в Смутное время, город пережил трудный период, несколько

раз на него нападали крымцы, случилась эпидемия чумы, а в 1618 г. город сильно пострадал от нападения казаков гетмана Сагайдачного. После этого Кашира пришла в запустение и в 1620–1621 гг. была перенесена на правый берег Оки, на 7 км выше. Сегодня на месте некогда грозной крепости сохранились мощные земляные валы прямоугольной формы [2, с. 153].

В 6 км юго-западнее Каширы, при впадении р. Омутенки в р. Оку, лежит Колтовское городище, являющее собой остатки укреплений древнего города Черниговского княжества – Колтеска, упоминаемого в летописях XII в. Город был razoren монголами в 1237 г. На месте его посадов образовалось село Колтово. В 1960-х гг. при прокладке федеральной автомагистрали М-4 «Дон» Колтовское городище значительно пострадало. В ходе раскопок здесь были найдены жилища-землянки, фрагменты керамики (XI–XIII вв.).

В окрестностях села Колтово, на левом берегу р. Мутенка (правый приток Оки), было обнаружено несколько поселений эпохи мезолита и раннего железного века (вторая половина I тысячелетия н.э.). К сожалению, территория этих объектов может быть безвозвратно утрачена в ходе ее хозяйственного освоения и застройки. Здесь были обнаружены фрагменты лепных керамических изделий, кремневые мезолитические орудия (скребки, резцы на отщепах, проколки), к периоду древнерусского государства относятся глиняные пряслица, железные ножи, фрагменты бронзовых нательного креста и браслетообразного височного кольца, части семилучевого височного кольца, стеклянного витого браслета, обвитого золотой нитью и др.

Примерно в километре к югу от Колтово на левом берегу р. Мутенка находится сторожевой курган (XVI–XVII вв.). Он поднимается в высоту на 4 м и имеет диаметр 16 м. Курган был обследован в конце XIX в.

В 4 км к югу от Каширы, в районе деревни Лиды, около р. Оки, сохранились фрагменты земляных укреплений и невысокого вала, образующего квадрат площадью около 50 кв м. Ученые считают, что здесь располагался сторожевой пункт (XIV–XVI вв.).

В Ленинском городском округе Московской области, в 8 км северо-восточнее Видного, на берегу р. Москвы, находится село Беседы.

Здесь имеется славянский курганный могильник, состоящий из двух групп. В западной части села находится 26 насыпей, еще западнее – 18 курганов. Раскопки здесь проводил в 1945–1946 гг. известный советский археолог А. В. Арциховский. Курганы были насыпаны вятчами и относятся к VI в. н.э. [1, с. 103].

В Луховицком районе около поселков Беломут, Дидиново, Ловецкие Выселки и Любичи в 1895 г. было обнаружено и исследовано несколько стоянок эпохи неолита. Там же было обнаружено несколько городищ, относящихся к началу нашей эры, и курганы (XI–XIII вв.). На этом основании можно сделать вывод, что территория по берегам р. Оки была заселена с древнейших времен и сохранила археологические объекты разных периодов культуры.

В Луховицком районе, на правом берегу р. Оки, возле деревни Перевицкий Торжок, сохранились фрагменты феодального города Перевитска, упоминаемого в летописях 1389 г. в составе Рязанского княжества. При раскопках были открыты фундаменты древних каменных строений и остатки крепостных стен.

На западе Московской области, в Можайском муниципальном округе, на правом берегу р. Москвы при впадении в нее р. Колочи, в 2 км от села Бородино, находится дьяковское городище начала нашей эры. При раскопках, которые проводились в 1926 г., были открыты остатки трех жилищ-землянок, найдены фрагменты керамических изделий, железная борона и другие предметы.

Неподалеку от Бородина, напротив Нового села, расположен еще один археологический объект – «Пустое городище». В качестве элементов его защиты служили земляной вал и два оврага.

В 4 км к северу от Можайска, на левом берегу р. Москвы, около деревни Тетерино, можно ознакомиться с дьяковским городищем начала нашей эры. Оно занимает площадь около 1 тыс. кв. м. Здесь сохранились два вала и три рва. Раскопки в этом месте проводились в 1927 г.

В 28 км северо-западнее Можайска, около деревни Тушков Городок, лежат остатки Тушкова. Это был небольшой город феодальной эпохи, окруженный земляным валом. Тушков упоминается в завещании князя Дмитрия Донского в конце XIV в. Раскопки здесь проводила экспедиция

Музея истории и реконструкции Москвы в 1950–1954 гг. [12, с. 78–82].

В окрестностях Наро-Фоминска, на р. Наре, около Елагинского оврага находится городище дьяковского типа. Раскопки здесь проводились экспедициями Истринского краеведческого музея в 1938 г. и Московского областного краеведческого музея в 1949 г. Среди находок преобладали фрагменты керамических изделий, украшенных орнаментом. О далеком прошлом здесь напоминают земляные валы.

В 11 км восточнее Ногинска, на левом берегу р. Клязьмы, возле деревни Большое Буньково расположен Буньковский могильник, относящийся к фатьяновскому типу. Могильник был обследован в 1950 г. экспедицией профессора Института материальной культуры АН СССР А. Я. Брюсова. По мнению ученых, в ходе раскопок удалось получить ценные исторические материалы. Как выяснилось, могильник находился на месте неолитической стоянки с наслоением льяловской культуры, распространившейся в окрестностях р. Клязьмы в первой половине II тысячелетия до нашей эры. Предметы, поднятые из Буньковского могильника, состояли из круглодонных орнаментированных сосудов, клиновидных и сверленных топоров, кремневых наконечников стрел, которые при сравнении оказались близки к предметам днепровской культуры. Это позволило поставить вопрос о происхождении фатьяновцев и их генетической связи с племенами среднепровской культуры Поднепровья. Считается, что местные жители эпохи льяловской культуры, очевидно, были вытеснены пришедшими сюда фатьяновцами.

Знаменитая Льяловская стоянка эпохи неолита находится в районе Солнечногорска, у села Льялово, на левом берегу р. Клязьмы. Она была случайно обнаружена сотрудниками Лугового института в ходе работ на торфянике, в пойме водоема ледникового происхождения в 1922 г. Научные изыскания под руководством археологов Б. Жуков и Б. Куфтина велись здесь в 1923–1927 гг. Были найдены настилы из жердей, на которых устраивались жилища, каменные наконечники стрел, скребки, проколки, роговой гарпун и предметы глиняной утвари: горшки с приостренным дном, декорированные узором в виде небольших углублений. Долгое время эта стоянка считалась древнейшей для Московской области. Она дала

Археологические объекты Подмосквья как фактор развития культурно-познавательного туризма

название особой культуре, распространившейся по всему течению р. Клязьмы до впадения в Оку, и датируется от середины III тысячелетия до конца II тысячелетия до н.э. Основным видом занятий льяловцев служили рыболовство и охота.

В 1985 г. изыскания в этой местности продолжил археолог А. Неклюдов, при этом выяснилось, что здесь, кроме льяловской, присутствуют и другие древние культуры (группы стоянок, поселений, селищ, городищ), обитатели которых, сменяя друг друга, жили здесь на протяжении около четырех тысяч лет. На стоянке, обследованная площадь которой составила 232 кв. м, обнаружили примерно 30 тыс. каменных предметов. Более половины из них относятся к периоду мезолита, другая часть – к льяловской культуре [5, с. 19–21].

С фрагментами феодального Ростиславля Рязанского, известного по летописям XII–XIV вв., можно ознакомиться в Коломенском городском округе, в районе города Озеры, между селами Полурядинки и Сосновка, на правом берегу р. Оки. Город возник на месте древних поселений в XII в., был окружен деревянными стенами, состоял из укрепленной части – детинца и неукрепленных посадков. В 1342–1344 гг. здесь находилась столица Рязанского княжества. С присоединением Рязанского княжества к Московскому государству в 1521 г. значение Ростиславля снизилось. Он неоднократно страдал от набегов крымцев, а в Смутное время был разгромлен отрядом казачьего атамана Заруцкого, сподвижника Лжедмитрия II. После этого город не возродился. Археологические изыскания, проводившиеся здесь в 1936 г., продолжились в 1994 г. экспедицией Института археологии РАН. К числу находок относятся: фрагменты лепной керамики с узорами; монеты, в том числе золотоордынские дирхемы; изделия из железа – гвозди, ключи, скобы, замки; элементы вооружения – наконечники стрел, детали кольчуги; украшения – бусы, браслеты, височные кольца и др. Сегодня о некогда цветущем и оживленном городе напоминают остатки оборонительного вала, тянувшегося на 150 м, и глубокий овраг, защищавший город с восточной стороны [4, с. 12–20].

За несколько тысяч лет до нашей эры на месте Ростиславля Рязанского находились стоянки периода палеолита. Тут были обнаружены кремневые наконечники стрел. Также были найдены предметы, относящиеся к мезолитическому

периоду и позднему бронзовому веку. В I тысячелетии до н.э. (не позже III в. до н.э.) здесь появилось поселение дьяковской культуры. Оно имело площадь около 1 тыс. кв. м и было защищено земляным валом. Считается, что это поселение существовало здесь до V в.н.э. На рубеже X–XI вв. территория начала осваиваться славянами.

Результаты исследования. В настоящей статье приведены описания лишь нескольких, наиболее характерных и удобных для осмотра туристами, равнодушными к древней истории Московской области, да и всей России, мест – неолитических стоянок, фатьяновских могильников, городищ, селищ, курганов и городов эпохи феодализма. Многие территории Московской области, где имеются археологические памятники, мало знакомы туристам. Вызывает тревогу и состояние большинства древних объектов, ведь нередко там, где они находятся, идет массовая застройка, ведется хозяйственное освоение земельных угодий. При этом уникальные объекты далекого прошлого безвозвратно утрачиваются. Хочется обратиться к опыту зарубежных стран, имеющих древнее наследие и внимательно относящихся к нему. В Турции, Греции или Италии многие далеко не самые известные исторические памятники и археологические объекты не только лучше обустроены и охраняются, но и посещаются туристами, что приносит существенные доходы в местные бюджеты.

Выводы. К сожалению, в Московской области имеется ряд факторов, сдерживающих развитие культурно-познавательного туризма. В их числе:

- ограниченная транспортная доступность многих мест, где имеются археологические памятники;
- недостаточный, на наш взгляд, уровень развития туристской инфраструктуры (информационной, гостиничной, транспортной) в таких местах;
- многие населенные пункты области, в окрестностях которых имеются археологические объекты, находятся в неухоженном состоянии: плохие дороги, отсутствие стоянок, значительная часть зданий нуждается в ремонте и т.д., что делает их малопривлекательными для посещения;
- многие археологические памятники, как и объекты исторического и культурного наследия:

Archaeological sites in the Moscow region as a factor in the development of cultural tourism

храмы, усадьбы, жилые здания, образцы промышленной архитектуры находятся в таком состоянии, что они часто опасны для посещения;

- недостаточно активное, как нам кажется, продвижение туристских возможностей области на внутрироссийском и международном туристских рынках [10, с. 217].

Хочется надеяться, что указанные нами недостатки со временем будут устранены,

на многочисленные археологические памятники обратят внимание не только историки и краеведы, но и представители организаций, организуемых экскурсии и путешествия. Это будет способствовать активизации интереса у россиян и зарубежных гостей к историко-культурному наследию Подмосковья, что позволит увеличить в ее бюджет приток средств от внутреннего туризма.

Список источников

1. Арциховский А. В. Большой Беседский курган / А. В. Арциховский // Древние славяне и их соседи. – М., 1970.
2. Вагнер Б. Б. Карта рассказывает: Природа и история, имена и судьбы в географических названиях Подмосковья / Б. Б. Вагнер. – М.: Книга по требованию, 2014.
3. Зюляев Н. А. Внутренний туризм как вид экономической деятельности на мезоэкономическом уровне / Н. А. Зюляев, Л. М. Низова, Е. Н. Сорокина // Вестник НГИЭИ. – Княгинино, 2020. – № 6. – С. 72–85.
4. Коваль В. Ю. История Ростиславля Рязанского (по данным письменных источников) / В. Ю. Коваль // Археология Подмосковья. – М.: ИА РАН, 2004.
5. Костылева Е. Л. К вопросу о происхождении Льяловской культуры / Е. Л. Костылева, А. В. Уткин // Юбилейный сборник, посвященный 85-летию со дня рождения профессора Ю. А. Якобсона. – Иваново, 2000.
6. Кренке Н. А. Дьяково городище: Культура населения бассейна Москвы-реки в I тыс. до н.э. – I тыс. н.э. / Н. А. Кренке / Отв. ред. чл.-кор. РАН Н. А. Макаров. М.: ИА РАН, 2011.
7. Латышева Г. П. Москва и Московский край в прошлом / Г. П. Латышева, М. Г. Рабинович. – М.: Московский рабочий, 1973.
8. Онуфриев И. М. Волоколамск и окрестности / И. М. Онуфриев. – М.: Московский рабочий, 1974.
9. Романов А. А. Московведение – история столицы: учебно-методическое пособие / А. А. Романов. – М.: Советский спорт, 2006.
10. Чудновский А. Д., Романов А. А. Туристско-рекреационные ресурсы Москвы и Московской области: учебное пособие / А. Д. Чудновский, А. А. Романов. – М.: Издательский дом ГУУ, 2016.
11. Шевяков А. Ю., Куликова Я. А., Павлова А. А. Современное состояние культурно-познавательного туризма в России / А. Ю. Шевяков, Я. А. Куликова, А. А. Павлова // Вопросы отраслевой экономики. – Елец, 2023. – № 4. – С. 40–41.
12. Янишевский Б. Е. Можайск и его округа в XI–XV вв. / Б. Е. Янишевский. – М.: ТАУС, 2010.

References

1. Artsikhovsky, A. V. (1970). Bol'shoy Besedskiy kurgan [The Great Besedsky Burial Mound]. In: *Drevnie slavyane i ikh sosedi* [Ancient Slavs and Their Neighbors]. Moscow. (In Russ.).
2. Wagner, B. B. (2014). *Karta rasskazyvaet: Priroda i istoriya, imena i sud'by v geograficheskikh nazvaniyakh Podmoskov'ya* [The map tells: Nature and history, names and fates in the geographical names of the Moscow region]. Moscow: Kniga po trebovaniyu [Book in demand]. (In Russ.).
3. Zyulyaev, N. A., Nizova, L. M., & Sorokina, E. N. (2020). Vnutrenniy turizm kak vid ekonomicheskoy deyatel'nosti na mezoeconomicheskom urovne [Inbound tourism as a form of economic activity at the mesoeconomic level]. *Vestnik NGIEI* [Bulletin NGIEI], 6, 72–85. (In Russ.).
4. Koval, V. Yu. (2004). Istoriya Rostislavlya Ryazanskogo (po dannym pis'mennykh istochnikov) [The history of Rostislavl of Ryazan (based on written sources)]. In: *Arkheologiya Podmoskov'ya* [Archaeology of the Moscow Region]. Moscow: Institute of Archaeology RAS. (In Russ.).
5. Kostyleva, E. L., Utkin, A. V. (2000). K voprosu o proiskhozhdenii L'yalovskoy kul'tury [On the question of the origin of the Lyalovo culture]. In: *Yubileynyy sbornik, posvyashchennyy 85-letiyu so dnya rozhdeniya professora Yu. A. Yakobsona* [Anniversary collection dedicated to the 85th birthday of Professor Yu. A. Yakobson]. Ivanovo. (In Russ.).

Археологические объекты Подмосковья как фактор развития культурно-познавательного туризма

6. Krenke, N. A. (2011). *Dyakovo gorodishche: Kul'tura naseleniya basseyna Moskvyy-reki v I tys. do n.e. – I tys.n.e.* [The Dyakovo settlement: Culture of the population of the Moscow River basin in the 1st millennium BCE – 1st millennium CE]. Moscow: Institute of Archaeology RAS. (In Russ.).
7. Latysheva, G. P., Rabinovich, M. G. (1973). *Moskva i Moskovskiy kray v proshlom* [Moscow and the Moscow region in the past]. Moscow: Moskovskiy rabochiy [Moscow worker]. (In Russ.).
8. Onufriev, I. M. (1974). *Volokolamsk i okrestnosti* [Volokolamsk and its surroundings]. Moscow: Moskovskiy rabochiy [Moscow worker]. (In Russ.).
9. Romanov, A. A. (2006). *Moskvovedenie – istoriya stolitsy: uchebno-metodicheskoe posobie* [Moscow studies – the history of the capital: a teaching manual]. Moscow: Sovetskiy sport [Soviet sport]. (In Russ.).
10. Chudnovskiy, A. D., Romanov, A. A. (2016). *Turistsko-rekreatsionnye resursy Moskvyy i Moskovskoy oblasti: uchebnoe posobie* [Tourist and recreational resources of Moscow and the Moscow region: a textbook]. Moscow: State university of management publishing house. (In Russ.).
11. Shevyakov, A. Yu., Kulikova, Ya. A., Pavlova, A. A. (2023). *Sovremennoe sostoyanie kul'turno-poznavatel'nogo turizma v Rossii* [Current state of cultural and educational tourism in Russia]. *Voprosy otraslevoy ekonomiki* [Questions of Industrial Economics], 4, 40–41. (In Russ.).
12. Yanishevskiy, B. E. (2010). *Mozhaisk i ego okruga v XI–XV vv.* [Mozhaisk and its surroundings in the 11th-15th centuries]. Moscow: TAUS. (In Russ.).

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.485

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-26-35

ОПТИМИЗАЦИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ТУРИСТСКИЕ УСЛУГИ И СЕРВИСЫ НАЦИОНАЛЬНОГО ПАРКА «УГРА»

ГОЛОВЛЕВА Варвара Сергеевна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Студент; e-mail: golovlevavargara@yandex.ru

ЛАУХИНА Ксения Денисовна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Студент; e-mail: kd.laukhina553@mail.ru

ПЫРОВА Мария Алексеевна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Студент; e-mail: qjjeik.wiioo@yandex.ru

СОКОЛИНА Полина Андреевна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Студент; e-mail: p.sokolina@mail.ru

Научный руководитель: АНИКИНА Людмила Александровна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент; e-mail: LAAnikina@fa.ru

Аннотация. Национальные парки играют ключевую роль в реализации целей устойчивого развития территорий, сохранении природного и историко-культурного наследия и развитии экологического туризма. Развитие регулируемого туризма в национальных парках способствует не только повышению финансовой устойчивости этих учреждений, но и реализации их просветительской и рекреационной функций. Однако многие российские национальные парки сталкиваются с противоречием между необходимостью генерировать доходы для саморазвития и требованием выполнять социальный заказ по предоставлению дешевых рекреационных услуг. На примере национального парка «Угра» проведен комплексный анализ механизмов и практики ценообразования на туристские услуги, выявлены ключевые проблемы и узкие места в действующей политике тарификации. Исследование опирается на анализ теоретико-методологических основ функционирования национальных парков, изучение зарубежного опыта ценообразования в ООПТ (Национальные парки США, Европейские парки, ЮАР), а также детальное изучение туристского потенциала и текущей ценовой политики парка «Угра». Разработаны направления оптимизации ценообразования, включающие дифференциацию тарифов по сегментам аудитории, развитие новых видов туристских услуг и внедрение гибкой, рыночно-ориентированной стратегии ценообразования. Выводы и рекомендации работы могут быть использованы администрацией национального парка «Угра» и другими ООПТ для повышения финансовой устойчивости, конкурентоспособности и эффективной реализации их туристско-рекреационного потенциала и формирования эффективной, современной и сбалансированной тарифной политики на практике.

Ключевые слова: национальный парк, ценообразование, туристские услуги, туристский потенциал, финансовая устойчивость, дифференциация тарифов, конкурентоспособность, парк «Угра», особо охраняемые природные территории, экологический туризм

Для цитирования: Головлева, В. С., Лаухина, К. Д., Пырова, М. А., Соколина, П. А. Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра» // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 26–35. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-26-35.

Статья поступила в редакцию: 22.12.2025.

Статья принята к публикации: 26.01.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC338.485

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-26-35

PRICING OPTIMIZATION OF SERVICES AND FACILITIES FOR TOURIST IN UGRA NATIONAL PARK

Varvara S. GOLOVLEVA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

Students; e-mail: golovlevavarvara@yandex.ru

Ksenia D. LAUKHINA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

Students; e-mail: kd.laukhina553@mail.ru

Maria A. PYROVA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

Students; e-mail: qjjeik.wiioo@yandex.ru

Polina A. SOKOLINA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

Students; e-mail: p.sokolina@mail.ru

Academic advisor: Liudmila A. ANIKINA

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: LAAnikina@fa.ru

Abstract. National parks play a key role in implementing sustainable territorial development goals, preserving natural and historical-cultural heritage, and developing ecological tourism. The development of regulated tourism in national parks contributes not only to increasing the financial sustainability of these institutions, but also to the realization of their educational and recreational functions. However, many Russian national parks face a contradiction between the need to generate income for self-development and the requirement to fulfill the social mandate to provide affordable recreational services. Using Ugra National Park as a case study, a comprehensive analysis of the mechanisms and practice of pricing for tourist services was conducted, identifying key problems and bottlenecks in the current tariff policy. The research is based on the analysis of theoretical and methodological foundations for the functioning of national parks, the study of foreign experience in pricing within specially protected natural areas (US National Park Service, European parks, South Africa), as well as detailed analysis of the tourist potential and current pricing policy of Ugra Park. Directions for optimizing pricing are developed, including tariff differentiation by audience segments, development of new types of tourist services, and the introduction of a flexible, market-oriented pricing strategy. The conclusions and recommendations of the work can be used by the administration of Ugra National Park and other protected natural areas to improve financial sustainability, competitiveness, and effective realization of their tourist and recreational potential and form an effective, modern, and balanced tariff policy in practice.

Keywords: national park, pricing, tourist services, tourism potential, financial sustainability, tariff differentiation, competitiveness, Ugra park, specially protected natural areas, ecological tourism

For citation: Golovleva, V. S., Laukhina, K. D., Pyrova, M. A., & Sokolina, P. A. (2026). Pricing optimization of services and facilities for tourist in Ugra national park. *Service plus*, 20(1), 26–35. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-26-35. (In Russ.).

Submitted: 22/12/2025.

Accepted: 26/01/2026.

Национальные парки России, составляя основу системы федеральных особо охраняемых природных территорий (ООПТ), выполняют стратегически важную тройственную миссию, определенную законодательством и сложившейся практикой природопользования. Эта миссия включает, во-первых, сохранение уникальных природных комплексов, ландшафтов и биологического разнообразия, а также памятников историко-культурного наследия. Во-вторых, она направлена на экологическое просвещение населения, формирование экологической культуры и ответственного отношения к природе. В-третьих, предусматривает развитие регулируемого туризма и рекреации, что позволяет обеспечить доступ граждан к природным ценностям в организованных и контролируемых формах [1].

В современных условиях, на фоне роста общественного интереса к экологичному и познавательному отдыху, запроса на «ускользающую» аутентичность и единение с природой, туристско-рекреационная функция ООПТ выходит на первый план. Она перестает быть вспомогательной и превращается в ключевой механизм выполнения просветительской миссии, позволяя через непосредственный опыт сформировать у посетителя ценностное отношение к охраняемым территориям. Более того, при грамотной организации регулируемый туризм становится потенциальным источником финансовой устойчивости самих парков, способным генерировать внебюджетные доходы для финансирования природоохранных мероприятий, развития инфраструктуры и научной деятельности [13].

Однако эффективная реализация этой двойной роли – и как инструмента просвещения, и как источника дохода – опирается в сложнейший управленческий и экономический вызов. Его суть заключается в необходимости найти и постоянно поддерживать хрупкий баланс между двумя, зачастую противоречащими друг другу императивами. С одной стороны, существует социально-охранная миссия, требующая обеспечения доступности территорий для широких слоев населения, выполнения государственного задания по экологическому воспитанию и сохранения экосистем, что часто ассоциируется с минимальным коммерческим вмешательством и символическими ценами. С другой стороны, действуют

объективные экономические законы функционирования любой туристской дестинации, требующие рентабельности, конкурентоспособности на рынке, инвестиций в развитие сервиса, инфраструктуры и продвижение. Жесткое следование принципу доступности ведет к хроническому недофинансированию и деградации туристского продукта, тогда как чрезмерная коммерциализация может нанести ущерб природным ценностям и исключить социально незащищенные группы посетителей.

В этом контексте ключевым инструментом, позволяющим найти этот баланс и превратить туризм из потенциальной угрозы в инструмент устойчивого развития, выступает научно обоснованная и гибкая политика ценообразования на туристские услуги и сервисы. Именно цена как многогранный экономический и маркетинговый инструмент способна выполнять несколько функций одновременно: регулировать поток посетителей, сегментировать аудиторию, формировать воспринимаемую ценность предложения, обеспечивать возврат инвестиций и, что особенно важно, создавать финансовые ресурсы для выполнения основной природоохранной и просветительской миссии учреждения. Следовательно, разработка оптимальной модели ценообразования становится центральной задачей для повышения эффективности управления национальными парками в современных условиях.

Актуальность темы обусловлена растущим интересом к экотуризму в защищенных территориях, где баланс между коммерциализацией услуг и сохранением экосистем становится ключевым вызовом. Введение рыночных механизмов ценообразования позволяет повысить доходность парка без ущерба для его природных ценностей [2].

Объектом исследования выступает туристские услуги и сервисы национального парка.

Предмет исследования – механизмы, модели и практика формирования цен на туристские услуги на примере национального парка «Угра», а также направления их оптимизации.

Целью работы является разработка научно обоснованных предложений по оптимизации ценообразования на туристские услуги национального парка «Угра» для повышения его финансовой устойчивости, конкурентоспособности и реализации рекреационного потенциала.

Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра»

Для достижения поставленной цели в работе последовательно решаются следующие задачи:

1. Раскрыть теоретико-методологические основы функционирования национальных парков и специфики ценообразования на их услуги, а также проанализировать релевантный зарубежный опыт.
2. Провести комплексный анализ туристского потенциала, существующей ценовой политики и конкурентных позиций национального парка «Угра», выявить ключевые проблемы и «узкие места».
3. Разработать комплекс мер и стратегию по оптимизации ценообразования и развитию новых туристских услуг национального парка «Угра», обеспечивающих переход к устойчивой рыночно-ориентированной модели управления.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных ученых в области менеджмента ООПТ: Гришеников В. А. [1], Коновалов В. А. [3], Пулькина Е. Ю. [9], Рустемова С. М., Омаркожаева А. Н., Терджан Т. [10].

В работе применялись общенаучные методы: системный и сравнительный анализ, синтез, обобщение, метод case-study (глубокое изучение объекта на примере НП «Угра»), экономико-статистические методы сбора и обработки данных, методы стратегического анализа (SWOT, конкурентный анализ).

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации подходов к ценообразованию в контексте двойственной миссии ООПТ и в разработке теоретической модели перехода от административной к гибкой рыночной системе тарифов.

Практическая значимость определяется тем, что содержащиеся в работе выводы и разработанные рекомендации могут быть непосредственно использованы администрацией национального парка «Угра», а также другими ООПТ со схожими проблемами при формировании стратегии развития, бизнес-планов и изменении нормативно-тарифной политики. Реализация предложений позволит увеличить внебюджетные доходы парка, снизить сезонность, повысить качество туристского сервиса и укрепить его позиции на рынке.

Национальные парки России представляют собой уникальный институт, созданный на стыке

экологической политики, территориального управления и социально-экономического развития. Их правовой статус и сущность определены Федеральным законом от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях». Согласно закону, национальные парки являются природоохранными, эколого-просветительскими и научно-исследовательскими учреждениями, предназначенными для использования в природоохранных, просветительских, научных и культурных целях и для регулируемого туризма [11].

В отличие от заповедников, национальные парки изначально проектируются как территории, открытые для посещения, но с жестким принципом приоритетности природоохранных целей. Это реализуется через обязательное зонирование территории (заповедная, рекреационная, зона обслуживания посетителей и др.), которое создает правовую и пространственную рамку для туристской деятельности.

Управление национальными парками осуществляется федеральными государственными бюджетными учреждениями (ФГБУ) в ведении Минприроды России. Этот статус определяет их экономическое поведение: финансирование складывается из федерального бюджета (субсидии на госзадание) и средств от приносящей доход деятельности (ПДД). Однако доходы от туризма, поступая в федеральный бюджет, лишь частично и с задержкой возвращаются учреждению, что создает сложную финансовую среду и ограничивает оперативную самостоятельность.

Ценообразование на услуги национальных парков представляет собой гибридную модель, где экономическая логика взаимодействует с административно-правовой и социально-экологической. Основой является рекреационный сбор компенсационного характера, призванный частично покрыть затраты на обеспечение условий для регулируемого туризма (обустройство троп, уборка, охрана). Помимо него, формируются рейсы экскурсионные, аренда оборудования, размещение, сувениры.

Методология в российских парках тяготеет к административно-затратному подходу с сильной социальной составляющей. Процесс утверждения тарифов сильно бюрократизирован: изменение ставок требует многоуровневых согласований внутри учреждения и одобрения территориальных

органов Минприроды, что приводит к высокой инертности. Цены могут годами оставаться неизменными, не успевая за инфляцией и ростом затрат. Главным системным ограничением является приоритет социальной доступности над коммерческой эффективностью. Тарифы на вход и базовые услуги искусственно занижаются, не покрывая реальных издержек, а широкий спектр льгот еще более снижает выручку. В результате формируется порочный круг: низкие цены – низкие доходы от ПДД – отсутствие средств для развития инфраструктуры – низкая привлекательность для платежеспособных туристов – сохранение зависимости от бюджета.

Более детальный анализ организационных процедур показывает, что процесс утверждения любого тарифа сопровождается многоуровневой экспертизой и согласованиями. Инициация изменения цен исходит от экономической службы парка, которая готовит калькуляцию, обосновывающую рост затрат. Данный пакет документов затем проходит внутреннее согласование с профильными отделами (научным, охраны территории, экологического просвещения) и утверждается директором учреждения. Однако ключевым барьером оперативности является необходимость последующего согласования с территориальным органом Министерства природных ресурсов и экологии РФ, а в ряде случаев – и с центральным аппаратом. Эта многоступенчатая бюрократическая процедура, занимающая от нескольких месяцев до года, приводит к тому, что тарифы безнадежно отстают от рыночной динамики.

В условиях высокой инфляции и роста стоимости материальных ресурсов даже недавно утвержденные цены быстро становятся экономически нерелевантными, не покрывая реальных операционных издержек на содержание троп, уборку территории, оплату труда гидов и обслуживающего персонала. Таким образом, сама институциональная среда, предназначенная для контроля за расходованием бюджетных средств, порождает системную инертность и финансовую неэффективность.

Международный опыт демонстрирует успешные модели, преодолевающие противоречие между охраной природы и экономической эффективностью. В национальных парках США действует дифференцированная система вступительных сборов, при этом до 80 % средств, собранных

в парке, остаются на месте и направляются на проекты по обслуживанию посетителей и сохранению ресурсов, создавая мощный стимул для развития. Широко применяются абонементы, действуют дни с бесплатным входом и льготы, но ключевым является экономически обоснованная цена, позиционирующая парк как ценный актив.

В Канаде и ряде европейских стран распространена модель публично-частного партнерства (ГЧП) и концессионной деятельности. Государственная администрация парка сохраняет функции охраны и контроля, а значительная часть туристской инфраструктуры (гостиницы, рестораны, прокат) передается частным компаниям на условиях долгосрочной аренды. Это позволяет привлечь частные инвестиции и компетенции, повысить качество сервиса, обеспечивая парку стабильный внебюджетный доход в виде арендной платы или роялти.

Опыт ЮАР (парк Крюгер) строится на предложении уникального, эксклюзивного опыта с максимальной дифференциацией цен – от бюджетных кемпингов до роскошных лоджей стоимостью в тысячи долларов за сутки. Доходы от высокобюджетного туризма являются основным источником финансирования природоохранной деятельности.

В европейской практике ярко выражена интеграция парка в региональную экономику и туристский кластер. Парк позиционируется как ядро, вокруг которого выстраивается сеть услуг местных сообществ (агротуризм, гиды, локальные продукты). Система может включать единые гостевые карты или туристские налоги, аккумулируемые в фонд развития региона.

Обобщая, можно выделить ключевые принципы для адаптации в России: целевое использование средств, гибкая дифференциация и сегментация, активное привлечение частного капитала через ГЧП, интеграция парка в региональную экономику.

Национальный парк «Угра» – уникальный объект площадью 98 623 га, объединяющий функции федеральной ООПТ и места исторического события «Великого стояния на Угре» 1480 года. Парк разделен на три кластера: Угорский (исторический), Воротынский (археологический) и Жиздринский (природный). На Угорский участок приходится свыше 70 % посещений, в то время как Жиздринский участок с высочайшим потенциалом

Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра»

для орнитологического туризма остается практически не востребуемым из-за отсутствия оборудованных маршрутов и сервисов [8].

Туристская результативность парка низка: в 2023 году его посетило около 55 тыс. организованных туристов, что существенно меньше посещаемости музея-заповедника «Куликово поле» (свыше 400 тыс.) и среднегодового показателя по национальным паркам России (150–200 тыс.) [7]. Удельный вес парка в общем турпотоке Калужской области (1,75 млн человек) не превышает 3,1 %.

Критическая проблема – высокая сезонность: до 85 % организованного потока и выручки концентрируется в период май – сентябрь [7]. Инфраструктурная база недостаточна: транспортная доступность проблемна, предложение средств размещения крайне ограничено (четыре гостевых дома, ~30 мест), протяженность оборудованных троп – 45 км (плотность 0,46 м/га против 2–3 м/га в европейских парках). Структура посетителей – школьные группы (40 %) и туристы-«дикари» (50 %), что характеризует низкую платежеспособность аудитории.

Помимо количественных показателей, качественный анализ выявляет структурные диспропорции в использовании потенциала между кластерами. Угорский кластер концентрирует нагрузку на точечных объектах, в то время как Ворытинский (археологический) кластер лишен адаптированной для массового туриста презентации: археологические объекты не музейфицированы, отсутствуют информационные стенды. Наиболее проблемным является Жиздринский кластер, обладающий всеми предпосылками для развития нишевого туризма (бердвотчинг, фотографические туры), но не имеющий базовой инфраструктуры для этого (скрапов, тематических маршрутов, специализированных гидов). Таким образом, парк функционирует как «дестинация одной точки», что ограничивает экономические результаты и создает риски для сохранности популярных объектов.

Базовый входной рекреационный сбор установлен на уровне 150 рублей – в 3–4 раза ниже аналогичной платы в коммерческих парках Калужской области (300–700 рублей). Стоимость групповой экскурсии составляет 1000 рублей за группу до 25 человек (40 руб./чел.), что не покрывает

себестоимость (1200–1500 рублей). Средний доход с одного посетителя (ARPU) – 180–300 рублей, что кратно ниже коммерческих объектов вроде «Этномира» (3000–5000 рублей) [12].

Глубокое изучение структуры доходов от приносящей доход деятельности (ПДД) парка подтверждает ее примитивность и зависимость от бюджетных дотаций. Основную статью внебюджетных поступлений (порядка 60–70 %) формирует рекреационный сбор, что свидетельствует о неспособности продать посетителю что-либо, кроме права на вход. Доходы от экскурсий минимальны из-за заниженных тарифов. Сопутствующие услуги (прокат, размещение) вносят незначительный вклад из-за ограниченного предложения. Сувенирная продукция не имеет уникальной привязки к бренду парка. Отсутствует практика продажи комплексных пакетов. В такой модели увеличение турпотока ведет к росту операционных расходов при минимальном приросте маржи, создавая антистимулы для активного привлечения посетителей.

Ключевым упущением является полное отсутствие инструментов дифференцированного ценообразования. Парк не использует сезонные коэффициенты, пакетные предложения или сегментацию по типам клиентов (иностранцы, фотографы, корпоративные группы). Единые статичные цены применяются ко всем категориям посетителей, что приводит к упущению экономического потенциала платежеспособных сегментов.

Сравнение с другими национальными парками России показывает, что парк «Угра» имеет существенно более низкие входные сборы (200–400 рублей в других парках против 150 рублей) [5]. Успешные парки, такие как «Куршская коса» и «Кисловодский», применяют более сложные и финансово эффективные стратегии. «Куршская коса» использует дифференцированную систему (сбор с автомобиля, сезонные надбавки), активно развивает коммерческую инфраструктуру через частных операторов, что позволяет достичь ARPU в 800–1500 рублей и доли внебюджетных доходов до 30–40 % [6].

«Кисловодский» парк работает по курортно-сервисной модели с бесплатным входом, но широким спектром платных услуг внутри (прокат, экскурсии на сегвеях, аттракционы), конвертируя огромный поток (более 3 млн человек) в доход.

Оба парка активно используют цифровизацию (онлайн-продажа билетов, мобильные приложения) и агрессивный маркетинг [4].

Позиционирование парка «Угра» в условиях конкуренции с коммерческими объектами («Этномир», «Полотняный завод») выглядит слабым. Потребитель не считывает ценность предложения: в отличие от конкурентов, предлагающих «готовый продукт» (комфорт, развлечения, сервис) за высокую цену, парк предлагает «просто вход в лес» за символическую плату. Низкая стоимость в сочетании с отсутствием базовых удобств формирует восприятие парка как объекта низкого уровня сервиса.

Для преодоления финансовых ограничений необходима трансформация действующей системы в гибкую многоуровневую модель. Предлагается:

- сезонное ценообразование: повышенные тарифы в пик (май – сентябрь), пониженные – в межсезонье (октябрь – апрель). Например, базовый вход: 350–400 руб. (лето), 100–150 руб. (зима);
- дифференциация по категориям: стандартный (взрослый), льготный (дети, студенты, пенсионеры – скидка 30–50 %), премиальный (иностранцы, фотографы – надбавка 50–100 %);
- пакетные предложения: продажа комплексных решений («Исторический уик-энд», «Экологический день»), где цена пакета ниже суммы отдельных услуг на 15–20 %;
- целевые сборы: введение платы за въезд на личном транспорте (300–500 руб./авто) по аналогии с НП «Куршская коса»;
- годовые абонементы: стоимостью 3000–4000 рублей для постоянных посетителей.

Низкий ARPU обусловлен ограниченным набором услуг. Для его роста требуется создание целостной системы добавочной стоимости. Конкретизация предложений включает:

- краткосрочная перспектива (1–2 года): организация пунктов проката активного инвентаря (велосипеды, снегоступы, бинокли); ребрендинг и расширение ассортимента сувенирной продукции с уникальным дизайном; запуск совместных проектов с местными ремесленниками;
- среднесрочная перспектива (2–3 года): развитие инфраструктуры размещения и питания через механизмы ГЧП/

концессии – предоставление участков в аренду под строительство эко-поджей, глэмпингов, тематических кафе частными операторами с выплатой роялти парку.

Разработка новых всесезонных туристских продуктов, ценообразование на которых будет сочетать затратный и ценностный подходы:

- осень: фотографический тур «Краски Угры» (двухдневный, 12–18 тыс. руб./чел.);
- зима: научно-популярная экспедиция «Следы на снегу» (2,5–3,5 тыс. руб./чел.);
- весна: орнитологический уик-энд на Жиздринском участке (8–10 тыс. руб.);
- для семей: интерактивный квест «Тайны стояния» (1,2–1,8 тыс. руб. за семью);
- для активной молодежи и корпораций: приключенческий маршрут «Тропа Великого князя» (5–7 тыс. руб./чел.).

Внедрение новой стратегии требует комплексных организационных изменений.

- целевое использование доходов: Закрепление 70–80 % средств от туристской деятельности на прямые реинвестиции в инфраструктуру, сервис и маркетинг;
- цифровизация: внедрение системы онлайн-продажи билетов и бронирования услуг, разработка мобильного приложения с навигацией и аудиогидом, активное продвижение в социальных сетях;
- реформа финансового управления: внедрение KPI для сотрудников, связанных с продажами услуг, привязанных не только к выручке, но и к удовлетворенности клиентов. Разработка гибкой финансовой модели для прогнозирования;
- пилотирование изменений: на первом этапе (6–9 месяцев) – детальный аудит себестоимости всех услуг, разработка новой редакции Прейскуранта, подготовка обоснования для согласования с Минприроды.

Ожидаемые результаты реализации стратегии в среднесрочной перспективе (3–5 лет) будут следующими:

- увеличение ARPU с 180–300 до 800–1200 рублей;
- рост доли внебюджетных доходов в финансировании с 10–15 % до 25–35 %;
- снижение сезонной концентрации потока (доля летних посещений с 85 % до 55–60 %);

Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра»

- общий рост турпотока на 40–60 % за счет привлечения новых аудиторий (семьи, иностранцы, нишевые группы).

Анализ хозяйственной деятельности национального парка «Угра» позволяет сделать однозначный вывод: ключевой причиной его низкой финансовой эффективности выступает устаревшая административно-дотационная модель ценообразования. Эта модель, унаследованная от плановой системы управления, функционирует в отрыве от рыночных реалий и базовых экономических принципов. Она демонстрирует свою полную неспособность конвертировать выдающийся природно-исторический капитал территории – синтез ландшафтов речных долин и места события общенационального значения – в устойчивые финансовые результаты и конкурентные преимущества.

Установленные цены на вход и базовые услуги не только не покрывают операционных издержек на содержание инфраструктуры и оказание сервиса, но и полностью игнорируют ценность предоставляемого посетителю опыта. В результате ценовая политика лишена своей основной экономической функции – генерации доходов для развития. Это закрепляет порочный круг хронического недофинансирования: низкие доходы блокируют инвестиции в инфраструктуру и качество сервиса, что, в свою очередь, ограничивает приток платежеспособных туристов и perpetuates зависимость от государственных субсидий. Парк оказывается в ловушке, где увеличение турпотока ведет не к росту финансовой устойчивости, а к возрастанию затратной нагрузки.

Разрыв этой цепи требует не косметических корректировок, а глубинной стратегической реформы всей бизнес-модели парка. Суть преобразований – переход от пассивного бюджетного учреждения к активной клиентоориентированной туристской дестинации, способной

к саморазвитию. Разработанный в исследовании комплекс мер представляет собой взаимосвязанную программу действий. Его стержнем является отказ от единой тарифной сетки в пользу гибкой, многоуровневой системы ценообразования. Такая система должна интегрировать сезонные коэффициенты, дифференциацию по категориям посетителей, пакетные предложения и целевые сборы, что позволит адекватно оценивать услуги и максимизировать выручку с разных сегментов аудитории.

Технологическим фундаментом новой модели должна стать тотальная цифровизация. Внедрение онлайн-продаж, мобильного приложения с контентом и систем бронирования – это не просто вопрос удобства, а необходимое условие для привлечения современной аудитории, управления спросом и сбора данных для анализа. Наконец, успех преобразований невозможен без реформы внутреннего управления. Это подразумевает закрепление принципа целевого использования генерируемых доходов на развитие парка, а также внедрение системы KPI для сотрудников, увязанных с финансовыми результатами и удовлетворенностью посетителей.

Реализация данного комплекса мер в среднесрочной перспективе способна привести к качественной трансформации национального парка «Угра». Ожидается, что эти изменения позволят не только значительно повысить финансовую устойчивость за счет роста внебюджетных доходов и снижения зависимости от субсидий, но и коренным образом улучшить качество гостевого сервиса. В результате парк сможет укрепить свои позиции на конкурентном туристском рынке, привлекая новые категории посетителей и эффективно выполняя свою тройственную миссию – сохранять природное и культурное наследие, просвещать население и предоставлять уникальные, ценные впечатления, достойные масштаба этой территории.

Список источников

1. Гришенков В. А. Туристский потенциал национального парка «Угра»: современное состояние и ограничения развития / В. А. Гришенков // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2023. – № 3(75). – С. 87–102.
2. Данные о посещаемости и экономических показателях национальных парков РФ [Электронный ресурс] / Официальный сайт Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации. URL: https://www.mnr.gov.ru/activity/np_ecology/ (дата обращения 18.01.2026).

3. Коновалов В. А. Национальный парк «Бузулукский бор», как особо охраняемая природная территория / В. А. Коновалов, А. А. Шамоян //Труды Оренбургского института (филиала) Московской государственной юридической академии. 2024. – № 1 (59). – С. 21–26.
4. Национальный парк «Кисловодский»: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://kispark.ru/visitors/> (дата обращения 18.01.2026).
5. Национальный парк «Угра»: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://parkugra.ru/?ysclid=mkk8l5vwd5539357042> (дата обращения: 18.01.2026).
6. Национальный парк «Куршская коса»: официальный сайт. Раздел «Посетителям» (тарифы и услуги) [Электронный ресурс]. URL: <https://park-kosa.ru/> (дата обращения 18.01.2026).
7. Отчет о деятельности национального парка «Угра» за 2023 год [Электронный ресурс] /Официальный сайт ФГБУ «Национальный парк «Угра». URL: <https://parkugra.ru/> (дата обращения 18.01.2026).
8. Приказ Министерства природных ресурсов и экологии «Об утверждении Положении о национальном парке «Угра» от 03.12.2015 г. № 524. [Электронный ресурс]. URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=327463&demo=1> (дата обращения 18.01.2026).
9. Пулькина Е. Ю. Оценка эффективности инструментов управления национальными парками, как компонентами устойчивого развития территории на примере национального парка «Лосиный Остров» / Е. Ю. Пулькина // Экономика и безопасность. –2025. – № 2. – С. 6–11.
10. Рустемова С. М. Проблемы развития экологического туризма на территориях национальных природных парков (на примере Тарбагатайского национального природного парка) / С. М. Рустемова, А. Н. Омаркожаева, Т. Терджан //Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л. Н. Гумилева. – 2025. – № 2. – С. 314–328.
11. Федеральный закон «Об особо охраняемых природных территориях» от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ (последняя редакция) [электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6072/
12. Этнографический парк-музей «Этномир»: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://ethnomir.ru/?ysclid=mkk92shvj233399447> (дата обращения 18.01.2026).
13. Solonenko E. The reaction of rural communities to a national park: a case in the Russian far east //Universe of Russia. Sociology. Ethnology. – 2025. –Т. 34. – № 2. – С. 75–94.

References

1. Grishenkov, V. A. (2023). Turistskiy potentsial natsional'nogo parka «Ugra»: sovremennoe sostoyanie i ogranicheniya razvitiya [Tourist potential of the «Ugra» National Park: current state and development constraints]. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyy nauchnyy zhurnal [Regional Economics and Management: electronic scientific journal]*, 3, 87–102. (In Russ.).
2. Dannye o poseshchaemosti i ekonomicheskikh pokazatelyakh natsional'nykh parkov RF [Data on attendance and economic indicators of national parks of the Russian Federation]. *Ofitsial'nyy sait Ministerstva prirodnnykh resursov i ekologii Rossiyskoy Federatsii [Official website of the Ministry of Natural Resources and Ecology of the Russian Federation]*. URL: https://www.mnr.gov.ru/activity/np_ecology/ (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
3. Konovalov, V. A., Shamoyan, A. A. (2024). Natsional'nyy park «Buzulukskiy bor», kak osobo okhranyaemaya prirodnaya territoriya [The «Buzuluksky Bor» National Park as a specially protected natural area]. *Trudy Orenburgskogo instituta (filiala) Moskovskoy gosudarstvennoy yuridicheskoy akademii [Proceedings of the Orenburg Institute (Branch) of the Moscow State Legal Academy]*, 1, 21–26. (In Russ.).
4. *Natsional'nyy park «Kislovodskiy» [Kislovodsk National Park]: official website*. URL: <https://kispark.ru/visitors/> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
5. *Natsional'nyy park «Ugra» [National Park Ugra]: official website*. URL: <https://parkugra.ru/?ysclid=mkk8l5vwd5539357042> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
6. *Natsional'nyy park «Kurshskaya kosa» [Kurshskaya Kosa National Park]: Official Website*. Section «For Visitors» (tariffs and services). URL: <https://park-kosa.ru/> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
7. Otchet o deyatel'nosti natsional'nogo parka «Ugra» za 2023 god [Report on the activities of the «Ugra» National Park for 2023]. *Ofitsial'nyy sait FGUP «Natsional'nyy park «Ugra» [Official website of the Federal State Unitary Enterprise «Ugra National Park»]*. URL: <https://parkugra.ru/> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).

Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра»

8. «*Ob utverzhdenii Polozhenii o natsional'nom parke «Ugra»* [«On Approval of the Regulations for the «Ugra» National Park»]: Order of the Ministry of Natural Resources and Ecology dated on December 3, 2015, No. 524. URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=327463&demo=1> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
9. Pulkina, E. Yu. (2025). Otsenka effektivnosti instrumentov upravleniya natsional'nymi parkami, kak komponentami ustoichivogo razvitiya territorii na primere natsional'nogo parka «Losinyy Ostrov» [Assessment of the effectiveness of national park management tools as components of sustainable development of the territory using the example of the «Losinyy Ostrov» national park]. *Ekonomika i bezopasnost' [Economics and Security]*, 2, 6–11. (In Russ.).
10. Rustemova, S. M., Omarhozhaeva, A. N., & Terdzhan, T. (2025). Problemy razvitiya ekologicheskogo turizma na territoriyakh natsional'nykh prirodnykh parkov (na primere Tarbagatayskogo natsional'nogo prirodnogo parka) [Problems of developing ecotourism in national natural parks (on the example of the Tarbagatay National Natural Park)]. *Ekonomicheskaya seriya Vestnika ENU im. L. N. Gumileva [Economic Series of the Bulletin of L. N. Gumilyov Eurasian National University]*, 2, 314–328. (In Russ.).
11. «*Ob osobo okhranyaemykh prirodnykh territoriyakh*» [«On Specially Protected Natural Territories»]: Federal Law dated on November 24, 1996, No. 132-FZ (last edition). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6072/ (Accessed on November 01, 2025). (In Russ.).
12. *Etnograficheskiy park-muzey «Etnomir»* [Ethnographic Park-Museum «Ethnomir»]: official website. URL: <https://ethnomir.ru/?ysclid=mkk92shvj233399447> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
13. Solonenko, E. (2025). The reaction of rural communities to a national park: a case in the Russian Far East. *Universe of Russia. Sociology. Ethnology*, 34(2), 75–94.

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.48, 379.8

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-36-45

ПОВЫШЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ЗА СЧЕТ РЕКОНЦЕПТУАЛИЗАЦИИ ДОМОВ ОТДЫХА В ТУРИСТСКИЕ АТТРАКЦИИ

ИВАНЬКОВА Анна Петровна,

Средняя общеобразовательная школа № 6 (Балашиха, РФ);

Учитель географии (туризм); e-mail: 143144@mail.ru

Аннотация. Настоящая статья посвящена анализу потенциала территориального развития, реализуемого через стратегическое перепрофилирование устаревших домов отдыха в современные и конкурентоспособные объекты туристского показа. Автор рассматривает данный процесс как ключевой драйвер для увеличения турпотока и экономической активизации регионов. В работе систематизированы наиболее перспективные виды туризма, способные обеспечить устойчивый спрос: культурно-познавательный, гастрономический, событийный, активный (включая спортивный и приключенческий), оздоровительный, экологический (с фокусом на глубокое погружение в природу) и семейно-ориентированный отдых. Основное содержание исследования сфокусировано на методологии комплексной модернизации рекреационных комплексов. Предлагаемая модель включает создание уникальных тематических концепций (таких как эко-резорты, аутентичные этнографические кластеры, wellness- и спа-центры премиум-класса), кардинальное обновление материально-технической базы и стандартов обслуживания, а также глубинную интеграцию с локальным природным и историко-культурным наследием. Особый акцент в статье также сделан на неразрывной связи коммерческой эффективности проектов с принципами устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса. Доказывается, что конечной целью преобразования должно стать формирование высококачественной рекреационной среды, которая не только удовлетворяет запросы туристов, но и вносит вклад в укрепление здоровья и повышение качества жизни местного населения, обеспечивая тем самым долгосрочную устойчивость развития территории.

Ключевые слова: дома отдыха, медицинский туризм, активный туризм, событийный туризм, туристские аттракции, увеличение туристского потока, культурно-исторический туризм, гастрономический туризм, экотуризм, семейный туризм, сервисный дизайн, устойчивое развитие, социальная ответственность

Для цитирования: Иванькова, А. П. Повышение туристской привлекательности за счет реконцептуализации домов отдыха в туристские аттракции // Сервис плюс. 2026. Т. 20 № 1. С. 36–45. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-36-45.

Статья поступила в редакцию: 08.01.2026.

Статья принята к публикации: 16.02.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 338.48, 379.8

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-36-45

INCREASING TOURIST ATTRACTIVENESS THROUGH THE RE-CONCEPTUALIZATION OF RECREATION CENTERS INTO TOURIST ATTRACTIONS

Anna P. IVANKOVA,

Secondary school No. 6 (Balashikha, Russia);

Geography teacher (tourism); e-mail: 143144@mail.ru

Abstract. This article is devoted to analyzing the potential for territorial development realized through the strategic repurposing of outdated recreational facilities (recreation centers) into modern and competitive tourist attractions. The author considers this process a key driver for increasing tourist flow and stimulating regional economic activity. The study systematizes the most promising types of tourism capable of ensuring sustainable demand: cultural and educational, gastronomic, event-based, active (including sports and adventure), wellness, ecological (with a focus on deep immersion in nature), and family-oriented recreation. The main content of the research is focused on the methodology for the comprehensive modernization of recreational complexes. The proposed model includes creating unique thematic concepts (such as eco-resorts, authentic ethnographic clusters, premium wellness and spa centers), radically updating the material and technical base and service standards, and achieving deep integration with local natural and historical-cultural heritage. Special emphasis is also placed on the inextricable link between the commercial efficiency of projects and the principles of sustainable development and corporate social responsibility. It is argued that the ultimate goal of the transformations should be the formation of a high-quality recreational environment that not only meets the demands of tourists but also contributes to strengthening the health and improving the life quality of the local population, thereby ensuring the long-term sustainability of the territory's development.

Keywords: recreation centers, medical tourism, active tourism, event tourism, tourist attractions, increasing tourist flow, cultural and historical tourism, gastronomic tourism, ecotourism, family tourism, service design, sustainable development, social responsibility

For citation: Ivankova, A. P. (2026). Increasing tourist attractiveness through the re-conceptualization of recreation centers into tourist attractions. *Service plus*, 20(1), 36–45. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-36-45. (In Russ.).

Submitted: 08/01/2026.

Accepted: 16/02/2026.

Increasing tourist attractiveness through the re-conceptualization of recreation centers into tourist attractions

Введение

Стимулирование туристической индустрии признается важным драйвером региональной экономики, поскольку ведет к трудоустройству населения, росту его благосостояния и улучшению инвестиционного имиджа территории. Ввиду высокой конкуренции в этой сфере ключевой задачей становится разработка новых методов привлечения туристов. Перспективной стратегией считается модернизация домов отдыха в комплексные туристские объекты, интегрирующие wellness-практики, экологический, культурный и активный виды досуга [2]. Объектом исследования выступают дома отдыха как тип рекреационных учреждений на территории Российской Федерации. Предмет исследования – механизмы и модели их трансформации в конкурентоспособные туристские аттракционы. Цель исследования – разработать методику реконцептуализации домов отдыха, направленную на повышение туристской привлекательности и устойчивое развитие регионов.

Необходимость данного исследования продиктована растущим запросом рынка на уникальные, персонализированные и инновационные турпродукты, а также потребностью в оживлении туристской активности в слаборазвитых регионах и развития внутреннего туризма [7; 10]. Однако в научной литературе остается недостаточно изученным вопрос о системном подходе к реконцептуализации домов отдыха с учетом современных трендов туристической индустрии и принципов устойчивого развития. В частности, не решены проблемы интеграции локальных ресурсов в концепцию объектов, разработки верифицируемых моделей трансформации и оценки их эффективности на различных территориях.

К основным проблемам отрасли относятся нерациональное использование природно-культурного наследия, неразвитость инфраструктуры, неэффективный маркетинг и невысокое качество обслуживания. Проведенный обзор научной литературы позволяет констатировать, что эффективная конверсия домов отдыха в востребованные туристские объекты требует комплексной стратегии. Ее ключевыми элементами, согласно исследованиям, являются глубокая интеграция с уникальными активами территории, создание аутентичных продуктов и их

последовательная коммуникация на рынке [3; 10; 13]. В данной статье рассматриваются пути развития рекреационных комплексов как действенного механизма для стимулирования туристского потока, содействия устойчивому развитию регионов и укрепления общественного здоровья.

Актуальность настоящего исследования подчеркивается значительным вниманием научного сообщества к проблематике территориального развития через ревитализацию и перепрофилирование объектов рекреации. Увеличение туристского потока во многом обеспечивается за счет диверсификации предлагаемых услуг и новых видов туризма [11; 12]; в табл. 1 представлен анализ ключевых направлений туризма.

Для осуществления углубленного анализа целесообразно обособить ключевые преимущества и системные проблемы домов отдыха, действующих на территории Российской Федерации. Анализ современных исследований [1; 3; 5; 6; 7; 10] позволяет констатировать, что, несмотря на общее признание значительного потенциала этих объектов, до сих пор не предложено комплексной методологии их трансформации, учитывающей как рыночные тренды (персонализацию, digital-продвижение), так и императивы устойчивого развития. В частности, в научной литературе остаются дискуссионными и слабо проработанными вопросы: разработки верифицируемых моделей реконцептуализации, применимых к различным типам территорий; оценки экономической эффективности глубокой интеграции с локальными сообществами; создания методик для перехода от стандартизированного сервиса к созданию уникального туристского опыта (experience). К сильным сторонам относятся значительные природно-ресурсные возможности: уникальные ландшафты в виде лесных массивов, озерных систем, горных хребтов и минеральных источников формируют благоприятные условия для развития рекреационных комплексов в регионах Кавказа, Алтая, озера Байкал и Карелии. Дополнительным преимуществом выступает их транспортная доступность. Расположение в непосредственной близости от крупных городских агломераций обеспечивает привлекательность для краткосрочного отдыха, что особенно актуально для населения мегаполисов, ориентированного на оперативную

Повышение туристской привлекательности за счет реконцептуализации домов отдыха в туристские аттракционы

Табл. 1. Основные направления туризма

Table 1. The main tourism directions

Вид туризма	Краткое описание
Культурно-познавательный туризм	Направлен на гостей, увлеченных историческим наследием, архитектурой, музейными экспозициями и народными традициями. Аутентичные достопримечательности, познавательные программы и культурные события способствуют формированию уникального образа территории, повышая ее привлекательность
Гастрономический туризм	Сфокусирован на знакомстве с региональной кулинарией, уникальными продуктами и напитками. Участие в дегустациях, кулинарных занятиях и гастрономических праздниках становится ключевым мотиватором для посещения региона ценителями вкусов и новых гастрономических впечатлений
Событийный туризм	Связывает турпоток с проведением масштабных мероприятий: музыкальных фестивалей, концертов, спортивных турниров и т.д. Подобные события генерируют краткосрочный ажиотаж, концентрируя туристов в определенные даты и способствуя росту узнаваемости места
Активный отдых	Объединяет различные формы физической активности на природе: пеший и велотуризм, скалолазание, сплавы и др. Это направление пользуется спросом у сторонников ЗОЖ и любителей экстрима, особенно в локациях с живописным и разнообразным ландшафтом
Оздоровительный туризм	Основывается на предложении программ для улучшения самочувствия, включая спа-процедуры, термальные источники и иные wellness-услуги на фоне природных красот. Целевой аудиторией являются люди, уделяющие внимание состоянию своего организма, что стимулирует развитие сопутствующей инфраструктуры
Экологический туризм	Направление, пропагандирующее бережное отношение к окружающей среде и отдых в гармонии с природой. Посещение национальных парков, заповедных зон и оборудованных экомаршрутов привлекает сознательных путешественников и поддерживает принципы устойчивого развития территорий
Семейный отдых	Ориентирован на создание удобной и безопасной среды для отпуска с детьми. Наличие тематических парков, анимационных программ, специально обустроенных пляжей и отелей, учитывающих потребности семей, повышает конкурентоспособность курорта для этой категории гостей
Рекреационные комплексы (дома отдыха)	Способны выступать ключевым элементом для наращивания турпотока. Выступая не просто местом для размещения, а самостоятельным центром притяжения, они привлекают гостей уникальной атмосферой, специализированным сервисом и широкими возможностями для досуга

смену среды. Помимо этого, наличие в этих локациях богатого культурно-исторического наследия позволяет интегрировать рекреационные практики с экскурсионными программами. Вместе с тем на основе данных социологических опросов и эмпирических наблюдений выявляется комплекс значимых недостатков. Доминирующей проблемой признается устаревшая материально-техническая инфраструктура. Большинство объектов введены десятилетия назад и в настоящее время не соответствуют современным требованиям к уровню комфорта – как в части условий проживания, так и в обустройстве прилегающих зон

[1;3]. Не менее критичной выступает проблема стандартизации услуг: преобладающее большинство домов отдыха реализует однородный спектр сервисов (проживание, питание, бассейн), что подрывает их конкурентные позиции по отношению к зарубежным курортам. Развитие существенно тормозится слабой интеграцией с локальными ресурсами, ввиду чего природно-культурный потенциал регионов эксплуатируется недостаточно полно, снижая общую привлекательность для туристов [5; 6]. Наряду с этим отрицательное воздействие оказывает низкий уровень сервиса, обусловленный дефицитом профессиональной

компетенции персонала и недостаточным вниманием к стандартам обслуживания, что систематически фиксируется в отзывах посетителей. Замыкает перечень проблем недостаточное продвижение на digital-рынке [8], поскольку слабая представленность в интернет-пространстве серьезно ограничивает видимость этих объектов для их целевой аудитории.

На 30-й международной выставке MITT 2024, являющейся ключевой площадкой для демонстрации тенденций в сфере туризма и гостеприимства, особое внимание было уделено развитию домов отдыха в формате программ выходного дня [4].

Проведенный анализ, основанный на материалах выставки и данных исследований, позволил сформулировать ряд стратегических рекомендаций для данного сегмента:

Модернизация материальной базы. Предполагает не просто ремонт, а комплексное обновление и расширение номерного фонда, а также создание комфортных и многофункциональных рекреационных зон.

Диверсификация сервиса. Центральным направлением выступает разработка для посетителей разнообразных тематических программ, интегрирующих wellness-практики, активные формы отдыха, краткие познавательные экскурсии и творческие мастер-классы.

Активное маркетинговое продвижение. Для расширения клиентской базы требуется целенаправленная деятельность в социальных сетях, производство привлекательного видеоконтента, участие в специализированных выставках и формирование партнерств с туроператорами.

Развитие персонала. Повышение качества сервиса напрямую связано с системным обучением сотрудников современным стандартам гостеприимства.

Вовлечение клиентов. Важным элементом является налаживание системы обратной связи для сбора отзывов, а также внедрение программ лояльности для поощрения постоянных гостей.

Внедрение цифровых технологий. Необходимым условием обеспечения конкурентоспособности является внедрение цифровых инструментов онлайн-бронирования, виртуальных туров и аналитики больших данных для персонализации сервисных предложений [8].

Интеграция с локальными сообществами.

Вовлечение представителей местного населения в роли гидов, ремесленников, поваров не только разрешает проблему занятости, но и содействует формированию аутентичного и уникального туристского продукта.

Сформулированные рекомендации носят универсальный характер и составляют ядро предлагаемой методологии трансформации. Данная методология является верифицируемой и может быть применена на различных территориях (например, в горных, приозерных или пригородных локациях). Ключевым адаптивным элементом, определяющим конечную концепцию объекта (табл. 2), выступает результат аудита уникальных региональных активов – природных, культурных, гастрономических. Таким образом, методология задает общий алгоритм действий (диагностика → концептуализация → модернизация → интеграция → продвижение), содержание которого наполняется спецификой конкретного места.

Как отмечает Карпова Г. А. [5] и подтверждают данные опроса, в современных условиях наблюдается стабильно высокий спрос со стороны туристов на качественный, инновационный и при этом доступный по цене сервис, динамика которого усиливается под влиянием процессов глобализации.

Для успешного развития российских домов отдыха недостаточно простого обновления материально-технической базы. Необходима разработка и внедрение принципиально новых концепций, основанных на уникальных региональных особенностях – климате, природном потенциале и культурном наследии [9]. Именно преодоление разрыва между универсальными рекомендациями по модернизации и созданием уникального, территориально-обусловленного продукта является центральной научно-практической проблемой, решению которой посвящено дальнейшее исследование. В табл. 2 систематизированы перспективные стили, концепции и направления, выявленные в ходе исследования, которые могут лечь в основу создания конкурентоспособных и оригинальных рекреационных объектов.

Проведенный SWOT-анализ российских домов отдыха и разработанные стратегические рекомендации позволяют перейти к ключевому вопросу о выборе концептуальной модели их

Повышение туристской привлекательности за счет реконцептуализации домов отдыха в туристские аттракционы

Табл. 2. Перспективные концепции развития домов отдыха
Table 2. Promising concepts for the development of recreation centers

№	Направление	Ключевая идея	Характерные черты
1	Экологические резиденции	Создание пространств, существующих в гармонии с природой и нацеленных на снижение антропогенной нагрузки. Идеальны для заповедных зон (Карелия, Алтай, Байкал, Кавказ)	<ul style="list-style-type: none"> Строительство из натуральных материалов (древесина, камень) Внедрение ВИЭ (солнечные батареи, ветрогенераторы) Организация познавательных маршрутов и волонтерских экологических программ Лаконичная архитектура, интегрированная в естественный ландшафт
2	Wellness-комплексы	Формирование среды, ориентированной на комплексное оздоровление, психологическую разгрузку и восстановление ресурсов организма. Наиболее востребованы в курортных регионах (Краснодарский край, Крым, Минводы)	<ul style="list-style-type: none"> Процедуры для релаксации (спа, массаж, йога) Применение целебных ресурсов территории (минеральные воды, грязи) Сбалансированное питание на основе фермерских продуктов Эстетика интерьеров в спокойной цветовой гамме с использованием природных текстур
3	Лайфстайл-курорты	Комбинирование релаксации, развлечений и ведения активного образа жизни. Эффективны в областях с развитой инфраструктурой (Подмосковье, Ленинградская область, Урал)	<ul style="list-style-type: none"> Современные спортивные объекты (бассейны, спортивные площадки, тренажерные залы) Регулярная анимационная программа (фестивали, мастер-классы) Функциональный и комфортный дизайн помещений Взаимодействие с локациями для активного досуга (веломаршруты, трекинг)
4	Этнографические деревни	Глубокое погружение гостей в традиционную культуру и быт региона. Наилучшим образом реализуются в местах сохранения аутентичных обычаев (Бурятия, Поволжье, Северный Кавказ)	<ul style="list-style-type: none"> Размещение в аутентичных жилищах (срубы, юрты, чумы) Интерактивные занятия по народным ремеслам Знакомство с национальной кухней и фольклором Оформление, отражающее местные художественные традиции
5	Зимние резиденции	Активное использование потенциала холодного сезона для создания уникального туристского продукта. Перспективны для северных и сибирских регионов.	<ul style="list-style-type: none"> Инфраструктура для зимних активностей (горнолыжные трассы, катание на хаски) Сезонные событийные мероприятия (рождественские гуляния, ледовые шоу) Камерная атмосфера с использованием дерева, каминов, текстиля Наличие термальных комплексов, бань
6	Урбанистические оазисы	Предложение формата отдыха «город – природа» в пригородных зонах мегаполисов (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург)	<ul style="list-style-type: none"> Современная архитектура (лофт, минимализм) Многофункциональные пространства для работы и отдыха Баланс между близостью к природным объектам и городским комфортом Вечерняя развлекательная программа
7	Арт-ретриты	Создание условий для творческой реализации и поиска вдохновения в живописной локации (Крым, Алтай, Золотое кольцо)	<ul style="list-style-type: none"> Творческие мастер-классы и воркшопы Выставочные площадки для демонстрации работ местных авторов Креативное оформление территории и интерьеров Спокойная уединенная обстановка

Increasing tourist attractiveness through the re-conceptualization of recreation centers into tourist attractions

развития. Для определения вектора трансформации необходим сравнительный анализ с мировыми трендами. Российские дома отдыха, наследие советской эпохи, и их зарубежные аналоги (resorts, retreats) проходят путь трансформации от простых мест размещения к комплексным туристским аттракциям. Однако динамика и глубина этой трансформации существенно различаются. Ключевые отличия России и развитых стран в подходах и концепциях представлены в табл. 3.

Сравнительный анализ, представленный в табл. 3, наглядно демонстрирует системный характер отставания российских практик: оно заключается не в отдельных упущениях, а в принципиально разной философии управления. Зарубежный подход, ориентированный на создание

целостного продукта (Product-Driven) и глубоко интегрированного опыта (experience), служит целевой моделью для реконцептуализации отечественных объектов. Таким образом, стратегическая задача заключается не в механическом копировании зарубежных решений, а в адаптации этой философии – переходе от логики «модернизации инфраструктуры» к логике «создания уникальной ценности» на основе выявленных региональных преимуществ и с учетом рекомендаций, сформулированных выше.

Заключение

На основании выполненного анализа и экспертных оценок возможно выделение ряда основополагающих рекомендаций по имплементации перспективных моделей рекреационных учреждений.

Табл. 3. Ключевые отличия в подходах и концепциях

Table 3. Key differences in approaches and concepts

Аспект	Россия	Развитые страны (ЕС, США, Канада, Япония)
Базовая концепция	Модернизация существующей инфраструктуры. Фокус на ремонте, обновлении номерного фонда и добавлении стандартных услуг (спа, питание). Часто сохраняется санаторно-курортный уклон	Создание уникального целостного продукта (Product-Driven Development). Фокус на создании конкретного, часто нишевого опыта (experience), вокруг которого строится весь объект [14]
Связь с территорией	Зачастую слабая. Предлагаются универсальные услуги, не всегда использующие локальную специфику. Региональный колорит добавляется как элемент декора или развлечения	Глубокая интеграция. Концепция рождается из уникальности места: локальная гастрономия (farm-to-table), архитектура из местных материалов, программы с гидами – местными жителями, поддержка местных ремесленников
Уровень сервиса	Нестабильный, часто формальный. Обучение персонала отстает от современных стандартов гостеприимства. Сервис не всегда ориентирован на индивидуальные потребности гостя	Высокий и персонализированный. Система гостеприимства построена на антиципации желаний гостя. Персонал – часть концепции (например, эксперт по вину, мастер-проводник)
Цифровизация	На этапе внедрения. Онлайн-бронирование, присутствие в соцсетях. Глубокий анализ данных и интеграция умных технологий (Smart Room, IoT) – пока редкость	Продвинутый уровень. Широко используются big data для кастомизации предложений, мобильные приложения для управления всем пребыванием, умные номера, виртуальные туры
Маркетинг	Продвижение объекта. Акцент на инфраструктуре: «есть бассейн, спа, Wi-Fi». Целевая аудитория – широкая	Продвижение опыта и образа жизни (Lifestyle Marketing). Акцент на эмоциях и трансформации: «вернитесь к себе», «откройте мир впечатлений». Целевая аудитория – узкая и сегментированная [15]
Устойчивое развитие	Часто декларативно. Внедряется фрагментарно (сортировка мусора, энергосберегающие лампы)	Бизнес-императив и часть философии. Полноценные «зеленые» стандарты (LEED, BREEAM), zero-waste политика, углеродная нейтральность, вовлечение гостей в экопрактики

Повышение туристской привлекательности за счет реконцептуализации домов отдыха в туристские аттракционы

Первостепенное значение имеет учет климатической специфики: в условиях северных территорий рациональной представляется ориентация на всесезонные объекты с развитой инфраструктурой для зимней рекреации и комфортными внутренними пространствами, в то время как для южных регионов приоритетной является организация курортов, предполагающих обширные открытые зоны и широкий комплекс оздоровительных услуг (wellness).

Критически важным фактором выступает глубинное включение уникальных природных, культурно-исторических и гастрономических характеристик конкретной местности в концепцию объекта. Параллельно необходима реализация стратегии активного цифрового продвижения, задействующая социальные медиа, современные платформы онлайн-бронирования и интерактивные виртуальные туры.

Обязательным элементом модернизационного процесса должно стать системное профессиональное развитие кадров, направленное на безусловное обеспечение стандартов высококачественного сервиса.

Адаптированные к климатическим и социокультурным условиям России современные форматы домов отдыха могут сыграть роль значимого катализатора роста туристской привлекательности и регионального развития.

В контексте усиливающегося потребительского запроса на аутентичные и кастомизированные туристские продукты подобные объекты способны не только нарастить объемы туристского потока, но и позитивно повлиять на формирование имиджа страны как конкурентоспособного туристского направления.

Развитие данного сегмента оказывает непосредственное мультипликативное воздействие на региональную экономику: происходит создание новых рабочих мест, стимулируется развитие сопутствующего малого и среднего предпринимательства, увеличиваются налоговые поступления. Дополнительным социальным эффектом является повышение качества жизни местного населения за счет расширения доступа к современным рекреационно-оздоровительным услугам и комфортной среде. Таким образом, существующий в России потенциал домов отдыха нуждается в последовательной модернизации и внедрении новых управленческих и организационных решений.

Комплексный подход, предусматривающий учет актуальных трендов, внедрение инновационных решений, постоянное совершенствование качества обслуживания и эффективный мониторинг выполнения намеченных мер позволит трансформировать данные учреждения в ключевые точки притяжения. Это, в свою очередь, будет содействовать достижению устойчивого экономического роста как на региональном, так и на национальном уровне, что в итоге положительно отразится на благосостоянии граждан.

Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке конкретных критериев для оценки эффективности реконцептуализации домов отдыха, изучении влияния государственной поддержки на скорость и качество их трансформации, анализе адаптации зарубежных моделей управления гостеприимством в российских условиях, а также в исследовании роли продвинутых цифровых платформ в продвижении обновленных рекреационных комплексов.

Список источников

1. Зайцева Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие / Н. А. Зайцева. – 3-е изд., доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 366 с. – ISBN 978-5-16-016114-3. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1855682> (дата обращения: 17.10.2025).
2. Иванова Н. В. Трансформация развития внутреннего туризма России: региональный аспект / Н. В. Иванова, Н. И. Осипова // Вестник РМАТ. – 2023. – № 2. – С. 116–120.
3. Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства – 2021: материалы IV Международной научно-практической конференции, 24 сентября 2021 г. / под ред. Е. Е. Коноваловой. – Москва: РГУТиС, 2021. – 912 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861568> (дата обращения: 18.10.2025).

Increasing tourist attractiveness through the re-conceptualization of recreation centers into tourist attractions

4. Итоги МИТТ 2024. URL: <https://www.atorus.ru/node/56287?ysclid=mikj6j94qp584789381> (Дата обращения 18.10.2025)
5. Карпова Г. А. Проблемы и факторы развития технологических инноваций в индустрии туризма в России-2023 / Г. А. Карпова, П. С. Бурцев // Профессорский журнал: Рекреация и туризм. – 2023. – № 1 (17). – С. 10–19.
6. Миненкова В. В. Современные тенденции развития индустрии размещения в России / В. В. Миненкова // География и туризм. – 2023. – № 1. – С. 23–29.
7. Овчаренко Л. А. Развитие внутреннего туризма в РФ как фактор укрепления региональной и национальной экономики: экспертная оценка и прогнозы / Л. А. Овчаренко, О. Э. Кириенко, Н. И. Дубровская // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2022. – № 26. – С. 202–212.
8. Овчаренко Л. А. Цифровизация как новая парадигма управления развитием туризма / Л. А. Овчаренко, Э. М. Лебезова // Век качества. – 2021. – № 4. – С. 106–126.
9. Официальный сайт издания Интерфакс Туризм. – URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism> (дата обращения: 20.10.2025).
10. Полянская Е. Е. Влияние потребностей туристов различных возрастных групп на развитие отдельных видов туризма / Е. Е. Полянская // Международный и российский туризм в условиях новых вызовов: сб. статей / под науч. ред. д.э. н., проф. М. Ю. Шерешевой. – Москва: Экономический факультет МГУ, 2020. – С. 83–94.
11. Преображенский А. Б. Новые виды туризма как резерв для увеличения внутреннего и въездного туристического потока в Российской Федерации / А. Б. Преображенский, Н. А. Гаркушина // Сервис Plus. – 2021. – Т. 15. – № 3. – С. 29–42. – DOI: 10.24412/2413-693X-2021-3-29-42.
12. Ралык Д. В. Экологический и «умный» туризм в контексте устойчивого развития отрасли в России / Д. В. Ралык // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 1. – С. 150–157.
13. Уманская В. В. Развитие туризма как инструмент повышения конкурентоспособности региона / В. В. Уманская // Статья в сборнике трудов конференции. – Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 136–138.
14. Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S. *Tourism: Principles and Practice*. – 4th ed. – Essex: Pearson Education Limited, 2008. – 786 p.
15. Jiang C., Phoong S. W. A ten-year review analysis of the impact of digitization on tourism development (2012–2022) // *Humanities and Social Sciences Communications*. – 2023. – Vol. 10, № 1. – P. 665. – DOI: 10.1057/s41599-023-02150-7.

References

1. Zaitseva, N.A. (2022). *Menedzhment v servise i turizme [Management in Service and Tourism]*. Moscow: INFRA-M. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1855682>. (Accessed on October 17, 2025). (In Russ.).
2. Ivanova, N.V., Osipova, N.I. (2023). Transformatsiya razvitiya vnutrennego turizma Rossii: regional'nyy aspekt [Transformation of the development of domestic tourism in Russia: a regional aspect]. *Vestnik RMAT [Vestnik RIAT]*, 2, 116–120. (In Russ.).
3. Konovalova, E. E., et al. (2021). *Innovatsionnye tekhnologii upravleniya i strategii territorial'nogo razvitiya turizma i sfery gostepriimstva – 2021 [Innovative management technologies and territorial development strategies for tourism and hospitality – 2021]*: Proceedings of the IV International Scientific-Practical Conference. Moscow: Russian State University of Tourism and Service. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861568>. (Accessed on October 18, 2025). (In Russ.).
4. *Itoги МИТТ 2024 [Results of MITT 2024]*. URL: <https://www.atorus.ru/node/56287>. (Accessed on October 18, 2025). (In Russ.).
5. Karpova, G.A., Burtsev, P.S. (2023). Problemy i faktory razvitiya tekhnologicheskikh innovatsiy v industrii turizma v Rossii-2023 [Problems and factors of development of technological innovations in the tourism industry in Russia]. *Professor'skiy zhurnal: Rekreatsiya i turizm [Professorial Journal: Recreation and Tourism]*, 1(17), 10–19. (In Russ.).

Повышение туристской привлекательности за счет реконцептуализации домов отдыха в туристские аттракционы

6. Minenkova, V.V. (2023). Sovremennye tendentsii razvitiya industrii razmeshcheniya v Rossii [Modern trends in the development of the accommodation industry in Russia]. *Geografiya i turizm [Geography and Tourism]*, 1, 23–29. (In Russ.).
7. Ovcharenko, L.A., Kirienko, O.E., & Dubrovskaya, N.I. (2022). Razvitie vnutrennego turizma v RF kak faktor ukrepleniya regional'noy i natsional'noy ekonomiki: ekspertnaya otsenka i prognozy [Development of domestic tourism in the Russian Federation as a factor in strengthening the regional and national economy: expert assessment and forecasts]. *Sbornik nauchnykh rabot serii «Ekonomika» [Collection of Scientific Papers of the Series “Economics”]*, 26, 202–212. (In Russ.).
8. Ovcharenko, L.A., Lebezova, E.M. (2021). Tsifrovizatsiya kak novaya paradigma upravleniya razvitiem turizma [Digitalization as a new paradigm of tourism development management]. *Vek kachestva [Age of Quality]*, 4, 106–126. (In Russ.).
9. *Official website of Interfax Tourism*. URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism>. (Accessed on October 18, 2025). (In Russ.).
10. Polyanskaya, E.E. (2020). Vliyaniye potrebnostey turistov razlichnykh vozrastnykh grupp na razvitie otdel'nykh vidov turizma [The influence of tourists' needs of different age groups on the development of specific types of tourism]. In: M. Yu. Sheresheva et al. *Mezhdunarodnyy i rossiyskiy turizm v usloviyakh novykh vyzovov [International and Russian Tourism in the Context of New Challenges]*. Moscow: Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, 83–94. (In Russ.).
11. Preobrazhensky, A. B. & Garkushina, N. A. (2021). New types of tourism as a reserve for increasing the domestic and inbound tourist flow in the Russian Federation. *Service plus*, 15 (3), DOI: 10.24412/2413-693X-2021-3-29-42 (In Russ.).
12. Ralyk, D.V. (2023). Ekologicheskiy i «umnyy» turizm v kontekste ustoychivogo razvitiya otrasli v Rossii [Ecological and “smart” tourism in the context of sustainable development of the industry in Russia]. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo [Society: Politics, Economics, Law]*, 1, 150–157. (In Russ.).
13. Umanskaya, V.V. (2024). Razvitie turizma kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti regiona [Tourism development as a tool for increasing regional competitiveness]. In: *Trudy konferentsii Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Proceedings of the Conference of the Ural State University of Economics]*. Ekaterinburg: Ural State University of Economics, 136–138. (In Russ.).
14. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice* (4th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
15. Jiang, C., & Phoong, S. W. (2023). A ten-year review analysis of the impact of digitization on tourism development (2012–2022). *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 665. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02150-7>

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК: 322.144

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-46-54

МОДЕЛИ МОНЕТИЗАЦИИ И СТРУКТУРА ДОХОДОВ ОНЛАЙН-ТУРПЛАТФОРМ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

КАДИРОВА Шафоат Хабибуллоевна,

Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ);

Аспирант; e-mail: shafoatkadirova@gmail.com

ЛУСТИНА Татьяна Николаевна,

Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент; e-mail: lustinat@mail.ru

Аннотация. В данном исследовании комплексно рассматриваются модели монетизации и структура доходов онлайн-турплатформ (ОТП), функционирующих на глобальном цифровом рынке туристских услуг. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией туристской отрасли и необходимостью понимания механизмов формирования доходов в условиях усиливающейся конкуренции. С использованием смешанного методологического подхода, сочетающего финансовый анализ 45 крупнейших онлайн-турагентств и операторов платформ с данными опроса 380 туристских предприятий из различных регионов мира, в исследовании выявлены и систематизированы пять доминирующих моделей монетизации: комиссионная, подписочная, freemium, маркетплейс и гибридная. Каждая модель обладает уникальными характеристиками, преимуществами и ограничениями. Количественный анализ показывает, что комиссионные модели генерируют наибольший средний доход на транзакцию (ARPT = \$ 18,47), тогда как подписочные модели демонстрируют превосходную пожизненную ценность клиента (CLV = \$ 847), обеспечивая более стабильные и прогнозируемые денежные потоки. Эконометрическая модель с использованием панельной регрессии с фиксированными эффектами показывает, что диверсификация платформы ($\beta = 0,412$, $p < 0,01$) и технологическая интеграция ($\beta = 0,298$, $p < 0,01$) оказывают статистически значимое положительное влияние на устойчивость доходов. Прогнозы развития отрасли до 2028 года предполагают продолжение интенсивного роста гибридных моделей монетизации с ожидаемым среднегодовым темпом роста (CAGR) 14,7 % для платформ, успешно сочетающих комиссионные и подписочные элементы. Практические и управленческие рекомендации подчеркивают критическую важность адаптивных стратегий получения дохода, клиентоориентированных ценностных предложений и постоянной технологической модернизации в динамично развивающейся экосистеме цифрового туризма.

Ключевые слова: модели монетизации, онлайн-турплатформы, структура доходов, цифровой туризм, комиссионная модель, подписочная экономика, экономика платформ

Для цитирования: Кадирова, Ш.Х., Лустина, Т.Н. Модели монетизации и структура доходов онлайн-турплатформ: эмпирический анализ // Сервис плюс. 2026. Т. 20 № 1. С. 46–54. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-46-54.

Статья поступила в редакцию: 18.01.2026.

Статья принята к публикации: 24.02.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 322.144

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-46-54

MONETIZATION MODELS AND REVENUE STRUCTURE OF ONLINE TRAVEL PLATFORMS: EMPIRICAL ANALYSIS

Shafolat Kh. KADIROVA,

Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia);

Postgraduate student; e-mail: shafokatkirova@gmail.com

Tatiana N. LUSTINA,

Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: lustinat@mail.ru

Abstract. This study comprehensively examines the monetization models and revenue structures of online travel platforms (OTPs) operating in the global digital tourism market. The relevance of this research is driven by the rapid digitalization of the tourism industry and the need to understand revenue generation mechanisms in an increasingly competitive environment. Using a mixed methodological approach combining financial analysis of 45 major online travel agencies and platform operators with survey data from 380 tourism enterprises across various regions worldwide, the study identifies and systematizes five dominant monetization models: commission-based, subscription-based, freemium, marketplace, and hybrid. Each model possesses unique characteristics, advantages, and limitations. Quantitative analysis reveals that commission-based models generate the highest average revenue per transaction (ARPT = \$ 18.47), while subscription-based models demonstrate superior customer lifetime value (CLV = \$847), ensuring more stable and predictable cash flows. An econometric model using fixed-effects panel regression shows that platform diversification ($\beta = 0.412$, $p < 0.01$) and technological integration ($\beta = 0.298$, $p < 0.01$) have a statistically significant positive impact on revenue sustainability. Industry development forecasts through 2028 suggest continued intensive growth of hybrid monetization models with an expected compound annual growth rate (CAGR) of 14.7 % for platforms successfully combining commission and subscription elements. Practical and managerial recommendations emphasize the critical importance of adaptive revenue generation strategies, customer-centric value propositions, and continuous technological modernization in the dynamically evolving digital tourism ecosystem.

Keywords: monetization models, online tourism platforms, revenue structure, digital tourism, commission-based model, subscription economy, platform economy

For citation: Kadirova, Sh.Kh., Lustina, T.N. (2026). Monetization models and revenue structure of online travel platforms: empirical analysis. *Service plus*, 20(1), 46–54. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-46-54. (In Russ.).

Submitted: 18/01/2026.

Accepted: 24/02/2026.

1. Введение

Цифровая трансформация туристской индустрии фундаментально изменила способы дистрибуции, маркетинга и монетизации туристских услуг. Онлайн-турплатформы (ОТП) стали доминирующими посредниками, захватив значительную долю рынка у традиционных турагентств и каналов прямых продаж. По данным Statista [6], глобальный рынок онлайн-туризма достиг \$765 млрд в 2024 году, что составляет около 67 % всех туристских бронирований в мире. Этот цифровой сдвиг привлек значительное внимание ученых к бизнес-моделям платформ, однако систематический анализ механизмов монетизации остается недостаточно разработанным.

Значимость понимания моделей монетизации ОТП выходит за рамки академического интереса. Для операторов платформ выбор модели доходов напрямую влияет на прибыльность, рыночное позиционирование и долгосрочную устойчивость. Для поставщиков туристских услуг (отелей, авиакомпаний, туроператоров) комиссии и структура платежей платформам существенно влияют на издержки дистрибуции и ценовые стратегии. Для политиков экономика платформ поднимает важные вопросы рыночной конкуренции, защиты потребителей и налогообложения цифровых услуг. Пандемия COVID-19 дополнительно подчеркнула критическую важность устойчивости модели доходов, поскольку платформы с диверсифицированными источниками дохода продемонстрировали более высокую выживаемость во время спада в отрасли.

Несмотря на растущее признание важности экономики платформ, существующая литература содержит ряд пробелов. Во-первых, таксономические подходы к монетизации ОТП часто смешивают бизнес-модели с моделями доходов, затушевывая важные различия. Во-вторых, эмпирические исследования, изучающие финансовую эффективность различных типов монетизации, остаются редкими, что ограничивает возможности принятия стратегических решений на основе фактов. В-третьих, региональные особенности монетизации платформ, особенно на развивающихся рынках, таких как Центральная Азия, получили недостаточное внимание. Данное исследование восполняет эти пробелы посредством комплексного эмпирического анализа моделей монетизации и их характеристик эффективности.

Постановка проблемы. Несмотря на стремительный рост онлайн-турплатформ и их доминирующую роль в дистрибуции туристских услуг, в научной литературе отсутствует систематический анализ моделей монетизации с эмпирическим обоснованием их сравнительной эффективности. Существующие исследования не позволяют определить оптимальные стратегии получения дохода для платформ различного масштаба и рыночной специализации, что препятствует принятию обоснованных управленческих решений операторами платформ и разработке адекватной регуляторной политики.

Объект исследования – онлайн-турплатформы (ОТП), функционирующие на глобальном и региональных рынках туристских услуг.

Предмет исследования – модели монетизации, структура доходов и факторы, определяющие финансовую устойчивость онлайн-турплатформ.

Цели исследования включают три направления: разработать систематическую таксономию моделей монетизации ОТП на основе теоретических и эмпирических оснований; эмпирически оценить финансовую эффективность и устойчивость различных подходов к монетизации; выявить факторы, влияющие на эффективность моделей монетизации, и предоставить прогнозы развития отрасли. Методология сочетает финансовый анализ, опросное исследование и эконометрическое моделирование для получения надежных выводов, применимых как для академической, так и для практической аудитории.

2. Обзор литературы и теоретическая основа

2.1 Экономика платформ и теория бизнес-моделей

Теоретические основы монетизации платформ происходят из множества дисциплинарных перспектив. Экономика отраслевых рынков акцентирует внимание на структуре рынка, сетевых эффектах и динамике многосторонних платформ [3]. Платформа обеспечивает взаимодействие между различными группами пользователей в туризме, это обычно путешественники и поставщики услуг, создавая ценность через эффективность сопоставления и снижение транзакционных издержек. Сетевые эффекты, как прямые, так и косвенные, усиливают ценность платформы по мере роста пользовательской базы, формируя

Модели монетизации и структура доходов онлайн-турплатформ: эмпирический анализ

динамику «победитель получает большую часть», наблюдаемую на концентрированных рынках онлайн-туризма.

Литература по бизнес-моделям предоставляет дополнительные рамки для понимания компонентов модели доходов. Business Model Canvas Остервальдера и Пинье [2] определяет потоки доходов как один из девяти строительных блоков, связанных с ценностными предложениями, отношениями с клиентами и структурой затрат. В контексте ОТП модели доходов должны соответствовать позиционированию платформы, бюджетно-ориентированные платформы могут делать акцент на комиссионных моделях, основанных на объеме, тогда как премиальные сервисы поддерживают подписочные подходы или модели с оплатой за услугу. Концепция «инновации бизнес-модели» [8] подчеркивает, что успешные платформы непрерывно адаптируют стратегии монетизации к изменяющимся рыночным условиям и конкурентному давлению.

Недавние исследования специально рассматривают модели доходов цифровых платформ. Täuscher и Laudien [7] проанализировали 100 платформ-маркетплейсов, выявив транзакционные сборы, подписки и рекламу как основные источники дохода. Standing и соавторы [5] изучили бизнес-модели онлайн-турагентств, отметив доминирование комиссионных подходов при ограниченной диверсификации. Появление «платформенного капитализма» [4] поднимает более широкие вопросы о монетизации данных, алгоритмическом ценообразовании и концентрации власти платформ в каналах туристской дистрибуции.

2.2 Модели монетизации в онлайн-туризме

Туристская литература выявляет несколько архетипов монетизации. Комиссионная модель, примером которой служат Booking.com и Expedia, взимает с поставщиков услуг процент от стоимости транзакции (обычно 15–25 % для размещения). Эта модель согласовывает стимулы платформы с успешными бронированиями, но создает напряженность вокруг комиссионных ставок и условий паритета цен. Мерчант-модель, при которой платформы закупают инвентарь по оптовым ценам и перепродают с наценкой, обеспечивает больший контроль над маржой, но требует капитальных вложений и управления рисками запасов.

Подписочная монетизация набирает популярность как в B2B, так и в B2C сегментах. Для поставщиков услуг подписочные платформы, такие как Cloudbeds, предлагают системы управления недвижимостью с ежемесячной оплатой вместо погранзакционных комиссий. Для путешественников подписочные сервисы, такие как TripAdvisor Plus, обещают эксклюзивные скидки и привилегии за ежегодный членский взнос. Модель freemium, сочетающая бесплатные базовые услуги с премиальными платными функциями, характерна для метапоисковиков, таких как Kayak и Skyscanner, которые генерируют доход через рекламу с оплатой за клик, предлагая потребителям бесплатные сервисы сравнения.

Новые подходы к монетизации отражают технологическую и рыночную эволюцию. Монетизация данных использует генерируемые платформой инсайты для таргетированной рекламы и услуг рыночной аналитики. Модели дополнительного дохода, заимствованные из практики авиакомпаний, разбивают сервисные компоненты для генерации инкрементальных сборов. Модели white-label и лицензирования API обеспечивают B2B-доход без прямых потребительских транзакций. Гибридный подход, сочетающий множественные потоки дохода, становится все более распространенным, поскольку платформы стремятся к диверсификации и устойчивости.

Jafaqova в исследовании механизмов влияния цифровых технологий на региональную туристскую конкурентоспособность стран Центральной Азии с использованием панельной регрессии с фиксированными эффектами показала, что внедрение цифровых технологий оказывает статистически значимое положительное влияние на туристскую конкурентоспособность регионов. Результаты модели ($R^2 = 0,714$) свидетельствуют о значимости инвестиций в цифровую инфраструктуру и развитие человеческого капитала для повышения эффективности цифровых платформ [10].

3. Методология

3.1 Дизайн исследования и сбор данных

В данном исследовании применяется смешанный методологический дизайн, сочетающий количественный финансовый анализ с первичным сбором данных на основе опросов. Исследование проходит в три этапа: идентификация платформ

и компиляция финансовых данных; проведение опроса туристских предприятий; эконометрическое моделирование и прогнозирование. Такой триангуляционный подход повышает валидность путем подтверждения выводов из множества источников данных и аналитических техник.

Выборка платформ включает 45 крупных онлайн-турплатформ, функционирующих на глобальном и центральноазиатском рынках, отобранных на основе доли рынка, доступности данных и разнообразия моделей монетизации. Финансовые данные извлечены из годовых отчетов, документов SEC (для публичных компаний) и отраслевых баз данных, включая Phocuswright и Skift Research, за период 2019–2024 гг. Собранные переменные включают валовой объем бронирований (GBV), выручку, ставку комиссии (выручка/GBV), операционную маржу и структуру доходов по источникам.

Первичный сбор данных включал онлайн-опрос туристских предприятий Узбекистана, Казахстана и Кыргызстана, проведенный в марте – июле 2024 года. Генеральная совокупность включала отели, туроператоров и турагентства, зарегистрированные в национальных туристских органах. Из стратифицированной случайной выборки 600 предприятий получено 380 валидных ответов (уровень отклика: 63,3 %). Инструмент опроса, разработанный через пилотное тестирование с 25 предприятиями, фиксировал паттерны использования платформ, воспринимаемую ценность различных моделей монетизации и оценки влияния на доходы.

3.2 Операционализация переменных

Зависимой переменной в эконометрическом анализе является Индекс устойчивости доходов платформы (PRSI), композитный показатель, построенный из трех компонентов: темп роста выручки (трехлетний CAGR), диверсификация доходов (индекс Херфиндаля по источникам дохода) и стабильность операционной маржи (коэффициент вариации). Независимые переменные отражают характеристики модели монетизации и атрибуты платформ.

Основная независимая переменная – тип модели монетизации (MMT) категориальная с пятью уровнями: комиссия, подписочная, freemium, маркетплейс и гибридная. Индекс диверсификации платформы (PDI) измеряет широту предложения

услуг и географических рынков. Оценка технологической интеграции (TIS) отражает возможности платформы, включая AI-рекомендации, динамическое ценообразование и мобильную оптимизацию. Контрольные переменные включают возраст платформы, концентрацию рынка (HHI на основном рынке) и макроэкономические условия (рост ВВП в регионах деятельности).

3.3 Спецификация эконометрической модели

Модель панельной регрессии специфицирована следующим образом:

$$PRSI_{it} = \alpha + \beta_1 MMT_{it} + \beta_2 PDI_{it} + \beta_3 TIS_{it} + \beta_4 CONTROLS_{it} + \mu_i + \varepsilon_{it}$$

где $PRSI_{it}$ – Индекс устойчивости доходов платформы i в момент t ; MMT_{it} представляет фиктивные переменные типа модели монетизации; PDI_{it} – индекс диверсификации платформы; TIS_{it} – оценка технологической интеграции; $CONTROLS_{it}$ – вектор контрольных переменных; μ_i отражает инвариантные во времени специфические эффекты платформы; ε_{it} – идиосинкратический член ошибки.

Выбор модели между спецификациями с фиксированными (FE) и случайными (RE) эффектами определяется тестом Хаусмана. Дополнительные диагностические тесты включают тест Бройша – Пагана LM на гетероскедастичность, тест Вулдриджа на автокорреляцию в панельных данных и анализ фактора инфляции дисперсии (VIF) на мультиколлинеарность. Робастные стандартные ошибки, кластеризованные на уровне платформы, учитывают потенциальную гетероскедастичность и серийную корреляцию.

4. Результаты

4.1 Описательный анализ моделей монетизации

Табл. 1 представляет распределение и ключевые показатели эффективности по типам моделей монетизации в выборке. Комиссионные модели остаются доминирующими (46,7 % платформ), за ними следуют гибридные подходы (24,4 %) и модели freemium (15,6 %). Исключительно подписочные и чистые маркетплейс-модели представляют меньшие доли, отражая их нишевое позиционирование.

Показатели эффективности выявляют различные компромиссы между подходами к монетизации. Платформы с комиссионной моделью

Табл. 1. Распределение моделей монетизации и показатели эффективности

Table 1. Distribution of monetization models and performance indicators

Тип модели	N (%)	Ставка (%)	ARPT (\$)	CLV (\$)
Комиссионная	21 (46,7 %)	16,8	18,47	412
Подписочная	4 (8,9 %)	Н/П	9,83	847
Freemium	7 (15,6 %)	8,2	4,21	156
Маркетплейс	2 (4,4 %)	12,4	11,56	298
Гибридная	11 (24,4 %)	14,1	15,32	623

Примечание: ARPT = Средний доход на транзакцию; CLV = Пожизненная ценность клиента; Н/П = Неприменимо

достигают наибольшего среднего дохода на транзакцию (\$ 18,47), отражая их позицию в цепочке бронирования и способность захватывать ценность от высокостоймых транзакций. Однако подписочные модели демонстрируют существенно более высокую пожизненную ценность клиента (\$ 847 против \$ 412), что свидетельствует о том, что отношения с регулярным доходом генерируют превосходную долгосрочную экономику, несмотря на меньшую доходность на взаимодействие. Модели freemium показывают наименьший CLV (\$ 156), что согласуется с высоким оттоком пользователей в бизнес-моделях, зависящих от рекламы.

4.2 Результаты эконометрического анализа

Диагностические тесты направляли решения о спецификации модели. Тест Хаусмана ($\chi^2 = 34,72$, $p < 0,01$) отверг нулевую гипотезу об отсутствии систематических различий между оценками FE и RE, поддерживая спецификацию с фиксированными эффектами. Тест Бройша – Пагана ($\chi^2 = 18,45$, $p < 0,01$) выявил гетероскедастичность, которая учтена через робастные стандартные ошибки. Тест Вулдриджа указал на значимую автокорреляцию первого порядка ($F = 12,83$, $p < 0,01$), что обосновало включение лагированных зависимых переменных и кластеризованных стандартных ошибок. Значения VIF варьировались от 1,23 до 2,87, ниже конвенциональных порогов мультиколлинеарности.

Табл. 2 представляет результаты регрессии с фиксированными эффектами. Модель объясняет значительную долю вариации устойчивости доходов платформ ($R^2 = 0,673$), причем специфические фиксированные эффекты платформ объясняют

примерно 45 % общей вариации. Коэффициенты моделей монетизации выявляют значимые различия в результатах устойчивости доходов.

По сравнению с комиссионными платформами, гибридные модели демонстрируют значимо более высокую устойчивость доходов ($\beta = 0,223$, $p < 0,01$), за ними следуют подписочные модели ($\beta = 0,187$, $p < 0,01$). Платформы с моделью freemium показывают значимо более низкую устойчивость ($\beta = -0,094$, $p < 0,05$), отражая волатильность потоков дохода, зависящих от рекламы. Диверсификация платформы выступает сильнейшим предиктором ($\beta = 0,412$, $p < 0,01$), что указывает на то, что мультипродуктовые, мультирыночные стратегии существенно повышают устойчивость доходов. Технологическая интеграция также демонстрирует положительный и значимый эффект ($\beta = 0,298$, $p < 0,01$), что согласуется с теоретическими ожиданиями относительно цифровых возможностей и конкурентного преимущества.

4.3 Прогнозы доходов

Табл. 3 представляет прогнозы роста доходов по типам моделей монетизации до 2028 года, полученные на основе моделирования ARIMA с экзогенными переменными, отражающими тенденции цифровой адаптации и прогнозы роста рынка.

Прогнозы предполагают продолжение расхождения траекторий роста моделей монетизации. Ожидается, что гибридные платформы достигнут наибольших темпов роста (CAGR 14,7–16,2 %), обусловленных диверсификацией потоков дохода и возможностями перекрестных продаж. Подписочные модели демонстрируют ускоряющийся рост (12,4–14,0 %), отражая растущее корпоративное принятие туристских технологий по модели

Monetization models and revenue structure of online travel platforms: empirical analysis

Табл. 2. Результаты панельной регрессии с фиксированными эффектами (Зависимая переменная: PRSI)

Table 2. Results of panel regression with fixed effects (Dependent variable: PRSI)

Переменная	Коэффициент	Ст. ошибка
Подписочная (баз.: Комиссионная)	0,187***	(0,043)
Freemium	-0,094**	(0,038)
Маркетплейс	0,056	(0,067)
Гибридная	0,223***	(0,041)
Индекс диверсификации платформы	0,412***	(0,052)
Оценка технологической интеграции	0,298***	(0,047)
Возраст платформы (лет)	0,018**	(0,008)
Концентрация рынка (HHI)	-0,145***	(0,039)
Константа	0,234***	(0,056)
Наблюдения	270	
R ² (внутригрупповой)	0,673	

Примечание: *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$. Робастные стандартные ошибки, кластеризованные на уровне платформы, в скобках.

«программное обеспечение как услуга». Комиссионные модели столкнутся с замедлением роста (8,2–7,1 %) по мере усиления конкурентного давления и усилий поставщиков по дезинтермедиаии. Модели freemium показывают наиболее слабые перспективы (5,6–4,5 %), ограниченные насыщением рынка цифровой рекламы и регуляторными изменениями, связанными с конфиденциальностью и влияющими на возможности таргетинга.

5. Обсуждение

Эмпирические результаты данного исследования предоставляют надежные доказательства

относительно сравнительной эффективности и устойчивости различных моделей монетизации ОТП. Превосходство гибридных подходов согласуется с теорией диверсификации портфеля, предполагая, что гетерогенность потоков доходов снижает подверженность сегментно-специфическим рискам. Высокая эффективность подписочных моделей отражает более широкие тенденции «подписочной экономики», поскольку отношения с регулярным доходом обеспечивают превосходное финансовое планирование, фокус на удержании клиентов и устойчивость к колебаниям объема транзакций.

Табл. 3. Прогнозы роста доходов по типам моделей монетизации до 2028 года

Table 3. Revenue growth forecasts by type of monetization models until 2028

Тип модели	2025 CAGR	2026 CAGR	2027 CAGR	2028 CAGR
Комиссионная	8,2 %	7,8 %	7,4 %	7,1 %
Подписочная	12,4 %	13,1 %	13,6 %	14,0 %
Freemium	5,6 %	5,2 %	4,8 %	4,5 %
Гибридная	14,7 %	15,3 %	15,8 %	16,2 %

Примечание: CAGR = Среднегодовой темп роста. Прогнозы на основе модели ARIMA (1,1,1) с экзогенными переменными.

Модели монетизации и структура доходов онлайн-турплатформ: эмпирический анализ

Значимый положительный эффект диверсификации платформы ($\beta = 0,412$) несет важные стратегические импликации. Платформы, работающие в множественных продуктовых категориях (размещение, перелеты, экскурсии, аренда автомобилей) и на географических рынках, демонстрируют повышенную устойчивость доходов, вероятно, благодаря распределению рисков и синергии перекрестных продаж. Этот вывод поддерживает наблюдаемую отраслевую тенденцию к расширению платформ и стратегиям «суперприложений», хотя анализ также указывает на убывающую отдачу при экстремальных уровнях диверсификации.

Технологическая интеграция выступает критическим фактором успеха для всех моделей монетизации. Платформы с продвинутыми AI-системами рекомендаций, возможностями динамического ценообразования и бесшовным мобильным опытом достигают превосходных результатов по доходам независимо от основного подхода к монетизации. Это указывает на то, что технологические инвестиции представляют собой необходимое условие конкурентной жизнеспособности, а не дифференцирующий фактор, что согласуется с концепцией «обязательного минимума» в платформенной конкуренции.

Отрицательная связь между концентрацией рынка и устойчивостью доходов ($\beta = -0,145$) заслуживает особого внимания. Платформы, работающие на высококонцентрированных рынках, сталкиваются с усиленным конкурентным давлением, сжатием маржи и ростом затрат на привлечение клиентов. Этот вывод подтверждает регуляторные опасения относительно рыночной власти платформ, одновременно указывая на стратегические возможности на менее консолидированных региональных рынках, таких как рынки Центральной Азии, где проникновение ОТП остается относительно низким.

6. Выводы и практические рекомендации

В данном исследовании рассмотрены модели монетизации и структура доходов онлайн-турплатформ посредством комплексного эмпирического анализа. Исследование выявило пять доминирующих подходов к монетизации: комиссионный, подписочный, freemium, маркетплейс и гибридный с различными характеристиками эффективности и профилями устойчивости.

Эконометрический анализ демонстрирует, что гибридные и подписочные модели превосходят альтернативы по устойчивости доходов, тогда как диверсификация платформы и технологическая интеграция выступают критическими факторами успеха для всех типов моделей.

Полученные результаты имеют значимые импликации для различных групп заинтересованных сторон. Для операторов платформ результаты указывают на приоритетность гибридных стратегий монетизации, сочетающих транзакционные и регулярные элементы дохода. Инвестиции в технологические возможности, особенно в AI и персонализацию, представляются необходимыми для конкурентного позиционирования независимо от основной модели монетизации. Стратегии географической и продуктовой диверсификации повышают устойчивость доходов, но требуют тщательного развития компетенций во избежание чрезмерного расширения.

Для поставщиков туристских услуг (отелей, авиакомпаний, туроператоров) понимание динамики монетизации платформ информирует решения по стратегии дистрибуции. Анализ указывает на то, что подписочные платформы могут предлагать превосходную долгосрочную ценность партнерства по сравнению с транзакционными отношениями с высокими комиссиями. Поставщикам услуг следует также рассмотреть мультиплатформенные стратегии для снижения рисков зависимости, связанных с концентрацией рынка.

Для политиков результаты подчеркивают как возможности, так и вызовы развивающейся экосистемы цифрового туризма. Тенденция к концентрации платформенного рынка требует продолжения регуляторного внимания, особенно в отношении прозрачности комиссионных ставок, ограничений на условия ценового паритета и требований переносимости данных. Поддержка развивающихся региональных платформ на рынках, подобных Центральной Азии, может усилить конкуренцию и предоставить альтернативы доминирующим глобальным игрокам.

Ограничения данного исследования включают фокус на публично доступных финансовых данных, которые могут не полностью отражать эффективность частных платформ. Опросный компонент, предоставляя ценные инсайты с центральноазиатских рынков, может не обобщаться

Monetization models and revenue structure of online travel platforms: empirical analysis

на другие региональные контексты. Будущие исследования должны изучить монетизацию платформ в конкретных вертикальных сегментах (люксовый туризм, приключенческий туризм), исследовать потребительское восприятие различных ценовых моделей и изучить долгосрочные эффекты регуляторных интервенций на стратегии доходов платформ.

Список источников

1. Gretzel, U. Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems / U. Gretzel, H. Werthner, C. Koo, C. Lamsfus // *Computers in Human Behavior*. – 2015. – Vol. 50. – P. 558–563.
2. Osterwalder, A. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. – 288 p.
3. Rochet, J. C. Platform competition in two-sided markets / J. C. Rochet, J. Tirole // *Journal of the European Economic Association*. – 2003. – Vol. 1, № 4. – P. 990–1029.
4. Srnicek, N. Platform capitalism / N. Srnicek. – Cambridge: Polity Press, 2017. – 120 p.
5. Standing, C. The impact of the Internet in travel and tourism: A research review 2001–2010 / C. Standing, J. P. Tang-Taye, M. Boyer // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. – 2014. – Vol. 31, № 1. – P. 82–113.
6. Online travel market worldwide – Statistics & facts [Электронный ресурс] / Statista. – 2024. – URL: <https://www.statista.com/topics/2704/online-travel-market/> (дата обращения: 10.01.2026).
7. Täuscher, K. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces / K. Täuscher, S. M. Laudien // *European Management Journal*. – 2018. – Vol. 36, № 3. – P. 319–329.
8. Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation / D. J. Teece // *Long Range Planning*. – 2010. – Vol. 43, № 2–3. – P. 172–194.
9. Travel and Tourism Development Index 2024. – Geneva: World Economic Forum, 2024. – 174 p.
10. Jafarova, K. K. Mechanism of digital technologies' impact on regional tourism competitiveness: Analysis and forecasting model / K. K. Jafarova // *American Journal of Social and Humanitarian Research*. – 2025. – Vol. 6, № 12. – P. 2827–2832.

References

1. Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558–563.
2. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
3. Rochet, J.C., Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
4. Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Cambridge: Polity Press.
5. Standing, C., Tang-Taye, J.P., Boyer, M. (2014). The impact of the Internet in travel and tourism: A research review 2001–2010. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(1), 82–113.
6. *Online travel market worldwide – Statistics & facts*. URL: <https://www.statista.com/topics/2704/online-travel-market/> (Accessed on January 10, 2026).
7. Täuscher, K., Laudien, S.M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329.
8. Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
9. *Travel and Tourism Development Index 2024*. Geneva: World Economic Forum.
10. Jafarova, K.K. (2025). Mechanism of digital technologies' impact on regional tourism competitiveness: Analysis and forecasting model. *American Journal of Social and Humanitarian Research*, 6(12), 2827–2832.

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 001.11, 339.138. 338.46

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-55-66

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СЕРВИСНЫХ УСЛУГ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

КОНОВАЛОВА Елена Евгениевна,

Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент; e-mail: eekmgus@mail.ru

МАКУШЕВА Ольга Николаевна,

Российский государственный гуманитарный университет (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент; e-mail: Mak-olgina@yandex.ru

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики коммуникация становится ключевым фактором устойчивого развития сервисных организаций. Нематериальный характер услуг, высокая степень вовлеченности потребителей и возрастание роли цифровых каналов взаимодействия обуславливают необходимость переосмысления коммуникационных стратегий как инструмента формирования доверия и долгосрочной лояльности клиентов. В статье рассматриваются теоретические основы сервисной коммуникации, анализируются изменения коммуникационных процессов под воздействием цифровизации, обобщаются структурные характеристики доверие-ориентированной коммуникации в сфере услуг, коммуникационные механизмы формирования лояльности потребителей услуг, стратегические направления развития коммуникаций в сфере услуг, обозначены структурные компоненты коммуникационной согласованности, выделены коммуникационные детерминанты устойчивости в ситуациях сервисных сбоев, систематизированы элементы ценностно-ориентированной коммуникации в сервисных организациях, что позволило выявить ключевые механизмы формирования доверия и лояльности в условиях омниканального взаимодействия. Особое внимание уделено вопросам согласованности коммуникации, управлению репутационными рисками, персонализации взаимодействия и ценностно-ориентированным аспектам коммуникационной политики сервисных организаций. Авторами выдвигается предположение о том, что потенциальный клиент может рассматривать формальную рекламу как сигнал низкой достоверности, в то время как агрегированные отзывы, ветки обсуждений и контент, созданный пользователями, воспринимаются как более достоверные доказательства. Делается вывод о том, что системная, прозрачная и этически выверенная коммуникация из производственного фактора превращается в стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентные преимущества и устойчивость сервисных предприятий.

Ключевые слова: коммуникации, сервисные услуги, цифровая среда, доверие потребителей, лояльность клиентов, коммуникационная стратегия, клиентский опыт

Для цитирования: Коновалова Е. Е., Макушева О. Н. Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде // Service plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 55–66. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-55-66.

Статья поступила в редакцию: 09.01.2026.

Статья принята к публикации: 16.02.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 001.11, 339.138. 338.46

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-55-66

COMMUNICATION STRATEGIES FOR BUILDING TRUST AND LOYALTY OF SERVICE CONSUMERS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Elena E. KONOVALOVA,

Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: eekmgus@mail.ru

Olga N. MAKUSHEVA,

Russian State University for the Humanities (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: Mak-olgina@yandex.ru

Abstract. In the context of digital transformation, communication has become a key factor in the sustainable development of service organizations. The intangible nature of services, the high level of consumer involvement, and the growing role of digital interaction channels necessitate a rethinking of communication strategies as instruments for building trust and long-term customer loyalty. The article discusses the theoretical foundations of service communication, analyzes the changes in communication processes under the influence of digitalization, summarizes the structural characteristics of trust-oriented communication in the service sector, the communication mechanisms for forming consumer loyalty, the strategic directions for developing communications in the service sector, outlines the structural components of communication coherence, highlights the communication determinants of sustainability in situations of service failures, systematizes the elements of value-oriented communication in service organizations, which allowed identifying the key mechanisms for building trust and loyalty in the conditions of omnichannel interaction. Special attention is paid to the issues of communication coherence, reputation risk management, interaction personalization, and value-oriented aspects of service organizations' communication policy. The authors suggest that a potential customer may consider formal advertising as a signal of low credibility, while aggregated reviews, discussion threads, and user-generated content are perceived as more reliable evidence. It is concluded that systematic, transparent, and ethically sound communication transforms from a production factor into a strategic resource that ensures competitive advantages and sustainability for service enterprises.

Keywords: communication, service industries, digital environment, consumer trust, customer loyalty, communication strategy, customer experience.

For citation: Konovalova, E. E., Makusheva, O. N. (2026). Communication strategies for building trust and loyalty of service consumers in the digital environment. *Service plus*, 20(1), 55–66. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-55-66. (In Russ.).

Submitted: 09/01/2026.

Accepted: 16/02/2026.

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

Коммуникация функционирует как ключевой производственный фактор в экономике услуг, поскольку клиент оценивает не только технический результат, но и взаимодействие, сопровождающее создание и предоставление услуги. Отличительные свойства услуг – нематериальность, одновременность производства и потребления, изменчивость исполнения и ограниченные возможности предварительной проверки перед покупкой – смещают центр формирования качества в сторону коммуникативных процессов. В этой логике коммуникация становится механизмом, который снижает воспринимаемую неопределенность, стабилизирует ожидания и структурирует интерпретацию ценности клиентом. Если материальные продукты позволяют проверить их физические характеристики, то услуги требуют интерпретационных сигналов, и эти сигналы формируются в основном посредством организационных сообщений, поведения сотрудников и проектирования взаимодействия по каналам [7].

Научно обоснованная точка зрения рассматривает сервисную коммуникацию как систему скоординированных сигналов, распределенных во времени и точках контакта. До потребления коммуникация формирует обещание, определяет концепцию услуги и устанавливает точки отсчета для оценки. Во время потребления коммуникация регулирует сотрудничество, поддерживает роль клиента в совместном производстве и преобразует оперативные действия в значимый опыт. После потребления коммуникация закрепляет следы памяти, влияет на поведение, связанное с жалобами, и определяет, будет ли клиент переосмысливать эпизод как аномалию или как стабильную особенность поставщика. Эта временная непрерывность означает, что коммуникацию нельзя сводить к продвижению; она должна быть интегрирована в проектирование услуг и оперативное управление, поскольку несоответствия между обещанием и предоставленным опытом порождают когнитивный диссонанс и ускоряют отток клиентов [8].

Цифровая трансформация усиливает эти механизмы, расширяя количество каналов и сокращая ожидания по времени отклика. Онлайн-платформы, мессенджеры, социальные сети и сервисные приложения преобразуют

коммуникацию из эпизодического контакта в непрерывное взаимодействие и смещают центр контроля над репутационными нарративами. В цифровой среде клиенты могут мгновенно сравнивать предложения, публично транслировать оценки и превращать незначительные сбои в обслуживании в репутационные кризисы. В то же время цифровые каналы позволяют поставщикам наблюдать за поведением, персонализировать взаимодействие и стандартизировать ключевые этапы пути клиента с помощью сценариев и интерфейсов. Стратегическая проблема заключается в том, что те же технологии, которые повышают эффективность, также повышают прозрачность, ускоряют распространение негативной информации и снижают терпимость к неопределенности [12].

Цифровая трансформация усиливает эти механизмы, расширяя количество каналов и сокращая ожидания относительно времени ответа. На современном рынке услуг коммуникативная власть перераспределяется в сторону потребителей, поскольку диалог между пользователями стал основным фильтром доверия. Потенциальный клиент может рассматривать формальную рекламу как сигнал низкой достоверности, в то время как агрегированные отзывы, ветки обсуждений и контент, созданный пользователями, воспринимаются как более достоверные доказательства.

Следовательно, формирование доверия больше не происходит только за счет контролируемых сообщений поставщика; оно происходит совместно с отзывчивостью поставщика, стабильностью предоставления услуг и интерпретативным сообществом, окружающим бренд. В таких условиях управление коммуникациями должно учитывать не только исходящие сообщения, но и управление диалогом: мониторинг, своевременный ответ и очевидное соответствие между заявленными правилами и фактическими решениями [5]. Структурные предпосылки коммуникации, ориентированной на доверие, обобщены в табл. 1 [1].

Доверие к услугам можно концептуализировать как ожидание надежности в условиях неполной информации. Оно возникает, когда клиент верит, что поставщик обеспечит обещанный результат и будет вести себя справедливо в ситуациях неопределенности или неудачи. Коммуникация

**Communication strategies for building trust and loyalty of service consumers
in the digital environment**

*Табл. 1. Структурные характеристики доверие-ориентированной коммуникации в сфере услуг
Table 1. Structural Characteristics of Trust-Oriented Communication in the Service Sector*

Характеристика	Содержательное описание	Влияние на доверие потребителей
Прозрачность информации	Четкое разъяснение условий оказания услуги, ограничений и ответственности сторон	Снижение неопределенности и воспринимаемого риска
Последовательность сообщений	Согласованность коммуникации во всех каналах взаимодействия	Формирование ощущения надежности и предсказуемости
Предсказуемость реакции	Фиксированные сроки и формы обратной связи	Усиление чувства контроля со стороны клиента
Корректность при ошибках	Открытое признание сбоев и разъяснение корректирующих действий	Укрепление доверия в кризисных ситуациях
Подтверждение компетентности	Использование доказательных элементов качества и процедур	Повышение уверенности в профессионализме организации

влияет на доверие, уменьшая информационную асимметрию, сигнализируя о компетентности и демонстрируя процедурную справедливость. В опосредованном цифровом взаимодействии, где невербальные сигналы ограничены, а клиент не может напрямую наблюдать за процессами за кулисами, доверие в значительной степени зависит от ясности сообщения, согласованности между каналами и способности организации переводить сложные условия обслуживания в прозрачные, проверяемые термины.

Коммуникация, ориентированная на доверие, опирается на набор оперативно наблюдаемых принципов, которые могут быть внедрены в стандарты обслуживания и цифровые интерфейсы:

- прозрачность условий обслуживания, включая четкие границы того, что включено и исключено, чтобы ожидания не строились на неявных предположениях;
- согласованность обещаний по всем каналам, чтобы клиент не сталкивался с противоречивыми условиями при переходе от рекламы к бронированию и предоставлению услуги;
- оперативность с предсказуемыми временными нормами, поскольку задержка обратной связи увеличивает воспринимаемый риск и провоцирует негативную оценку в неоднозначных ситуациях;
- признание ошибок и формулировка корректирующих действий, поскольку отрицание или неясность увеличивают воспринимаемый оппортунизм, даже если техническая неисправность незначительна;

- основанная на доказательствах сигнализация компетентности, такая как объяснения процесса, этапы проверки и видимые признаки контроля качества, заменяющие физический осмотр в услугах.

Эти принципы имеют прямое экономическое значение, поскольку доверие снижает транзакционные издержки. Когда клиенты доверяют поставщику, они тратят меньше времени на проверку информации, проявляют меньшую ценовую чувствительность и мирятся с процедурными неудобствами, если считают их необходимыми для качества или безопасности. И наоборот, низкий уровень доверия увеличивает потребность в гарантиях, скидках и интенсивном убеждении, повышая затраты на привлечение клиентов.

По этой причине коммуникацию, ориентированную на доверие, следует рассматривать как инвестиции в реляционную инфраструктуру, а не как декоративный слой брендинга [11].

Лояльность клиентов в сфере услуг лучше всего понимать как устойчивое предпочтение, выражающееся в повторном выборе, сопротивлении конкурентам и готовности поддерживать отношения даже после незначительного недовольства. Лояльность не выводится механически из удовлетворенности; удовлетворенность может быть высокой в рамках одного эпизода, в то время как лояльность остается низкой, если затраты на смену поставщика невелики, а отношения лишены эмоциональной или символической ценности.

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

Коммуникация становится решающей, поскольку она создает преемственность между эпизодами и формирует смысл отношений, выходящий за рамки функционального результата. В цифровых контекстах, где смена поставщика происходит без трения, лояльность зависит от воспринимаемого качества отношений и от того, насколько взаимодействие кажется согласованным, уважительным и индивидуально значимым [14].

Коммуникация способствует формированию лояльности посредством механизмов, действующих на когнитивном, аффективном и поведенческом уровнях. На когнитивном уровне коммуникация стабилизирует ментальную модель клиента относительно того, чего ожидать, и снижает воспринимаемую выгоду от поиска альтернатив.

На аффективном уровне коммуникация может вызывать эмоциональную привязанность посредством эмпатии, признания и согласования ценностей.

На поведенческом уровне коммуникация может формировать рутины посредством напоминаний, персонализированных предложений и беспрепятственного повторного вовлечения. Основные механизмы коммуникации, связанные с формированием лояльности, суммированы в таблице 2 [9].

Ориентированная на лояльность коммуникация обычно строится вокруг следующих механизмов, каждый из которых может быть реализован в процессах обслуживания и цифровых продуктах:

- непрерывность истории взаимодействия по каналам, чтобы клиенту не приходилось повторять информацию и он мог

воспринимать поставщика услуг как внимательного и компетентного;

- персонализация на основе значимых предпочтений, а не поверхностного таргетинга, поскольку воспринимаемая релевантность повышает полезность контакта и снижает раздражение;
- проактивная поддержка и руководство, когда поставщик услуг предвидит типичные трудности клиента и снижает усилия на критических этапах взаимодействия;
- последовательные в ценностях сообщения, где утверждения о философии обслуживания отражаются в конкретных решениях, особенно в стрессовых ситуациях и ситуациях жалоб;
- организация коллективного и социального подтверждения, где поставщик способствует конструктивному диалогу с клиентами и демонстрирует вовлеченность без манипуляций.

Персонализация заслуживает отдельного аналитического внимания, поскольку она является центральным фактором воспринимаемой релевантности в цифровой коммуникации. Персонализация, основанная на данных, может повысить лояльность за счет повышения удобства, предложения подходящих вариантов и демонстрации того, что поставщик признает клиента как личность, а не как общий сегмент.

Однако персонализация также создает риск для доверия, если клиенты воспринимают слежку, неправомерное использование данных или отсутствие прозрачности. Поэтому персонализация должна сопровождаться четким информированием о методах работы с данными, механизмах

Табл. 2. Коммуникационные механизмы формирования лояльности потребителей услуг
Table 2. Communication Mechanisms for Building Customer Loyalty in Service Organizations

Механизм	Коммуникационное проявление	Результат для потребителя
Когнитивная стабилизация	Формирование устойчивой модели ожиданий сервиса	Снижение склонности к поиску альтернатив
Эмоциональная привязанность	Эмпатичное и уважительное взаимодействие	Возникновение эмоциональной связи с брендом
Поведенческая инерция	Поддержка привычных сценариев обращения	Закрепление повторного потребления
Персонализация	Учет индивидуальных предпочтений и истории взаимодействия	Рост субъективной ценности сервиса
Постсервисная коммуникация	Контакт после завершения услуги	Закрепление положительного опыта

контроля со стороны пользователей и этически обоснованных границах.

При отсутствии этих условий персонализация может увеличить краткосрочную конверсию, но ослабить долгосрочное доверие и лояльность [11].

Эмоциональный аспект коммуникации в сфере услуг имеет решающее значение, поскольку услуги воспринимаются как эпизоды, встроенные в социальное взаимодействие.

Даже технически корректная доставка может быть оценена негативно, если коммуникация нарушает ожидания уважения, эмпатии или справедливости. Цифровые каналы усложняют эмоциональную передачу, поскольку они часто основаны на текстовых и асинхронных ответах, что увеличивает вероятность неправильного толкования.

Для компенсации организациям необходимо разработать нормы взаимодействия, которые одновременно передают теплоту и компетентность: точный язык, недвусмысленные обязательства и поддерживающий тон без чрезмерной неформальности. Эмоциональная регуляция в коммуникации – это не стилистическое предпочтение, а фактор, изменяющий модели атрибуции: клиенты интерпретируют молчание или расплывчатые ответы как пренебрежение, а структурированные объяснения – как компетентность и ответственность [15].

Системная коммуникационная стратегия требует согласования между внешними сообщениями и внутренней коммуникацией. Если сотрудники не разделяют общего понимания обещания обслуживания, цифровые сообщения будут конфликтовать с поведением сотрудников на передовой, и клиенты будут интерпретировать несоответствие как обман или некомпетентность.

Таким образом, внутренняя коммуникация выполняет стабилизирующую функцию, преобразуя внешнее ценностное предложение в операционные процедуры, сценарии и правила принятия решений.

Это согласование особенно важно в многоканальной среде, где клиенты перемещаются между цифровыми интерфейсами и взаимодействием с людьми; любой разрыв становится немедленно видимым и подрывает доверие [6].

Стратегическое развитие сервисной коммуникации все больше смещается от краткосрочной интенсивности продвижения к долгосрочной архитектуре отношений. Этот сдвиг отражает изменения в ожиданиях клиентов: спрос на аутентичность, предсказуемость и осмысленное взаимодействие.

В такой среде конкурентное преимущество создается не за счет отдельных кампаний, а за счет совокупной согласованности коммуникации на протяжении всего пути клиента и способности поставщика поддерживать диалог в условиях неопределенности.

В аналитическом плане коммуникация в сфере услуг одновременно функционирует как механизм управления рисками и создания ценности.

Это снижает воспринимаемую неопределенность за счет прозрачных и последовательных сигналов и создает избыток отношений, поддерживая эмоциональную привязанность и снижая склонность к переключению.

Цифровая трансформация усиливает отдачу от эффективной коммуникации, но также увеличивает издержки неудач из-за ускоренного распространения и повышенной прозрачности.

Поэтому коммуникационная стратегия в сервисных организациях должна быть разработана как интегрированная управленческая система, которая одновременно оптимизирует ясность, оперативность и последовательность ценностей, тем самым формируя доверие и лояльность как измеримые результаты [7].

Стратегические направления эволюции коммуникации – охватывающие многоканальную согласованность, гарантии доверия при персонализации и устойчивость репутации – систематизированы в табл. 3 [10].

Стратегическая зрелость коммуникации в сервисных организациях все чаще определяется способностью преобразовывать фрагментированное взаимодействие в целостную систему, поддерживающую долгосрочную ценность отношений.

В развитых сервисных экономиках коммуникация оценивается не только по охвату или частоте сообщений, но и по ее способности координировать ожидания, поведение и интерпретацию на протяжении всего пути клиента.

Эта системная роль становится особенно очевидной в условиях высокой мобильности

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

Табл. 3. Стратегические направления развития коммуникаций в сфере услуг
Table 3. Strategic Directions for the Development of Communication in the Service Sector

Направление	Сущностная характеристика	Стратегическое значение
Оmnikanальная интеграция	Объединение цифровых и офлайн-каналов	Повышение целостности клиентского опыта
Клиентоцентричность	Ориентация на ценность взаимодействия	Рост удовлетворенности и доверия
Эмоциональная ориентация	Учет эмоционального восприятия услуги	Формирование устойчивой лояльности
Аналитическая поддержка	Использование данных для оптимизации коммуникации	Повышение точности и релевантности сообщений
Этическая прозрачность	Открытость в вопросах данных и ответственности	Укрепление репутации организации

клиентов, низких затрат на смену поставщика услуг и интенсивного цифрового посредничества, где слабая коммуникативная согласованность быстро приводит к репутационным и экономическим потерям [9].

Одна из главных управленческих задач заключается в операционализации коммуникационной стратегии в условиях omnikanального взаимодействия.

Клиенты больше не различают маркетинговую коммуникацию, взаимодействие с поставщиком услуг и послепродажную поддержку; вместо этого они воспринимают коммуникацию как непрерывный поток, который либо подтверждает, либо противоречит обещанию услуги. Любое несоответствие между каналами интерпретируется как организационная непоследовательность, что напрямую подрывает доверие. Поэтому эффективная коммуникационная стратегия требует не только интеграции каналов,

но и семантического согласования, обеспечивая воспроизведение идентичных значений, норм и поведенческих ожиданий независимо от формата взаимодействия. Структурные компоненты согласованности omnikanальной коммуникации суммированы в табл. 4 [6].

С организационной точки зрения, согласованность коммуникации зависит от внутренних механизмов стандартизации, которые преобразуют абстрактные ценности услуг в конкретные правила взаимодействия.

Эти механизмы включают сценарии обслуживания, принципы проектирования интерфейса и системы принятия решений для нестандартных ситуаций.

Важно отметить, что стандартизация не подразумевает жесткости; скорее, она обеспечивает стабильную эталонную структуру, в рамках которой может происходить адаптивное, персонализированное взаимодействие.

Табл. 4. Структурные компоненты omnikanальной коммуникационной согласованности
Table 4. Structural Components of Omnichannel Communication Coherence

Компонент	Описание	Управленческая функция
Единое смысловое ядро	Общие ценности и обещания во всех каналах	Снижение смысловых противоречий
Канальная синхронизация	Актуальность и идентичность информации	Исключение дублирования и искажений
История взаимодействия	Накопление и использование данных о контактах	Персонализация без потери целостности
Нормы общения	Единый стиль и тон коммуникации	Повышение узнаваемости и доверия
Управление переходами	Сохранение контекста при смене каналов	Минимизация фрустрации клиента

Communication strategies for building trust and loyalty of service consumers in the digital environment

Без такой структуры персонализация вырождается в непоследовательность, порождая неопределенность, а не ценность отношений. Таким образом, коммуникационная стратегия должна балансировать между формализацией и гибкостью, позволяя сотрудникам и цифровым системам реагировать контекстуально, оставаясь при этом в соответствии с основным обещанием услуги [11].

Растущее использование искусственного интеллекта и автоматизированных средств коммуникации еще больше усложняет этот баланс. Чат-боты, рекомендательные системы и автоматизированные уведомления могут значительно повысить эффективность и доступность, но они также меняют ожидания клиентов в отношении оперативности и точности.

Автоматизированная коммуникация оценивается не только по человеческим стандартам, но и по неявному обещанию алгоритмической точности. Сбои в автоматизированном взаимодействии – такие как нерелевантные ответы или неспособность обрабатывать нетипичные запросы – часто оцениваются более строго, чем сопоставимые ошибки, допущенные человеком, поскольку они сигнализируют о системных, а не индивидуальных недостатках.

Следовательно, коммуникационная стратегия должна включать четкие границы для автоматизации и протоколы эскалации, которые передают взаимодействие человеческим агентам при увеличении сложности отношений или эмоций [12].

Устойчивость коммуникации становится критически важным аспектом стратегического управления, особенно в кризисных ситуациях

и ситуациях сбоев в обслуживании. Эмпирические данные постоянно показывают, что сбои в обслуживании не являются, по своей сути, разрушительными для лояльности; скорее, именно коммуникативный подход к сбою определяет результаты отношений.

Прозрачное признание, своевременное объяснение и убедительные корректирующие действия могут сохранить или даже укрепить доверие, если клиенты интерпретируют ответ как справедливый и уважительный. И наоборот, защитная лексика, задержка реакции или фрагментированные сообщения ускоряют негативную оценку и усиливают ущерб репутации. Ключевые коммуникативные детерминанты устойчивости в контексте сбоев систематизированы в табл. 5 [8].

Устойчивая коммуникация опирается на несколько взаимосвязанных механизмов, которые должны быть внедрены в организационные процедуры:

- раннее обнаружение сигналов коммуникативного риска, включая аномальные модели жалоб и негативные тенденции настроений в цифровой среде;
- единое нарративное оформление неудачи, обеспечивающее передачу согласованных объяснений и обязательств по всем каналам;
- соразмерный дизайн ответа, где коммуникативные усилия соответствуют воспринимаемому ущербу для клиента, а не внутренним расчетам затрат;
- ориентированные на восстановление сообщения, которые подчеркивают улучшение процесса и предотвращение будущих проблем, а не минимальное соблюдение требований;

Табл. 5. Коммуникационные детерминанты устойчивости в ситуациях сервисных сбоев

Table 5. Communication Determinants of Resilience in Service Failure Situations

Детерминанта	Коммуникационное проявление	Эффект для лояльности
Скорость реагирования	Оперативный первичный контакт	Предотвращение негативной эскалации
Целостность объяснений	Единая интерпретация ситуации	Снижение недоверия и подозрений
Соразмерность реакции	Адекватность компенсации и внимания	Восстановление чувства справедливости
Ориентация на восстановление	Фокус на решении, а не оправдании	Укрепление долгосрочных отношений
Завершенность обратной связи	Информирование о принятых мерах	Закрепление доверия после инцидента

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

- завершение обратной связи, когда клиенты информируются о результатах рассмотрения их жалоб и предпринятых действиях.

Эти механизмы демонстрируют, что кризисная коммуникация в сфере услуг – это не исключительная деятельность, а расширение повседневных коммуникационных стандартов в условиях повышенной неопределенности. Организации, которые институционализируют такие стандарты, снижают изменчивость восприятия клиентов и стабилизируют лояльность даже в неблагоприятных условиях [5].

Еще одним важным аспектом передовой сервисной коммуникации является согласование на основе ценностей. Современные потребители все чаще оценивают поставщиков услуг не только по функциональным показателям, но и по воспринимаемой этической ориентации, социальной ответственности и культурной чувствительности. Коммуникация служит основным интерфейсом, через который эти ценности формулируются и проверяются.

Поверхностные заявления, не подкрепленные наблюдаемыми действиями, быстро подрывают доверие, особенно в цифровой среде, где несоответствия легко выявляются. Поэтому коммуникация, основанная на ценностях, должна быть укоренена в оперативной реальности и подкреплена проверяемыми действиями, а не символической риторикой [10].

Согласование ценностей в коммуникации можно аналитически разложить на несколько наблюдаемых компонентов, влияющих на доверие и лояльность:

- согласованность между заявленными ценностями и фактической политикой обслуживания, особенно в ценообразовании, использовании данных и обработке жалоб;
- инклюзивность и культурная чувствительность в языке и дизайне взаимодействия, снижающие риск отчуждения среди различных групп клиентов;
- прозрачность в отношении социальных и экологических обязательств, избегание преувеличенных заявлений, которые не могут быть подтверждены;
- согласованность сообщений о ценностях во времени, предотвращающая оппортунистические изменения, вызванные краткосрочными тенденциями;
- интеграция нарративов о ценностях в повседневное взаимодействие, а не их выделение в корпоративных отчетах.

Эти компоненты показывают, что коммуникация, основанная на ценностях, является не дополнением, а структурирующим принципом, формирующим интерпретацию клиентом всех взаимодействий в сфере услуг. Реляционные эффекты согласования ценностей суммированы в таблице 6 [14].

Роль анализа данных в коммуникационной стратегии заслуживает особого аналитического внимания. Полученные на основе данных выводы позволяют организациям составлять карты взаимодействия с клиентами, выявлять критически важные точки взаимодействия и прогнозировать зоны коммуникационных рисков.

Табл. 6. Элементы ценностно-ориентированной коммуникации в сервисных организациях

Table 6. Elements of Value-Based Communication in Service Organizations

Элемент	Проявление в коммуникации	Влияние на восприятие
Соответствие ценностей	Совпадение заявленных и фактических практик	Формирование устойчивого доверия
Культурная чувствительность	Корректный и инклюзивный язык общения	Расширение аудитории и принятия
Цифровая ответственность	Прозрачность работы с персональными данными	Снижение тревожности потребителей
Долгосрочность позиции	Стабильность ценностных сообщений	Предотвращение репутационных колебаний
Интеграция в повседневность	Реализация ценностей в рутинных контактах	Превращение деклараций в опыт

При ответственном использовании аналитика поддерживает персонализацию, оптимизацию времени и проактивную поддержку, тем самым повышая воспринимаемую актуальность и удобство. Однако те же инструменты могут подорвать доверие, если клиенты воспринимают непрозрачность, чрезмерный мониторинг или отсутствие контроля над личной информацией.

Поэтому коммуникационная стратегия должна интегрировать принципы управления данными и четко доносить их до клиентов, превращая использование данных из скрытой практики в общее ценностное предложение [11].

В этом контексте прозрачность в отношении методов работы с данными функционирует как сигнал доверия. Четкие объяснения того, какие данные собираются, как они используются и как клиенты могут влиять на эти процессы, снижают тревогу и повышают принятие персонализации.

Важно, чтобы прозрачность доносилась доступным языком, а не юридическими формулировками, поскольку сама сложность может быть истолкована как сокрытие. Таким образом, эффективная коммуникация превращает соблюдение нормативных требований в реляционный капитал, демонстрируя уважение к автономии клиента [7]. Человеческий фактор остается центральным даже в условиях высокой степени цифровизации сервисных сред.

Сотрудники выступают в роли интерпретаторов организационной коммуникации, переводя абстрактные политики в реальное взаимодействие. Их коммуникативная компетентность напрямую влияет на восприятие клиентов, особенно в эмоционально напряженных ситуациях.

Инвестиции в обучение сотрудников коммуникативным навыкам повышают не только качество обслуживания, но и внутреннюю согласованность,

уменьшая расхождение между обещанным и фактическим опытом. Внутренняя коммуникация в этом смысле является предпосылкой для внешней достоверности, а не второстепенной управленческой функцией [6].

С точки зрения стратегии, устойчивое конкурентное преимущество в сфере услуг все больше зависит от коммуникативной дифференциации, а не от чисто функционального превосходства.

Поскольку характеристики услуг становятся легче имитировать, реляционные качества – доверие, отзывчивость, согласованность и соответствие ценностям – становятся основной основой выбора клиента. Коммуникационная стратегия интегрирует эти качества в последовательную архитектуру опыта, которую конкурентам трудно воспроизвести, поскольку она встроена в организационную культуру, рутины и инфраструктуру данных, а не в отдельные кампании [9].

В аналитическом синтезе передовая коммуникационная стратегия в сервисных организациях одновременно выполняет несколько взаимозависимых функций. Это снижает неопределенность за счет уточнения ожиданий и процедур, координирует поведение по каналам и участникам, а также создает избыток взаимоотношений благодаря эмоциональному и ценностному взаимодействию.

Цифровая трансформация усиливает как эффективность, так и уязвимость этих функций, повышая отдачу от согласованной коммуникации и усиливая последствия несогласованности. Поэтому стратегическое управление коммуникациями должно рассматриваться как основной элемент управления услугами, интегрирующий технологические, организационные и этические аспекты в единую систему, которая обеспечивает доверие и лояльность как стабильные результаты [7].

Список источников

1. Афанасьев О. Е. Коммуникации как фактор формирования доверия потребителей услуг / О. Е. Афанасьева, А. В. Афанасьева // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2020. – № 2. – С. 7–18.
2. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Питер, 2009. – 864 с.
3. Габидаури Л. Ш. Коммуникационные инструменты продвижения услуг в индустрии сервиса / Л. Ш. Габидаури, Е. В. Никульченкова // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2020. – Т. 17. – № 1. – С. 246–251.
4. Груниг Дж. Управление связями с общественностью / Дж. Груниг, Т. Хант. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

5. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2018. – 480 с.
6. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика А. Б. Зверинцев. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 352 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2021. – 816 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 1071 с.
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, И. Шулинг, Р. Чумпитас. – СПб.: Питер, 2019. – 720 с.
10. Лукина О. В. Продвижение услуг предприятий сервиса в цифровой среде / О. В. Лукина // Научный вестник МГИИТ. – 2019. – № 1(57). – С. 82–89.
11. Ромат Е. В. Реклама и связи с общественностью / Е. В. Ромат. – М.: Юрайт, – 2023. – 543 с.
12. Семенов Н. А. Цифровые коммуникации и социальные сети в сервисной экономике / Н. А. Семенов. – М.: Инфра-М, 2022. – 289 с.
13. Сердюкова Н. К. Теоретические и прикладные подходы к формированию стратегии продвижения сервисных организаций / Н. К. Сердюкова, Л. М. Романова, Д. А. Сердюков // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36(4). – С. 225–237.
14. Стахова Л. В. Основы сервиса и клиентских коммуникаций / Л. В. Стахова. – М.: Юрайт, 2024. – 327 с.
15. Шульц Д. Интегрированные маркетинговые коммуникации / Д. Шульц, С. Танненбаум, Р. Лаутерборн. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 496 с.

References

1. Afanasiev, O. E., Afanasieva, A. V. (2020). Kommunikatsii kak faktor formirovaniya doveriya potrebiteley uslug [Communications as a factor in forming consumer trust in services]. *Sovremennyye problemy servisa i turizma [Service and Tourism: Current Challenges]*, 14 (2), 7–18. (In Russ).
2. Burnet, J., Moriarty, S. (2009). *Marketingovyye kommunikatsii: integrirovannyyi podkhod [Marketing Communications: An Integrated Approach]*. St. Petersburg: Peter. (In Russ.).
3. Gabidauri, L. Sh., Nikulchenkova, E. V. (2020). Prodvizhenie gostinichnykh uslug [Promotion of Hotel Services]. *Industriya turizma: vozmozhnosti, priority, problemy i perspektivy [Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Problems, and Prospects]*, 17(1), 246–251. (In Russ.).
4. Grunig, J., Hunt, T. (2008). *Upravleniye svyazyami s obshchestvennost'yu [Managing public relations]*. St. Petersburg: Piter. (In Russ).
5. Doyle, P. (2018). *Marketing, orientirovanny na stoimost' [Value-based marketing]*. St. Petersburg: Piter. (In Russ).
6. Zverintsev, A. B. (2016). *Kommunikatsionnyy menedzhment. Teoriya i praktika [Communication management. Theory and practice]*. Moscow: Aspect Press. (In Russ).
7. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2021). *Marketing menedzhment [Marketing management]*. St. Petersburg: Piter. (In Russ).
8. Kotler, Ph., Bowen, J., & Makens, J. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism: Textbook for University Students*. Moscow: UNITY-DANA. (In Russ.).
9. Lamben, J.-J., Schuling, I., Chumpitas, R. (2019). *Menedzhment, orientirovanny na rynek [Market-oriented management]*. St. Petersburg: Piter. (In Russ).
10. Lukina, O. V. (2019). Prodvizhenie uslug gostinits v seti internet [Promotion of Hotel Services on the Internet]. *Nauchnyi vestnik MGIIT [Research Bulletin of MSIT]*, 1 (57), 82–89. (In Russ.).
11. Romat, E. V. (2023). *Reklama i svyazi s obshchestvennost'yu [Advertising and public relations]*. Moscow: Yurayt. (In Russ).
12. Semenov, N. A. (2022). *Tsifrovyye kommunikatsii i sotsialnyye seti v servisnoy ekonomike [Digital Communications and Social Networks in the Service Economy]*. Moscow: Infra- M. (In Russ).
13. Serdyukova, N. K., Romanova, L. M., & Serdyukov, D. A. (2021). Teoreticheskiye i prikladnyye podkhody k formirovaniyu strategii razvitiya i prodvizheniya gostinichnogo predpriyatiya [Theoretical and applied approaches to the formation of

a strategy for the development and promotion of a hotel enterprise]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural and humanitarian research]*, 36 (4), 225–237. (In Russ.).

14. Stakhova, L. V. (2024). *Osnovy servisa i klientskikh kommunikatsiy [Fundamentals of service and customer communications]*. Moscow: Yurayt. (In Russ).
15. Schultz, D., Tannenbaum, S., Lauterborn, R. (2015). *Integrirrovannye marketingovye kommunikatsii [Integrated marketing communications]*. Moscow: UNITY-DANA. (In Russ).

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.48-055.1

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-67-75

ГЕНДЕРНЫЙ ФАКТОР В СТРУКТУРЕ ГЛОБАЛЬНОГО ТУРИСТСКОГО РЫНКА

ЛЕБЕДЕВ Константин Анатольевич,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Московский государственный университет технологий и управления имени К. Г. Разумовского (Первый казачий университет) (Москва, РФ);
Доктор экономических наук, доцент, профессор; e-mail: kalebedev@fa.ru, k.lebed@mgutm.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу гендерной составляющей в сфере международного туризма как значимого экономического явления. Актуальность статьи обусловлена растущим влиянием социально-демографических факторов на формирование глобального туристского спроса и необходимостью их учета при разработке стратегий развития индустрии. Цель статьи заключается в выявлении и систематизации экономически значимых гендерных различий в потребительском поведении, принятии решений и восприятии рисков на международном туристском рынке, а также в оценке их влияния на эффективность управленческих моделей в данной отрасли. Методологическую основу исследования составили методы сравнительного и структурного анализа, а также синтез теоретических положений экономики труда, поведенческой экономики и менеджмента туризма. В ходе исследования определены ключевые векторы дифференциации туристских предпочтений в гендерном разрезе, проанализированы особенности формирования туристского продукта с учетом гендерной специфики и оценены последствия гендерной асимметрии в кадровом составе управляющего звена туристской индустрии. Полученные результаты свидетельствуют о том, что гендерный фактор выступает существенным детерминантом экономических показателей туристского бизнеса. Учет выявленных закономерностей позволяет повысить точность маркетингового позиционирования, оптимизировать управление рисками и в конечном счете усилить конкурентоспособность туристских предприятий и дестинаций на международной арене.

Ключевые слова: международный туризм, гендерные различия, потребительское поведение, управление туризмом, экономика туризма, рынок туристских услуг, гендерная сегментация, туристский спрос, принятие решений, кадровый потенциал

Для цитирования: Лебедев, К. А. Гендерный фактор в структуре глобального туристского рынка // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 67–75. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-67-75.

Статья поступила в редакцию: 22.12.2025.

Статья принята к публикации: 26.01.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 338.48-055.1

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-67-75

GENDER FACTOR IN THE STRUCTURE OF THE GLOBAL TOURISM MARKET

Konstantin A. LEBEDEV,

Financial University under the Government of the Russian Federation, K. G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management (the First Cossack University) (Moscow, Russia);

PhD (Dr. Sc.) in Economics, Associate Professor, Professor; e-mail: kalebedev@fa.ru, k.lebed@mgutm.ru

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the gender component in the field of international tourism as a significant economic phenomenon. The relevance of the article is due to the growing influence of socio-demographic factors on the formation of global tourist demand and the need to take them into account when developing strategies for the development of the industry. The purpose of the article is to identify and systematize economically significant gender differences in consumer behavior, decision-making and risk perception in the international tourism market, as well as to assess their impact on the effectiveness of management models in this industry. The methodological basis of the research is based on methods of comparative and structural analysis, as well as a synthesis of theoretical principles of labor economics, behavioral economics and tourism management. In the course of the study, key vectors of differentiation of tourist preferences in the gender context were identified, the features of the formation of a tourist product were analyzed, taking into account gender specifics, and the consequences of gender asymmetry in the personnel of the management of the tourism industry were assessed. The results obtained indicate that the gender factor is a significant determinant of the economic indicators of the tourism business. Taking into account the revealed patterns makes it possible to increase the accuracy of marketing positioning, optimize risk management and ultimately strengthen the competitiveness of tourism enterprises and destinations in the international arena.

Keywords: international tourism, gender differences, consumer behavior, tourism management, tourism economics, travel services market, gender segmentation, tourist demand, decision-making, human resources

For citation: Lebedev, K. A. (2026). Gender factor in the structure of the global tourism market. *Service plus*, 20(1), 67–75. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-67-75. (In Russ.).

Submitted: 22/12/2025.

Accepted: 26/01/2026.

Гендерный фактор в структуре глобального туристского рынка

Динамика развития международного туризма характеризуется не только количественным ростом потоков, но и углубляющейся качественной трансформацией, связанной с усложнением структуры потребительского спроса. Наряду с технологическими инновациями и изменением экологических парадигм значимым драйвером данной трансформации выступают социокультурные сдвиги, среди которых особое место занимает переосмысление гендерных ролей в обществе.

Гендер перестает быть исключительно социально-демографической меткой, превращаясь в комплексный экономический фактор, оказывающий прямое воздействие на модели потребления, каналы распределения и стратегии продвижения туруслуг. При этом игнорирование данной составляющей ведет к снижению эффективности маркетинговых коммуникаций, неоптимальному планированию ресурсов и, как следствие, к потере потенциальной доли рынка в условиях обострения международной конкуренции [6, с. 51].

В экономической литературе гендерным аспектам профессиональной деятельности и финансового поведения уделяется пристальное внимание. Так, В. А. Бобряшева исследует влияние гендерных характеристик на стили и результативность управленческого труда, что имеет прямое отношение к кадровой политике в турбизнесе [2, с. 628].

Ю. А. Гордеев анализирует гендерную детерминацию при выборе финансовых инструментов, что коррелирует с особенностями формирования бюджета путешествия и отношением к туристским расходам [3, с. 655]. В контексте кризисных явлений Е. В. Альская рассматривает гендерные различия в проявлениях деструктивного поведения на рабочем месте, что важно для анализа устойчивости туристских предприятий к внешним шокам [1, с. 68].

Непосредственно в сфере туризма исследовательский фокус также постепенно смещается в сторону учета гендерной специфики. Ранние работы, такие как исследование В. В. Катуневой, закладывают основу для понимания социальных установок в области туризма, которые фундаментально различаются у мужчин и женщин [4, с. 143].

Современные исследования, например статья О. В. Ханьковой, конкретизируют данные различия применительно к молодежному сегменту, выделяя специфические предпочтения в видах отдыха

и каналах поиска информации [11, с. 57]. При этом работы, посвященные управлению туристско-рекреационной сферой, задают общий контекст государственного регулирования и конкурентной среды, в рамках которого проявляются гендерные факторы [6, с. 50; 7, с. 53].

Таким образом, несмотря на наличие ряда работ, затрагивающих отдельные грани проблемы, ощущается дефицит комплексных экономических исследований, интегрирующих анализ гендерно-обусловленного потребительского поведения, специфики управления туристскими предприятиями и формирования туристского продукта в единую теоретико-прикладную модель. При этом существующий разрыв между социологическим пониманием гендера и его практическим применением в экономике туризма обуславливает актуальность настоящего исследования.

Цель исследования заключается в системном выявлении и экономической оценке влияния гендерного фактора на ключевые параметры функционирования международного туристского рынка, включая структуру спроса, организацию предложения и эффективность управления.

Теоретико-методологический фундамент исследования составили принципы структурно-функционального и сравнительного анализа. В качестве основного материала использованы данные международных организаций, результаты специализированных маркетинговых исследований крупных консалтинговых агентств, а также статистические обзоры национальных туристских администраций. Особое внимание уделено анализу вторичных данных, содержащих кросстабуляцию по признаку пола.

Для достижения поставленной цели применялась совокупность взаимодополняющих методов. Метод экономико-статистического анализа позволил количественно оценить различия в структуре расходов, продолжительности и частоте путешествий между мужчинами и женщинами. Сравнительный метод использован для сопоставления эффективности маркетинговых кампаний, целенаправленно ориентированных на разные гендерные группы, и кампаний общего характера. Контент-анализ рекламных материалов ведущих туроператоров и онлайн-платформ был проведен с целью выявления гендерных стереотипов

в визуальном и текстовом позиционировании туристских дестинаций и услуг.

В рамках исследования также применен метод экспертных оценок. Были проанализированы интервью и публичные выступления топ-менеджеров международных гостиничных сетей, авиакомпаний и туроператоров, что дало возможность оценить степень осознания гендерного фактора на стратегическом уровне управления. Синтез полученных количественных и качественных данных обеспечил комплексность выводов и позволил перейти от констатации различий к формулированию практических рекомендаций в области управления и маркетинга.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что гендерный фактор проявляется в экономике международного туризма на трех взаимосвязанных уровнях: уровне потребительского спроса, уровне формирования туристского предложения и уровне корпоративного управления.

На уровне потребительского спроса выявлены устойчивые шаблоны, имеющие прямое экономическое измерение. При этом женщины, выступая в качестве инициаторов и основных организаторов поездок для семьи, демонстрируют более высокую вовлеченность в процесс планирования. Они склонны тратить значительно больше времени на поиск и сравнение информации, активно используют социальные сети и платформы с отзывами для верификации выбора [11].

Все это формирует специфический информационный ландшафт, где доверие к непрофессиональным рекомендациям зачастую превалирует над традиционной рекламой. С экономической точки зрения все это смещает значительную часть маркетингового бюджета в цифровую среду и требует от компаний стратегии активного управления репутацией.

Структура туристских расходов также носит гендерно окрашенный характер. Если мужчины чаще концентрируют расходы на трансфере и проживании, то женщины направляют существенные средства на сопутствующие услуги: шопинг, spa-процедуры, гастрономические впечатления и локальные экскурсии с культурно-познавательной составляющей.

Например, исследование потребительских корзинок в сегменте городских культурных туров показывает, что доля расходов на сувенирную

продукцию и посещение музеев декоративно-прикладного искусства в женских группах в среднем на 40–50 % выше. Все это указывает на необходимость диверсификации партнерских сетей и разработки комплексных пакетов услуг, выходящих за рамки базового «перелет+отель».

Важным аспектом является различие в восприятии риска и безопасности. Для женщин-путешественниц, особенно совершающих поездки в одиночку, факторы физической и социальной безопасности являются критическими при выборе дестинации, маршрута и средства размещения, что создает экономическую нишу для специализированных услуг: женских этажей в отелях, услуг персональных гидов-женщин, страхования с расширенным покрытием медицинских и правовых рисков.

Способность дестинации сформировать, а главное – достоверно транслировать имидж безопасного и комфортного пространства для путешественниц становится в современных условиях не просто элементом социальной ответственности, а стратегическим маркетинговым активом, конвертируемым в устойчивые конкурентные преимущества [5, 7, 12].

Данный тезис находит свое подтверждение в динамике рынка, где сегмент самостоятельных путешествий женщин демонстрирует стабильный рост, опережающий средние показатели по индустрии. Однако восприятие безопасности носит комплексный и зачастую субъективный характер, выходящий за рамки объективной статистики преступности.

В то же время восприятие формируется под воздействием множества факторов: от надежности работы общественного транспорта в ночное время и уровня освещенности улиц до доброжелательности местных жителей и готовности служб поддержки оперативно реагировать на запросы на понятном языке. Следовательно, для дестинаций выстраивание требуемого имиджа – это не разовая кампания, а глубокая системная работа, интегрирующая усилия органов власти, бизнеса и местных сообществ.

Экономический эффект от данной работы проявляется не только в прямом увеличении турпотока, но и в снижении сезонности, поскольку безопасность и комфорт являются востребованными категориями вне зависимости от времени

Гендерный фактор в структуре глобального туристского рынка

года, а также в росте средней глубины расходов туристок, которые, чувствуя себя защищенными, склонны к более длительному пребыванию и разностороннему изучению возможностей региона. Более того, положительный опыт, активно ретранслируемый в социальных сетях и на тематических форумах, создает долгосрочный эффект сарафанного радио, существенно снижая будущие затраты на привлечение новой клиентуры для всех участников туристского кластера.

В связи с этим на уровне формирования конкретного туристского предложения гендерный фактор закономерно требует пересмотра устоявшихся, стандартизированных подходов к проектированию продукта [6, 9, 11]. При этом универсальные, «усредненные» туры, игнорирующие специфику мотивации и поведенческих паттернов различных групп, демонстрируют снижающуюся эффективность в условиях персонифицированного спроса.

Ключевым становится принцип гибкой кастомизации, позволяющий сочетать базовые элементы логистики с модулями, отвечающими гендерно окрашенным ожиданиям. В этом случае яркой иллюстрацией служит эволюция активных

приключенческих туров, которые, будучи изначально ориентированными преимущественно на мужскую аудиторию, начинают активно адаптироваться.

Включение в программу, наряду с трекингом или рафтингом, элементов wellness (например, практик йоги на природе, мастер-классов по здоровому питанию на локальных продуктах, организации спа-процедур по окончании активного дня) принципиально меняет восприятие продукта. Данный продукт трансформируется из узконаправленного спортивного мероприятия в комплексный опыт, сочетающий достижение, восстановление и заботу о себе, что резко расширяет целевую аудиторию, привлекая смешанные группы, компании подруг и женщин – одиночных путешественниц.

Экономическая целесообразность данного подхода подтверждается ростом средней стоимости тура за счет добавленной стоимости модулей и снижением зависимости от традиционно мужского спроса, повышая устойчивость бизнес-модели туроператора. При этом эволюция туристского продукта под влиянием гендерного фактора может быть систематизирована. В табл. 1 представлен

Табл. 1. Трансформация элементов туристского продукта под влиянием гендерно ориентированного спроса

Table 1. Transforming elements of a tourist product under the influence of gender-oriented demand

Сегмент / элемент продукта	Традиционный подход	Гендерно ориентированная адаптация (на примере женской аудитории)	Ожидаемый экономический эффект
Активный отдых	Акцент на физическое испытание, спортивный результат, спартанские условия	Комбинация активности с wellness-элементами (йога, здоровое питание, спа). Акцент на гармонию тела и духа, работу в группе	Повышение средней стоимости тура (на 20–30 %), расширение целевой аудитории, снижение сезонности
Культурно-познавательный туризм	Линейные экскурсии, пассивный осмотр объектов, обезличенная информация	Интерактивные форматы (мастер-классы, воркшопы), тематические туры (искусство, гастрономия, локальный дизайн), экскурсии от женщин-экспертов	Рост маржинальности услуг, диверсификация предложения, развитие малого бизнеса в дестинации
Трансфер и логистика	Стандартные групповые или индивидуальные трансферы	Услуги с гарантированным женским водителем, наличие в транспорте средств комфорта (пледы, вода, зарядки), четкая коммуникация	Формирование премиального сегмента услуг, повышение лояльности и чувства безопасности
Проживание	Унифицированные гостиничные номера, общие зоны	Специализированные «женские» этажи или хостелы, усиленная система безопасности, элементы дизайна, организация сетевых мероприятий для гостей	Увеличение длины пребывания, снижение рисков негативных отзывов, создание устойчивого ценового преимущества

сравнительный анализ традиционных и адаптированных подходов к проектированию в ключевых сегментах.

Как видно из табл. 1, адаптация носит не косметический, а структурный характер, затрагивая ядро продукта и его периферийные услуги. Реализация подобных изменений невозможна без тесного взаимодействия всех стейкхолдеров в рамках дестинации, что согласуется с современными взглядами на совершенствование управления туристско-рекреационной сферой как на целостную систему [6, с. 52].

В этих условиях унифицированные туры уступают в эффективности персонализированным предложениям [8, 10]. К примеру, активные приключенческие туры, традиционно позиционируемые для мужской аудитории, при включении в программу элементов wellness (йога на открытом воздухе, органическое питание, фотосессии) демонстрируют рост спроса со стороны смешанных и женских групп. При этом экономический эффект заключается в увеличении средней стоимости тура и снижении сезонности спроса на определенные виды активностей.

Маркетинговые коммуникации, игнорирующие гендерную специфику, демонстрируют более низкую конверсию. Язык рекламы, визуальный ряд и выбор каналов продвижения должны быть адаптированы. При этом анализ рекламных кампаний крупных туроператоров показывает, что материалы, использующие нарратив личного роста, эмоционального открытия и социального взаимодействия, показывают лучшие результаты в женской аудитории. В то же время для мужской аудитории более эффективны сообщения, акцентирующие достижение, статусность и уникальность опыта. Следовательно, единая маркетинговая стратегия должна сегментироваться на уровне тактических инструментов, что требует более гибкой и, возможно, более затратной модели управления маркетингом.

На уровне корпоративного управления наблюдается сложная картина. С одной стороны, сфера гостеприимства традиционно характеризуется высокой долей занятости женщин, однако данная доля резко сокращается по мере движения вверх по иерархической лестнице. В то же время гендерная асимметрия в топ-менеджменте туристских компаний

и в органах государственного регулирования туризма является фактором стратегического риска. Как отмечает В. А. Бобряшева, гендерно-сбалансированные управленческие команды демонстрируют большую склонность к инновациям и лучшие показатели в управлении человеческим капиталом, что критически важно в сервисной индустрии [2, с. 631].

Кроме того, отсутствие разнообразия в руководстве может приводить к «слепым зонам» в принятии решений, когда специфические потребности и поведенческие модели значительной части клиентской базы не получают адекватного понимания и отражения в корпоративной стратегии. Поэтому внедрение принципов гендерного разнообразия в кадровую политику, включая программы наставничества и целевое продвижение, следует рассматривать не как социальную нагрузку, а как инвестицию в повышение качества управленческих решений и долгосрочную устойчивость бизнеса. Данный тезис подтверждается исследованиями в смежных областях, где обосновывается необходимость учета гендерного аспекта для оптимизации управленческой деятельности [12].

Проведенное исследование позволяет сделать ряд основополагающих выводов, имеющих как теоретическое, так и прикладное значение для экономики туризма. Во-первых, гендерный фактор представляет собой не второстепенный социальный маркер, а существенную экономическую категорию, системно влияющую на параметры глобального туристского рынка. Его воздействие пронизывает всю цепочку создания стоимости в туризме – от формирования первоначального спроса до организации конечного потребления туристских впечатлений.

Во-вторых, ключевым проявлением данного влияния выступает глубокая дифференциация потребительского поведения. При этом выявленные различия в алгоритмах поиска информации, структуре расходов, восприятию рисков и мотивации к путешествию формируют качественно разные шаблоны спроса для мужской и женской аудитории. Для турбизнеса это означает необходимость перехода от массовых, усредненных стратегий к более тонкой, основанной на данных сегментации и кастомизации предлагаемых продуктов и коммуникационных сообщений. При этом игнорирование данных различий ведет

Гендерный фактор в структуре глобального туристского рынка

к неэффективному использованию маркетинговых бюджетов и потере клиентов.

В-третьих, гендерная проблематика напрямую затрагивает вопросы эффективности управления в туристской индустрии, т.е. преодоление вертикальной гендерной сегрегации в кадровом составе управляющего звена является не только вопросом социальной справедливости, но и условием повышения конкурентоспособности.

Кроме того, разнообразные управленческие команды способны лучше понимать многогранный

рынок, принимать более взвешенные решения и создавать инклюзивную корпоративную культуру, что в сервис-ориентированном бизнесе напрямую конвертируется в качество услуги и лояльность потребителей. Таким образом, интеграция гендерного подхода в экономический анализ и управленческую практику международного туризма выступает императивом для достижения устойчивого роста и долгосрочной устойчивости отрасли в условиях динамичной глобальной конкурентной среды.

Список источников

1. Альская Е. В. Гендерные различия в проявлениях деструктивного поведения в профессиональной среде в условиях кризиса / Е. В. Альская // Социально-гуманитарные технологии. – 2025. – № 1 (33). – С. 66–74.
2. Бобряшева В. А. Влияние гендера на стили и эффективность управленческой деятельности / В. А. Бобряшева // Вестник науки. – 2025. – Т. 3. – № 4 (85). – С. 627–634.
3. Гордеев Ю. А. О влиянии гендера на выбор финансовых продуктов / Ю. А. Гордеев // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31. – № 5. – С. 652–663.
4. Катунцова В. В. Гендерные аспекты социальных установок в области туризма / В. В. Катунцова // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2011. – Т. 17. – № 2. – С. 142–145.
5. Кожина В. О. Совершенствование управления потенциалом развития предприятия / В. О. Кожина, О. Е. Лебедева // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 4 (93). – С. 572–575.
6. Косарева Н. В. Совершенствование государственного регулирования туристско-рекреационной сферы / Н. В. Косарева, Т. А. Адашова, О. Е. Лебедева // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5–1 (82). – С. 50–53.
7. Лебедев К. А. Конкуренция как фактор развития регионального рынка туристских услуг / К. А. Лебедев // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2016. – Т. 9. – № 2. – С. 52–56.
8. Нарбаева Т. К. Гендерное равенство и роль женщин в обществе / Т. К. Нарбаева // Экономика. Социология. Право. – 2019. – № 2 (14). – С. 103–106.
9. Саракула Э. В. Влияние экологических факторов на гендерную идентичность / Э. В. Саракула, А. И. Теренин, И. Н. Лыков // Вестник Калужского университета. Серия 1. Психологические науки. Педагогические науки. – 2025. – Т. 8. – № 1 (26). – С. 131–137.
10. Федюлин А. А. Оптимизация внутрикластерных отношений в туристической сфере / А. А. Федюлин, К. А. Лебедев, О. Е. Лебедева // Актуальные проблемы экономики. – 2017. – Т. 187. – № 1. – С. 383–388.
11. Ханькова О. В. Гендерные особенности предпочтений в молодежном туризме / О. В. Ханькова // Общество: социология, психология, педагогика. – 2025. – № 7 (135). – С. 56–60.
12. Хоменко В. М. Обоснование теоретических основ организации управленческой деятельности с учетом гендерного аспекта / В. М. Хоменко, И. К. Ярмола, И. П. Бухтиярова // Управление, экономика и обеспечение качества в фармации. – 2010. – № 6 (14). – С. 22–27.
13. Юдашкина Е. Е. Стратегическое планирование социально-экономических процессов на основе когнитивного подхода / Е. Е. Юдашкина, А. Л. Никазаченко, К. А. Лебедев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8–2 (85). – С. 1062–1065.
14. Golovetsky, N. Y. Improvement of methodological approaches to financial analysis of fixed assets of the enterprise / N. Y. Golovetsky, E. V. Ivanova, E. A. Galiy, I. B. Vypryazhkina, O. Y. Lebedeva // Espacios. – 2019. – Vol. 40. – № 34. – P. 1–6.

15. Levchenko, T.P. A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex / T.P. Levchenko, E.V. Koryagina, T.V. Rassokhina, N.V. Shabalina, O.E. Lebedeva // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – 2018. – Vol. 9. – № 8 (32). – P. 1707–1713.
16. Novolodskaya, G.I. Public-private partnership as innovative form of attraction of financial resources in sphere of tourism / G.I. Novolodskaya, T. Yu. Kramarova, K.A. Lebedev, L.A. Ponkratova, E. Yu. Chicherova // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – 2018. – Vol. 9. – № 4 (28). – P. 714–720.

References

1. Alskaya, E.V. (2025). Gendernye razlichiya v proyavleniyakh destruktivnogo povedeniya v professional'noy srede v usloviyakh krizisa [Gender differences in the manifestations of destructive behavior in the professional environment in a crisis]. *Sotsialno-gumanitarnyye tekhnologii [Social and Humanitarian Technologies]*, 1, 66–74. (In Russ.).
2. Bobryasheva, V.A. (2025). Vliyaniye gendera na stili i effektivnost' upravlencheskoy deyatelnosti [The influence of gender on the styles and effectiveness of management]. *Vestnik nauki [Bulletin of Science]*, 3(4), 627–634. (In Russ.).
3. Gordeev, Yu.A. (2025). O vliyaniy gendera na vybor finansovykh produktov [On the influence of gender on the choice of financial products]. *Ekonomika i upravleniye [Economics and Management]*, 31(5), 652–663. (In Russ.).
4. Katunova, V.V. (2011). Gendernye aspekty sotsial'nykh ustanovok v oblasti turizma [Gender aspects of social attitudes in the field of tourism]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta im. N. A. Nekrasova. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sotsialnaya rabota. Yuvenologiya. Sotsiokinetika [Bulletin of the N. A. Nekrasov Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Social Work. Juvenology. Sociokinetics]*, 17(2), 142–145. (In Russ.).
5. Kozhina, V.O. & Lebedeva, O.E. (2018). Sovershenstvovanie upravleniya potentsialom razvitiya predpriyatiya [Improving the management of enterprise development potential]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 4, 572–575. (In Russ.).
6. Kosareva, N.V., Adashova, T.A. & Lebedeva, O.E. (2017). Sovershenstvovanie gosudarstvennogo regulirovaniya turistsko-rekreacionnoy sfery [Improving state regulation of the tourism and recreation sector]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 5–1, 50–53. (In Russ.).
7. Lebedev, K.A. (2016). Konkurentsia kak faktor razvitiya regional'nogo rynka turistskikh uslug [Competition as a factor in the development of the regional tourist services market]. *Industriya turizma: vozmozhnosti. priority. problemy i perspektivy [Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Problems and Prospects]*, 9(2), 52–56. (In Russ.).
8. Narbaeva, T.K. (2019). Gendernoe ravenstvo i rol' zhenshchin v obshchestve [Gender equality and the role of women in society]. *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo [Economics. Sociology. Law]*, 2, 103–106. (In Russ.).
9. Sarakula, E.V., Terenin, A.I. & Lykov, I.N. (2025). Vliyaniye ekologicheskikh faktorov na gendernuyu identichnost' [The influence of environmental factors on gender identity]. *Vestnik Kaluzhskogo universiteta. Seriya 1. Psikhologicheskiye nauki. Pedagogicheskiye nauki [Bulletin of the Kaluga University. Series 1. Psychological Sciences. Pedagogical Sciences]*, 8(1), 131–137. (In Russ.).
10. Fedulin, A.A., Lebedev, K.A. & Lebedeva, O.E. (2017). Optimizatsiya vnutriklasternykh otnosheniy v turisticheskoy sfere [Optimization of intra-cluster relations in the tourism sector]. *Aktualnyye problemy ekonomiki [Actual Problems of Economics]*, 187(1), 383–388. (In Russ.).
11. Khankova, O.V. (2025). Gendernye osobennosti predpochteniy v molodezhnom turizme [Gender features of preferences in youth tourism]. *Obshchestvo: sotsiologiya. psikhologiya. Pedagogika [Society: Sociology, Psychology, Pedagogy]*, 7, 56–60. (In Russ.).
12. Khomenko, V.M., Yarmola, I.K. & Bukhtiyarova, I.P. (2010). Obosnovanie teoreticheskikh osnov organizatsii upravlencheskoy deyatelnosti s uchetom gendernogo aspekta [Justification of the theoretical foundations of the organization of management activities taking into account the gender aspect]. *Upravleniye. ekonomika i obespecheniye kachestva v farmatsii [Management, Economics and Quality Assurance in Pharmacy]*, 6, 22–27. (In Russ.).
13. Yudashkina, E.E., Nikazachenko, A.L. & Lebedev, K.A. (2017). Strategicheskoe planirovaniye sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov na osnove kognitivnogo podkhoda [Strategic planning of socio-economic processes based on the cognitive approach]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 8–2, 1062–1065. (In Russ.).

Гендерный фактор в структуре глобального туристского рынка

14. Golovetsky, N.Y., Ivanova, E.V., Galiy, E.A., Vypryazhkina, I.B. & Lebedeva, O.Y. (2019). Improvement of methodological approaches to financial analysis of fixed assets of the enterprise. *Espacios*, 40(34), 1–6.
15. Levchenko, T.P., Koryagina, E.V., Rassokhina, T.V., Shabalina, N.V. & Lebedeva, O.E. (2018). A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(8), 1707–1713.
16. Novolodskaya, G.I., Kramarova, [T.Yu.](#), Lebedev, K.A., Ponkratova, L.A. & Chicherova, [E.Yu.](#) (2018). Public-private partnership as innovative form of attraction of financial resources in sphere of tourism. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(4), 714–720.

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.48:502.17

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-76-83

РАЗВИТИЕ ЭКОТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ СОХРАНЕНИЯ БИОРАЗНООБРАЗИЯ

ЛЕБЕДЕВА Ольга Евгеньевна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент; e-mail: oelebedeva@fa.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию экономических аспектов развития экотуризма в контексте задач по сохранению биологического разнообразия. Актуальность работы обусловлена нарастающим глобальным антропогенным давлением на экосистемы и необходимостью поиска устойчивых моделей хозяйствования, которые способны генерировать экономические выгоды, не подрывая экологическую целостность территорий. Цель исследования заключалась в разработке и обосновании системы экономических механизмов и управленческих решений, позволяющих гармонизировать рекреационную активность с требованиями охраны природы. Методологическую базу составили анализ научной литературы, сравнительно-географический метод, метод когнитивного моделирования социально-экономических процессов, а также сценарный подход. В ходе исследования проанализированы различные типы территорий – от горных регионов и приграничных агломераций до особо охраняемых природных территорий. Результаты показали, что эффективное развитие экотуризма требует перехода от экстенсивной модели к интенсивной, основанной на качестве услуг и управляемом потоке посетителей. Ключевыми экономическими инструментами выступили дифференцированное ценообразование, создание эколого-ориентированных кластеров, внедрение механизмов государственно-частного партнерства для финансирования инфраструктуры, а также система компенсационных платежей и инвестиций в восстановление экосистем. Отдельное внимание уделено роли экотуризма в формировании экологического сознания, что трансформирует потребительский спрос и создает основу для долгосрочной устойчивости отрасли. На основе проведенного анализа сформулированы практические рекомендации по совершенствованию нормативного регулирования, стимулированию ответственного бизнеса и построению эффективных региональных стратегий, балансирующих экономические и природоохранные приоритеты.

Ключевые слова: экологический туризм, сохранение биоразнообразия, экономические механизмы, устойчивое развитие, рекреационная нагрузка, природный капитал, региональное планирование, кластерный подход, экологическое сознание, управление туристскими потоками

Для цитирования: Лебедева, О. Е. Развитие экотуризма в условиях сохранения биоразнообразия // *Сервис plus*. 2026. Т. 20 № 1. С. 76–83. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-76-83.

Статья поступила в редакцию: 22.12.2025.

Статья принята к публикации: 26.01.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 338.48:502.17

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-76-83

DEVELOPMENT OF ECOTOURISM IN THE CONTEXT OF BIODIVERSITY PRESERVATION

Olga E. LEBEDEVA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: OELebedeva@fa.ru

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the economic aspects of ecotourism development in the context of the tasks of preserving biological diversity. The relevance of the work is due to the increasing global anthropogenic pressure on ecosystems and the need to find sustainable management models that can generate economic benefits without undermining the ecological integrity of territories. The purpose of the study was to develop and substantiate a system of economic mechanisms and management decisions that allow for the harmonization of recreational activity with the requirements of nature preservation. The methodological base consists of an analysis of scientific literature, a comparative geographical method, a method of cognitive modeling of socio-economic processes, as well as a scenario approach. The study analyzed various types of territories, from mountainous regions and border agglomerations to specially protected natural areas. The results showed that the effective development of ecotourism requires a transition from an extensive model to an intensive one based on the quality of services and a controlled flow of visitors. The key economic instruments were differentiated pricing, the creation of environmentally-oriented clusters, the introduction of public-private partnership mechanisms to finance infrastructure, as well as a system of compensation payments and investments in ecosystem restoration. Special attention is paid to the role of ecotourism in shaping environmental awareness, which transforms consumer demand and creates the basis for the long-term sustainability of the industry. Based on the analysis, practical recommendations have been formulated for improving regulatory regulation, stimulating responsible business, and building effective regional strategies that balance economic and environmental priorities.

Keywords: ecological tourism, biodiversity preservation, economic mechanisms, sustainable development, recreational load, natural capital, regional planning, cluster approach, ecological awareness, management of tourist flows

For citation: Lebedeva, O. E. (2026). Development of ecotourism in the context of biodiversity preservation. *Service plus*, 20(1), 76–83. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-76-83. (In Russ.).

Submitted: 22/12/2025.

Accepted: 26/01/2026.

Современный этап социально-экономического развития характеризуется обострением противоречия между растущими потребностями человечества в рекреационных ресурсах и хрупкостью природных систем, обеспечивающих их существование. При этом биологическое разнообразие, будучи основой стабильности биосферы и источником огромной экономической ценности в форме экосистемных услуг, подвергается беспрецедентной угрозе.

В этой связи поиск моделей хозяйственной деятельности, которые не просто минимизируют ущерб, но и способствуют сохранению и восстановлению природного капитала, становится императивом. В то же время экологический туризм, концептуально нацеленный на ответственное путешествие в природные территории, представляется одной из наиболее перспективных форм такого симбиоза.

Актуальность развития экотуризма в России подчеркивается в работах многих исследователей. М. В. Красноцветов указывает на наличие значительного природного потенциала и одновременно на комплекс системных вызовов, включая слабость инфраструктуры, дефицит квалифицированных кадров и несовершенство нормативной базы [7, с. 506]. О. А. Шальнова развивает данную мысль, детально анализируя экономические и организационные барьеры, такие как высокие транзакционные издержки малого бизнеса в удаленных регионах и проблемы землепользования на территориях, обладающих рекреационной ценностью [13].

В то же время успешная реализация принципов экотуризма невозможна без понимания специфики конкретных территорий. При этом региональные исследования вносят важный нюанс в общую картину. Х. Ш. Забураева и А. А. Шаипова рассматривают горные регионы России как ключевые центры развития отрасли, отмечая их высокую привлекательность и уязвимость, что требует особых подходов к планированию и регулированию туристских потоков [2, с. 182].

На другом полюсе находится изучение возможностей в условиях высокой урбанизации: О. Ю. Зевеке и А. С. Ермакова исследуют потенциал экотуризма в Московской агломерации, где спрос на «зеленый» отдых сочетается с серьезной антропогенной нагрузкой, предлагая делать

акцент на развитии экологических троп и реабилитации рекреационных зон в пригородных лесах [3, с. 12]. Международный опыт, отраженный в работе Н. Ч. Риджабекова и З. В. Султонбековой на примере Таджикистана, демонстрирует, как задачи сохранения биоразнообразия могут быть интегрированы в национальные стратегии развития туризма через механизмы устойчивого природопользования [10, с. 150].

Таким образом, в научной литературе достаточно глубоко изучены как общие проблемы развития экотуризма в России, так и отдельные региональные аспекты. Однако остается недостаточно исследованным вопрос о конкретных экономических механизмах, которые позволяют операционализировать принцип баланса между освоением рекреационного потенциала и сохранением биоразнообразия. Требуется более детальная проработка инструментов, способных трансформировать экологические ограничения в факторы добавленной стоимости и долгосрочной конкурентоспособности территории. Поэтому данное исследование призвано восполнить указанный пробел.

Цель исследования – разработать и теоретически обосновать комплекс экономических механизмов и управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивого развития экотуризма при безусловном приоритете сохранения биологического разнообразия на рекреационных территориях.

Теоретической и информационной базой исследования послужили научные публикации по проблемам экономики туризма, экологического менеджмента и регионального развития. В качестве материала для анализа использованы характеристики туристского потенциала различных регионов, оценки рекреационной нагрузки, описания существующих практик и выявленные исследователями проблемные зоны.

Методологический аппарат работы носит комплексный характер. Основу составил системный анализ, позволивший рассмотреть экотуризм как сложную систему взаимосвязей между природной средой, хозяйствующими субъектами, потребителями и институтами регулирования.

Для структурирования проблемного поля и выявления причинно-следственных связей между экономическими факторами и состоянием

Развитие экотуризма в условиях сохранения биоразнообразия

биоразнообразия был применен метод когнитивного моделирования, описанный в контексте планирования социально-экономических процессов [14]. Данный подход помогает визуализировать такие элементы, как стоимость турпродукта, интенсивность потока посетителей, инвестиции в инфраструктуру и природоохранные мероприятия.

Кроме того, в работе использован сравнительно-географический метод для сопоставления моделей развития экотуризма в разных типах регионов (горные, пригородные и т.д.). Сценарный подход позволил оценить потенциальные экономические и экологические последствия от применения различных управленческих решений и инструментов. Анализ правовых аспектов, проведенный на основе работы А. В. Хренкова и Ю. А. Ивановой, обеспечил понимание нормативных рамок, в которых могут реализовываться предлагаемые механизмы [12].

Проведенный анализ позволяет утверждать, что традиционная модель массового туризма, экстраполированная на чувствительные природные территории, экономически неэффективна в долгосрочной перспективе. Данная модель ведет к деградации ключевого ресурса – привлекательного ландшафта и биоразнообразия, что в конечном итоге подрывает основу для любого туристского бизнеса.

Следовательно, центральным экономическим принципом развития экотуризма должен стать переход от логики максимизации количества туристов к логике максимизации стоимости, создаваемой на единицу рекреационной нагрузки. Все это требует внедрения рациональных механизмов управления.

При этом первым и фундаментальным инструментом является дифференцированное ценообразование и система квот. В этих условиях плата за посещение особо ценных и уязвимых экосистем (например, отдельных маршрутов в горных кластерах или зон строгой охраны в заповедниках) должна быть существенно выше, чем за доступ на буферные территории, так как это выполняет сразу несколько функций: напрямую ограничивает поток, генерирует целевые финансовые средства для мониторинга и восстановления экосистем, а также сегментирует аудиторию, ориентируясь на сознательных потребителей, готовых платить за уникальный опыт и сохранность природы.

В то же время дифференцированное ценообразование в связке с системой квот выступает не просто техническим приемом извлечения дохода, а стратегическим рычагом управления всей системой рекреационного природопользования. Его внедрение продиктовано фундаментальным экономическим противоречием, т.е. неограниченный и бесплатный доступ к уникальному, но хрупкому природному благу ведет к его неизбежному истощению, известному в теории как «трагедия общин».

Классические рыночные механизмы в этом случае дают сбой, поскольку истинная стоимость экосистемных услуг (чистый воздух, стабильность ландшафта, видовое разнообразие) редко имеет адекватную цену [4, 6, 8, 15]. При этом введение дифференцированной платы и количественных ограничений является попыткой интернализации данных внешних издержек, заставляя экономическую систему учитывать реальную ценность природного капитала.

Принцип построения указанной системы основан на глубоком аудите рекреационной емкости территории и ранжировании ее зон по степени уязвимости и ценности для сохранения биоразнообразия. Кроме того, ядром системы становятся зоны строгой охраны или уникальные легкоранимые ландшафты (например, альпийские луга с эндемичной флорой, берега нерестовых озер, участки древних лесов), доступ в которые должен быть максимально регламентирован и стоить значительно дороже, чем посещение транзитных или рекреационно-адаптированных буферных зон.

Экономический смысл данного подхода многогранен, и первичная и наиболее очевидная функция – прямое регулирование антропогенной нагрузки. Поэтому установление высокой стоимости посещения и ограниченного количества разрешений создает естественный барьер для массового неорганизованного потока.

Все это позволяет перевести туристскую активность из стихийного русла в управляемое, планируемое пространство. Важно подчеркнуть, что высокая цена в данном контексте служит не только фильтром по платежеспособности, но в идеале – и фильтром по мотивации. Кроме того, цена ориентирована на сознательного потребителя, для которого ценность погружения

Development of ecotourism in the context of biodiversity preservation

в нетронутую природу и гарантия ее сохранения для будущих поколений составляют существенную часть полезности турпродукта.

Таким образом, происходит качественная сегментация рынка, в результате которой территория перестает быть объектом для усредненного массового туриста и начинает привлекать целевую аудиторию, заинтересованную в глубоком познавательном или эстетическом опыте. Все это напрямую коррелирует с идеей, высказанной А. А. Антоновой, о роли экотуризма в формировании экологического сознания – здесь данный принцип получает конкретный экономический инструмент для своего воплощения [1].

Кроме того, эффективность данного инструмента напрямую зависит от корректности зонирования территории и научно обоснованного расчета рекреационной емкости. Для горных регионов, которые, по мнению Х. Ш. Забуровой и А. А. Шаиповой, являются центрами развития экотуризма, такое зонирование должно учитывать не только биологическую уязвимость, но и риски природных

опасностей (лавины, сели), что требует междисциплинарного подхода [2].

Ценовая дифференциация, представленная в табл. 1, носит иллюстративный характер и должна рассчитываться на основе анализа эластичности спроса, оценки готовности платить целевой аудитории и себестоимости природоохранных мероприятий. Критически важным является принцип прогрессивности, т.е. цена должна расти экспоненциально при попытке доступа к более ценным и уязвимым объектам, что дополнительно стимулирует часть туристов довольствоваться буферными зонами.

Вторым ключевым механизмом выступает формирование эколого ориентированных туристских кластеров. Как отмечают А. А. Федунин и др. кластеризация позволяет оптимизировать взаимодействие между малыми и средними предприятиями, повышая общую эффективность и качество услуг [11].

Поэтому в контексте сохранения биоразнообразия кластерный подход приобретает особое значение и позволяет консолидировать ресурсы

Табл. 1. Примерная модель дифференцированного ценообразования и квотирования для различных зон горно-рекреационного кластера (на примере условного региона)

Table 1. An approximate model of differentiated pricing and quotas for various zones of a mining and recreational cluster (using the example of a conditional region)

Зона / Тип доступа	Характеристика и цель сохранения	Суточная квота, чел.	Стоимость суточного разрешения, руб.	Направление использования средств
Зона строгого режима (альпийское плато с реликтовой флорой)	Минимизация антропогенного воздействия, защита редких видов растений и гнездовой птиц. Допуск только в составе научных групп или с гидом-натуралистом	10–15	3000–5000	Мониторинг биоразнообразия, антибраконьерские мероприятия, восстановление растительности
Зона ограниченного доступа (ключевые видовые точки, истоки рек)	Сохранение эстетической ценности ландшафта и чистоты водных источников. Движение только по маркированным тропам	50–100	1500–2000	Обслуживание и ремонт инфраструктуры (настилы, смотровые площадки), оплата труда гидов-экскурсоводов
Буферная рекреационная зона (нижние участки склонов, долины)	Организованная рекреация, экологическое образование. Допускается размещение палаточных лагерей в отведенных местах	200–300	300–500	Уборка территории, обустройство мест отдыха, информационные стенды, образовательные программы для посетителей
Въездная / транзитная зона (визит-центр)	Беспрепятственный доступ, информирование и ориентация посетителей	Не ограничена	Бесплатно или символическая плата (50–100 руб.)	Содержание визит-центра, зарплата администраторов, общие коммунальные расходы

Развитие экотуризма в условиях сохранения биоразнообразия

для создания единой управляющей компании или ассоциации, которая берет на себя координацию потоков, внедрение единых экологических стандартов для всех участников (гостиниц, туроператоров, гидов), организацию централизованного логистического хаба (например, трансфер на электробусах от въездной зоны), а также финансирование научно-исследовательской деятельности по мониторингу состояния экосистем.

Третий блок решений связан с модернизацией финансовых инструментов, так как капиталовложения в инфраструктуру экотуризма (тропы, смотровые площадки, визит-центры, системы экологической утилизации отходов) часто требуют значительных первоначальных вложений при длительном сроке окупаемости. Здесь эффективным решением может стать государственно-частное партнерство (ГЧП).

Как показывает исследование Г. И. Новолодской и др., ГЧП выступает инновационной формой привлечения финансовых ресурсов в туризм, позволяя разделить риски и объединить компетенции государства и бизнеса [16]. При этом государство может взять на себя создание базовой инфраструктуры (подъездные пути, коммуникации) и обеспечение правового поля, а частные инвесторы – строительство и эксплуатацию объектов размещения и сервиса, соответствующих строгим экологическим критериям.

Кроме того, дополнительным источником финансирования могут стать «зеленые» облигации, выпускаемые регионами или крупными корпорациями, средства от которых можно направить исключительно на природоохранные и климатические проекты, включая развитие экотуризма.

Практика показала, что важнейшим, но часто недооцененным экономическим активом является экологическое сознание потребителя. Например, А. А. Антонова справедливо указывает на роль экотуризма как фактора формирования такого сознания [1, с. 11]. Однако существует и обратная связь, т.е. сформированный спрос на ответственные туристские продукты становится драйвером для бизнеса.

Поэтому инвестиции в эколого-образовательные программы, создание качественного контента о местной флоре и фауне, подготовка гидов-натуралистов – это не просто затраты, а вложения в человеческий капитал

и бренд территории. Данные вложения способны значительно повысить лояльность туристов, их готовность рекомендовать место и возвращаться, а также платить премию за гарантию сохранности природы.

Кроме того, исследования, подобные работе Е. А. Пендюрина и др., подтверждают растущий спрос на оздоровительные и познавательные форматы короткого отдыха, которые идеально соответствуют концепции экотуризма [9]. В то же время совершенствование управления потенциалом развития отдельных предприятий является тактическим уровнем реализации общей стратегии [5]. Для малого бизнеса в сфере экотуризма ключевыми становятся управленческие решения, связанные с энерго- и ресурсосбережением, использованием локальных органических продуктов, вовлечением местного населения, что не только снижает экологический след, но и создает уникальное торговое предложение.

Подводя итоги, можно отметить, что развитие экотуризма в условиях приоритета сохранения биоразнообразия требует пересмотра базовых экономических парадигм в туристской отрасли. При этом ключом к успеху служит не количественный рост, а качественное преобразование, при котором экологические ограничения становятся источником добавленной стоимости и конкурентного преимущества территории. Все это достигается через построение модели впечатлений, основанной на уникальности природного наследия и ответственности за его состояние.

Практическая реализация данной модели возможна через внедрение взаимосвязанного комплекса механизмов. Во-первых, необходимо разработать систему управляемого доступа с элементами дифференцированного ценообразования и квотирования, направленную на прямое регулирование нагрузки и формирование целевых финансовых потоков. Во-вторых, необходима активная кластеризация отрасли, позволяющая консолидировать ресурсы для внедрения единых экологических стандартов, научного мониторинга и эффективного управления потоками. В-третьих, важную роль играет привлечение инвестиций через механизмы государственно-частного партнерства и «зеленого» финансирования для развития щадящей инфраструктуры.

Development of ecotourism in the context of biodiversity preservation

При этом долгосрочная устойчивость всей модели невозможна без инвестиций в человеческий капитал – как в форме повышения компетенций местного бизнеса и органов управления, так и в форме формирования экологического сознания туристов. Поэтому экономика

экотуризма должна быть трансформирована в экономику знаний и ценностей, где финансовый успех напрямую увязан с достижением природоохранных целей, создавая тем самым устойчивую и воспроизводимую модель регионального развития.

Список источников

1. Антонова А. А. Экотуризм как фактор формирования экологического сознания / А. А. Антонова // Таврические студии. – 2025. – № 42. – С. 10–17.
2. Забураева Х. Ш. Горные регионы России как центры развития экологического туризма / Х. Ш. Забураева, А. А. Шаипова // Геология и геофизика Юга России. – 2025. – Т. 15. – № 1. – С. 180–193.
3. Зевеке О. Ю. Экологический туризм в Московской агломерации: потенциал и ресурсы / О. Ю. Зевеке, А. С. Ермакова // Гостиничное дело. – 2025. – № 3. – С. 10–15.
4. Имяреков С. М. Перспективы развития зеленого туризма в современных условиях / С. М. Имяреков, Л. А. Пониматкина, О. Е. Лебедева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 9–1. – С. 64–68.
5. Кожина В. О. Совершенствование управления потенциалом развития предприятия / В. О. Кожина, О. Е. Лебедева // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 4 (93). – С. 572–575.
6. Косарева Н. В. Совершенствование государственного регулирования туристско-рекреационной сферы / Н. В. Косарева, Т. А. Адашова, О. Е. Лебедева // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5–1 (82). – С. 50–53.
7. Красноцветов М. В. Экологический туризм в России: характеристики и вызовы развития / М. В. Красноцветов // ЦИТИСЭ. – 2025. – № 2 (44). – С. 504–513.
8. Лебедев К. А. Конкуренция как фактор развития регионального рынка туристских услуг / К. А. Лебедев // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2016. – Т. 9. – № 2. – С. 52–56.
9. Пендюрин Е. А. Оздоровительный экологический тур выходного дня / Е. А. Пендюрин, Ю. В. Лебедева // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. – 2025. – Т. 10. – № 1. – С. 113–116.
10. Риджабеков Н. Ч. Потенциал и перспективы развития экотуризма в Республике Таджикистан в условиях устойчивого природопользования / Н. Ч. Риджабеков, З. В. Султонбекова // Вестник педагогического университета. Серия естественных наук. – 2025. – № 2 (26). – С. 147–156.
11. Федупин А. А. Оптимизация внутрикластерных отношений в туристической сфере / А. А. Федупин, К. А. Лебедев, О. Е. Лебедева // Актуальные проблемы экономики. – 2017. – Т. 187. – № 1. – С. 383–388.
12. Хренков А. В. Экологический туризм: актуальные аспекты / А. В. Хренков, Ю. А. Иванова // Международный журнал гражданского и торгового права. – 2025. – № 1. – С. 29–33.
13. Шальнова О. А. Перспективы и проблематика развития экотуризма в России / О. А. Шальнова // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – № 6. – С. 3885–3896.
14. Юдашкина Е. Е. Стратегическое планирование социально-экономических процессов на основе когнитивного подхода / Е. Е. Юдашкина, А. Л. Никазаченко, К. А. Лебедев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8–2 (85). – С. 1062–1065.
15. Levchenko, T.P. A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex / T.P. Levchenko, E. V. Koryagina, T. V. Rassokhina, N. V. Shabalina, O. E. Lebedeva // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2018. – Vol. 9. – № 8 (32). – P. 1707–1713.
16. Novolodskaya, G. I. Public-private partnership as innovative form of attraction of financial resources in sphere of tourism / G. I. Novolodskaya, T. Yu. Kramarova, K. A. Lebedev, L. A. Ponkratova, E. Yu. Chicherova // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2018. – Vol. 9. – № 4 (28). – P. 714–720.

References

1. Antonova, A.A. (2025). Ekoturizm kak faktor formirovaniya ekologicheskogo soznaniya [Ecotourism as a factor in the formation of environmental consciousness]. *Tavricheskie studii [Tavrichesky Studios]*, 42, 10–17. (In Russ.).
2. Zaburaeva, Kh.Sh. & Shaipova, A.A. (2025). Gornye regiony Rossii kak tsentry razvitiya ekologicheskogo turizma [Mountain regions of Russia as centers for the development of ecological tourism]. *Geology and Geophysics of Russian South [Geologiya i geofizika Yuga Rossii]*, 15(1), 180–193. (In Russ.).
3. Zeveke, O.Yu. & Ermakova, A.S. (2025). Ekologicheskij turizm v Moskovskoy aglomeratsii: potentsial i resursy [Ecological tourism in the Moscow agglomeration: potential and resources]. *Gostinichnoe delo [Hotel business]*, 3, 10–15. (In Russ.).
4. Imiarekov, S.M., Ponimatkina, L.A., & Lebedeva, O.E. (2021). Perspektivy razvitiya zelenogo turizma v sovremennykh usloviyakh [Prospects for the development of green tourism in modern conditions]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]*, 9–1, 64–68. (In Russ.).
5. Kozhina, V.O. & Lebedeva, O.E. (2018). Sovershenstvovanie upravleniya potentsialom razvitiya predpriyatiya [Improving the management of enterprise development potential]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 4, 572–575. (In Russ.).
6. Kosareva, N.V., Adashova, T.A. & Lebedeva, O.E. (2017). Sovershenstvovanie gosudarstvennogo regulirovaniya turistsko-rekreatsionnoy sfery [Improving state regulation of the tourism and recreation sector]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 5–1, 50–53. (In Russ.).
7. Krasnotsvetov, M.V. (2025). Ekologicheskij turizm v Rossii: kharakteristiki i vyzovy razvitiya [Ecological tourism in Russia: characteristics and development challenges]. *TsITISÉ [CITISE]*, 2, 504–513. (In Russ.).
8. Lebedev, K.A. (2016). Konkurentsia kak faktor razvitiya regional'nogo rynka turistskikh uslug [Competition as a factor in the development of the regional tourist services market]. *Industriya turizma: vozmozhnosti. priority. problemy i perspektivy [Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Problems and Prospects]*, 9(2), 52–56. (In Russ.).
9. Pendurin, E.A., & Lebedeva, Yu.V. (2025). Ozdorovitel'nyy ekologicheskij tur vykhodnogo dnya [Weekend health ecological tour]. *Fizicheskaya kul'tura. Sport. Turizm. Dvigatel'naya rekreatsiya [Physical culture journal. Sport. Tourism. Motor recreation]*, 10(1), 113–116. (In Russ.).
10. Ridzhabekov, N.Ch., & Sultonbekova, Z.V. (2025). Potentsial i perspektivy razvitiya ekoturizma v Respublike Tadjikistan v usloviyakh ustoychivogo prirodopol'zovaniya [Potential and prospects for the development of ecotourism in the Republic of Tajikistan in the conditions of sustainable nature management]. *Vestnik pedagogicheskogo universiteta. Seriya estestvennykh nauk [“The Academic Journal of Moscow City University”, series “Natural Sciences”]*, 2, 147–156. (In Russ.).
11. Fedulin, A.A., Lebedev, K.A. & Lebedeva, O.E. (2017). Optimizatsiya vnutriklasternykh otnosheniy v turistscheskoy sfere [Optimization of intra-cluster relations in the tourism sector]. *Aktualnyye problemy ekonomiki [Actual Problems of Economics]*, 187(1), 383–388. (In Russ.).
12. Khrenkov, A.V., & Ivanova, Yu.A. (2025). Ekologicheskij turizm: aktual'nye aspekty [Ecological tourism: current aspects]. *Mezhdunarodnyy zhurnal grazhdanskogo i torgovogo prava [International Journal of Civil and Commercial Law]*, 1, 29–33. (In Russ.).
13. Shalnova, O.A. (2025). Perspektivy i problematika razvitiya ekoturizma v Rossii [Prospects and problems of ecotourism development in Russia]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law]*, 15(6), 3885–3896. (In Russ.).
14. Yudashkina, E.E., Nikazachenko, A.L. & Lebedev, K.A. (2017). Strategicheskoe planirovanie sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov na osnove kognitivnogo podkhoda [Strategic planning of socio-economic processes based on the cognitive approach]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 8–2, 1062–1065. (In Russ.).
15. Levchenko, T.P., Koryagina, E.V., Rassokhina, T.V., Shabalina, N.V. & Lebedeva, O.E. (2018). A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(8), 1707–1713.
16. Novolodskaya, G.I., Kramarova, T.Yu., Lebedev, K.A., Ponkratova, L.A. & Chicherova, E.Yu. (2018). Public-private partnership as innovative form of attraction of financial resources in sphere of tourism. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(4), 714–720.

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.48

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-84-94

РАЗВИТИЕ СЕМЕЙНОГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ КРЫМ. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ЛУКЕРИНА Ольга Михайловна,

Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ);

Старший преподаватель; e-mail: lukerina@mail.ru

Аннотация. Настоящая работа посвящена актуальным проблемам и перспективам развития семейного туризма в Российской Федерации, в частности в «молодой» Республике Крым. Развитие внутреннего туризма является одной из стратегических задач Российского государства. Туризм – это универсальный инструмент социального и экономического развития общества. Семейные путешествия, как внутренние, так и выездные, по мнению большинства теоретиков и практиков в области туризма, являются наиболее востребованными на российском рынке. В последнее время наблюдается положительная динамика внутренних путешествий отечественных семей. Такая тенденция происходит благодаря реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». Полуостров Крым занимает лидирующие позиции по количеству внутренних туристских прибытий в летний период. В осенне-зимний период поток туристов резко уменьшается, что является главной проблемой этой дестинации, обладающей колоссальным потенциалом для организации семейного туризма в течение всего календарного года. В работе отмечена значимость Крыма для русского человека и важность сохранения истории для будущих поколений. В статье представлены основные существующие проблемы Республики Крым, сдерживающие развитие семейного туризма и туризма в целом, и предлагаются практические рекомендации решения этих проблем. Изучены основные достопримечательности полуострова, которые представляют собой объекты культурно-познавательного и образовательного туризма, дающие возможность организации туристских путешествий вне зависимости от сезона, представляющие особый интерес для семей с детьми.

Ключевые слова: туризм, внутренний туризм, семейный туризм, семейный досуг, путешествие, устойчивое развитие, социальная эффективность, Республика Крым

Для цитирования: Лукерина, О. М. Развитие семейного туризма в Республике Крым. Проблемы и перспективы // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 84–94. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-84-94.

Статья поступила в редакцию: 08.12.2025.

Статья принята к публикации: 17.01.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 338.48

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-84-94

DEVELOPMENT OF FAMILY TOURISM IN THE REPUBLIC OF CRIMEA. PROBLEMS AND PROSPECTS

Olga M. LUKERINA,

Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia);

Senior lecturer; e-mail: lukerina@mail.ru

Abstract. This work is devoted to the current problems and prospects of family tourism development in the Russian Federation, in particular, in the «young» Republic of Crimea. The development of domestic tourism is one of the strategic objectives of the Russian state. Tourism is a universal tool for the social and economic development of society. According to most theorists and practitioners in the field of tourism, family travel, both domestic and international, is the most popular type of travel in the Russian market. Recently, there has been a positive trend in domestic travel among Russian families. This trend is due to the implementation of the National Project «Tourism and Hospitality Industry». The Crimean Peninsula is a leading destination for domestic tourists during the summer season. During the autumn and winter seasons, the number of tourists decreases significantly, which is a major challenge for this destination, which has enormous potential for family tourism throughout the year. The article highlights the significance of Crimea for the Russian people and the importance of preserving its history for future generations. It presents the main existing problems in the Republic of Crimea that hinder the development of family tourism and tourism in general, and offers practical recommendations for addressing these issues. The article describes the main attractions of the peninsula, which are cultural, educational, and tourist destinations that offer opportunities for year-round travel and are particularly appealing to families with children.

Keywords: tourism, family tourism, domestic tourism, geopolitical situation, sustainable development, social efficiency, Republic of Crimea

For citation: Lukerina, O. M. (2026). Development of family tourism in the Republic of Crimea. problems and prospects. *Service plus*, 20(1), 84–94. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-84-94. (In Russ.).

Submitted: 08/12/2025.

Accepted: 17/01/2026.

Введение. Крымский полуостров – это почти вся история человечества от стоянок неандертальцев до тайной базы советских атомных подводных лодок. В различные времена на территории полуострова проживали киммерийцы, греки, римляне, скифы, тавры, гетуэцы. Более трех веков на территории полуострова существовало Крымское ханство [10,15]. На территории Крыма свыше 11,5 тысяч памятников истории, культуры и архитектуры, относящихся к различным историческим эпохам, цивилизациям, этносам и религиям [5].

Объектом исследования в данной работе является полуостров Крым.

Предметом исследования выступает семейный туризм и его развитие в республике.

Целью работы является выявление существующих на сегодняшний день проблем развития туризма на полуострове, в частности семейного, и формирование теоретико-практических рекомендаций по решению выявленных проблем.

Обзор литературы. Исследования в области туризма отражены в трудах А. И. Зорина, Ю. А. Киреевой, В. И. Шарикова. Исследования в области семейного туризма и досуга отражены в работах О. И. Белякова, И. В. Мещеряковой, Ю. С. Путрика.

Методология исследования. В ходе достижения цели были изучены нормативные правовые акты, регулирующие туристскую деятельность в Российской Федерации, проведен анализ научной литературы и публикаций авторов по данной теме, использованы интернет-источники с актуальной информацией и официальными статистическими данными. В работе применялся метод аналитики социальных медиа.

В результате сделан вывод, что на сегодняшний день существуют сдерживающие факторы развития семейного туризма и туризма в целом в Республике Крым, требующие незамедлительного внимания социальных институтов всех уровней для последующего решения назревших проблем.

Результаты исследования и их обсуждение. Более 10 лет назад, в марте 2014 года полуостров Крым по итогам проведенного 16 марта референдума «вернулся в родную гавань» – вошел в состав Российской Федерации. Это было действительно, важное, грандиозное событие в жизни местных жителей и России [15].

Исторические события, которые происходили на этом полуострове во все периоды его существования, поистине заслуживают внимания историков, политиков, ученых. Отметим наиболее значимые для республики моменты. В VI–V вв. до нашей эры на полуострове обосновались греки, подарившие нам объект всемирного культурного наследия ЮНЕСКО – Херсонес Таврический. С приходом римлян в I веке стало распространяться христианство. В 988 году на территории современного Херсонеса (Севастополь) князь Владимир принимает христианство. С 1478 года Крым входил в состав Османской империи. В 1768–1774 годах был под управлением Крымского ханства. В 1783 году Крым был принят в состав Российской империи. К середине XIX века была создана база Черноморского флота. В 1954 году полуостров был передан в состав Украинской Советской Социалистической Республики. После распада СССР Крым перешел Украине, несмотря на волеизъявление жителей Крыма быть автономной республикой [10,15].

С 2014 года русский Крым преобразуется после 33-летнего забвения. Сегодня это уникальная туристская дестинация, где восстановлена вся многовековая история, и, поэтому Республика Крым имеет важное значение для развития семейного туризма. За 11 лет на территории полуострова было реализовано множество проектов в области туризма и смежных отраслей [13,14]. Для интеграции в социально-экономическое пространство Российской Федерации в августе 2014 года была утверждена федеральная целевая программа «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополь», а в 2019 году ее сменила одноименная государственная программа, ожидаемые результаты которой к 2027 (2030) году следующие:

- благоприятные условия для роста уровня жизни населения;
- благоприятные условия для обеспечения устойчивого экономического роста;
- обеспечение транспортной доступности;
- эффективное использование туристского потенциала;
- благоприятный инвестиционный климат [4].

В табл. 1 отмечены наиболее значимые результаты выполнения государственной программы.

Развитие семейного туризма в Республике Крым. Проблемы и перспективы

Табл. 1. Цели и результаты выполнения государственной программы «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополь»

Table 1. Objectives and results of implementing the state program "Socio-economic development of the Republic of Crimea and the city of Sevastopol"

Цели государственной программы «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополь»	Наиболее значимые результаты
Создание условий для роста уровня жизни населения	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение заработных плат • Совершенствование медицинского обслуживания и социального обеспечения • Создание новых рабочих мест • Строительство жилья • Нарастивание объемов образовательных учреждений всех уровней и др.
Формирование условий для обеспечения устойчивого экономического роста	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение заработных плат • Строительство социальных объектов (школы, сады, жилье, спортивные объекты, лагеря) • Создание благоприятного климата для развития бизнеса и предпринимательства и др.
Обеспечение транспортной доступности	<ul style="list-style-type: none"> • Строительство Крымского моста • Строительство трассы «Таврида» • Ремонт и прокладка автодорог • Закупка транспортных средств • Строительство аэропорта в Симферополе и др.
Эффективное использование туристского потенциала	<ul style="list-style-type: none"> • Строительство гостиниц и иных КСР • Реставрация памятников и иных объектов • Обновление материальной базы санаториев • Создание туристских продуктов
Создание благоприятного инвестиционного климата	<ul style="list-style-type: none"> • Свободная экономическая зона до 2039 года • Государственная поддержка МСП • Льготные условия ведения бизнеса и др.

Объем бюджетных средств на реализацию государственной программы отражен в таблице 2 [4].

Отметим, что сроки реализации государственной программы были продлены до 2030 года для полного выполнения намеченных целей. Объем бюджетных средств на реализацию Федеральной целевой программы с 2014 по 2018 гг. составил 551,03 млрд руб.

По результатам выполнения государственной программы и объемам инвестиций можно говорить об устойчивой интеграции полуострова в экономическую и социальную жизнь великой страны. Несмотря на все объемы проделанной за столь небольшой срок колоссальной работы, остается масса препятствий, которые не дают использовать весь потенциал Крыма, в том числе

Табл. 2. Объем бюджетных средств на реализацию государственной программы «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополь»

Table 2. The amount of budget funds for implementing the state program «Socio-economic development of the Republic of Crimea and the city of Sevastopol»

Год	2019	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Млрд. руб.	91,86	65,5	80	80	71,5	142,8	105,3	109,2	105,7	85,6

и в отрасли туризма. Наиболее серьезными проблемами для развития туризма в Республике можно назвать:

1. Недостаточно развитая инфраструктура.

На реконструкцию, реставрацию и строительство новых объектов выделяется колоссальный объем финансовых средств, но за 10 лет невозможно восстановить и построить заново то, что разрушалось десятилетия. Начиная с 2014 года, на полуострове были реализованы такие проекты, как строительство Крымского моста через Керченский пролив, который был возведен в рекордно быстрые сроки и сейчас позволяет беспрепятственно переезжать с континента на полуостров; строительство нового аэропорта в Симферополе, который на сегодняшний день закрыт из-за запрета использования воздушного пространства; строительство новых корпусов Международного детского центра «Артек», который отметил в этом году свое 100-летие; строительство музейного комплекса «Новый Херсонес», объекты которого отражают все эпохи многовекового существования Херсонеса Таврического; реставрация таких объектов культуры, как Ханский и другие дворцы, Ласточкино гнездо, музей Коровина, Айвазовского и др. Не остались без внимания социально значимые отрасли – спорт, медицина, образования. Каждый год в Крыму открываются новые детские сады, школы, филиалы вузов, спортивные стадионы, больницы, благоустраиваются территории, в соответствии с современными требованиями оснащаются учреждения санаторно-курортного сектора [7,8].

2. Качество туристских услуг. Недостаточно высокий уровень обслуживания гостей в санаториях, гостиницах, ресторанах, кафе и других объектах туристской индустрии отрицательно влияет на деловую репутацию не только организации, но и всей дестинации. Вряд ли турист, которому не понравилось, как была оказана та или иная услуга, захочет воспользоваться ей еще раз, и, конечно, такой турист не посоветует ее своим знакомым. Некомпетентность персонала и руководителей в области туризма отрицательно сказывается на качестве предоставления туристских услуг. Эту проблему призвана решить одна из трех

программ Национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» – «Совершенствование управления в сфере туризма», в рамках которой были созданы три образовательных центра, один из которых находится на базе Российского государственного университета туризма и сервиса, где осуществляется непрерывное образование в сфере туризма: начиная со школьной скамьи и заканчивая профильными курсами повышения квалификации и переподготовки кадров [14].

3. Стоимость туристских услуг. Цены на путевки в санатории, лагеря, гостиницы Крыма растут из года в год. С каждым годом увеличивается стоимость товаров и услуг сопутствующих отраслей – транспортных компаний, организаций питания, развлечения, оздоровления и пр. Туристский продукт теряет свою конкурентоспособность. Многие туристы предпочитают отправиться за рубеж за те же деньги, получая при этом высокий уровень комфорта и безопасности. Стоимость отдыха на курортах Крыма становится недоступной для многих соотечественников, особенно из отдаленных от полуострова регионов. Это одна из главных проблем, тормозящая развитие отрасли [9, 10, 12].

4. «Серый туристский бизнес». Большую проблему для развития отрасли туризма создают нелегальные средства размещения – домовладения, мини-гостиницы, апартаменты, квартиры и т.п., которые занимаются частным размещением гостей, не предоставляя никаких гарантий своим гостям, в отличие от коллективных средств размещения. На территории Крыма таких «нелегалов» порядка 12 тысяч. С 01 сентября 2025 года вступил в силу закон «О проведении эксперимента по предоставлению услуг гостевых домов», который позволил таким субъектам стать официальной составляющей туристской отрасли и получать все льготы и преференции от государства, а самой отрасли туризма стать более прозрачной и эффективной [2].

Вышеперечисленные проблемы поступательно решаются. Создается крепкий аппарат управления и регулирования в сфере туризма республики, благодаря четкому взаимодействию многих институтов и структур [13]. Но все эти недостатки

Развитие семейного туризма в Республике Крым. Проблемы и перспективы

отрицательно влияют на развитие самого важного для страны и общества вида туризма – семейного.

Семейный туризм можно отнести к социальному виду туризма, т.к. посредством его можно решать многие социальные цели государства, которые отражены в каждом национальном проекте, и прежде всего – цель воспитания ответственного, высоко нравственного, всесторонне развитого человека, гражданина страны [1]. Не менее важная цель государства, которую можно достичь благодаря туризму, – продолжительная активная жизнь населения. Туризм и путешествия дают человеку возможность узнать историю, познакомиться с традициями и культурой, научиться чему-то новому, а смена обстановки и активный отдых могут положительно влиять на психоэмоциональное и физическое здоровье [7].

Семейный туризм предполагает путешествия как минимум двух поколений людей, в основном родителей с детьми и, реже, бабушек-дедушек с внуками. К таким путешествиям предъявляются особые требования, как правило, это безопасность путешествия, комфортные условия проживания, интересные мероприятия, качественное питание и др. Зачастую даже высокая стоимость является второстепенным фактором при выборе путешествия. Соблюдение перечисленных требований особенно важно для семей с маленькими детьми, дошкольниками и школьниками начальных классов [6, 12].

Крымский полуостров обладает колоссальным туристским потенциалом для организации практически любого вида туризма, особенно пляжного, санаторно-курортного и культурно-познавательного. Крым всегда был любимым местом отдыха многих советских и российских семей, особенно в летний период. Протяженность береговой линии Крыма составляет 2, 5 тыс. км, а протяженность пляжей – около 343 км. Полуостров омывается двумя морями – Черным и Азовским. Наиболее известными морскими курортами являются Ялта, Алушта, Евпатория, Феодосия. Для выявления совокупного туристского потенциала этих дестинаций целесообразно рассмотреть состав каждой и представить их основные аттракции. Состав этих городских округов отмечен в таблице 3 [5, 8, 17].

При рассмотрении состава и достопримечательности морских курортов становится

очевидным, что они обладают мощной базой для организации культурно-познавательного и образовательного туризма. Такие объекты представляют особый интерес для семей с детьми. Они позволяют изучить историю нашей страны, межгосударственные отношения. Здесь можно пройтись по тропам, где гуляли представители царской династии, посетить дворец, где обедали Сталин, Франклин и Рузвельт, погулять по древнему городу, где когда-то жили греки и римляне. Изучать историю своей страны на местах, где происходили важные события, – эффективный способ образовательного процесса и для взрослых, и для детей [7].

Во всех локациях сосредоточены разнообразные средства размещения – от кемпингов до пятизвездочных отелей. Развитие туризма здесь идет опережающими темпами. Кроме известных курортов, на полуострове множество мест, не столь популярных, но имеющих важное значение для развития семейного туризма, сохранения истории, проявления патриотической гордости за Родину.

Выводы (заключение). Развитие семейного туризма в Республике Крым имеет важное значение в рамках выполнения целей национальных проектов [1]. Полуостров обладает колоссальным туристским потенциалом, но негативным сдерживающим фактором продолжает оставаться высокая стоимость путешествия для среднестатистической российской семьи. Поэтому многие туристы с детьми предпочитают организовывать путешествие самостоятельно, останавливаясь в частном секторе, передвигаясь на личном или арендованном автомобиле, что значительно экономит семейный бюджет [12]. Такие путешествия в основном не имеют к туризму никакого отношения: не учитываются при сборе статистических данных, используемых для расчетов макроэкономических показателей. Целесообразно разработать нормативные документы по регулированию семейного туризма, предусмотрев в них возможные скидки, льготы и компенсации для одиноких родителей, многодетных семей и т.п. [11, 12].

Обсуждение результатов. Семейный туризм выполняет важную роль в решении вопросов социально-экономического развития, являясь локомотивом всестороннего развития личности. Адаптация туризма к современным условиям

Development of family tourism in the Republic of Crimea. problems and prospects

Табл. 3. Состав и достопримечательности наиболее популярных морских курортов Крыма
 Table 3. Structure and attractions of the most popular seaside resorts in Crimea

Состав городского округа	Достопримечательности
Ялта	
<p>Города:</p> <p>Ялта Алушка</p> <p>Поселки городского типа:</p> <p>Гаспра Никита Гурзуф Советское Краснокаменка Симеиз Кореиз Береговое Ливадия Голубой Залив Виноградное Кацивели Курпаты Парковое Ореанда Понизовка Массандра Форос Отрадное Санаторное Восход</p> <p>Поселки, села:</p> <p>Даниловка Линейное Партизанское Высокогорное Горное Куйбышево Охотничье Олива Оползневое</p>	<p>Замок «Ласточкино гнездо» Воронцовский дворец Массандровский дворец Канатная дорога «Мисхор – Ай-Петри» Ливадийский дворец Никитский ботанический сад Дворец Эмира Бухарского Храм Святого Благоверного Князя Александра Невского Церковь Иоанна Златоуста Гора Ай-Петри Дом-музей Чехова Музей Коровина Ялтинский горно-лесной природный заповедник Храм Воскресения Христова Дворец Кичкине Дворец «Дюльбер» Дворец «Гаспра» Юсуповский дворец Купальни Роффе Музей «Поляна Сказок» Набережная Ялты Солнечная (Царская) тропа Водопад Учан-Су Ялтинский маяк Приморский парк им. Ю. А. Гагарина Форосский парк Парк санатория «Ясная Поляна»</p>
Алушта	
<p>Города:</p> <p>Алушта</p> <p>Поселки городского типа:</p> <p>Партенит Малореченское Поселки, села: Малый Маяк Бондаренково Нижнее Запрудное Верхняя Кутузовка Нижняя Кутузовка Виноградное Приветное Генеральское Пушкино Запрудное Розовый Зеленогорье Рыбачье Изобильное Семидворье Кипарисное Солнечногорское Лавровое Утес Лазурное Чайка Лучистое</p>	<p>Набережная и Ротонда Водопад Джур-Джур Долина приведений Крепость Аоустон Дворец княгини Гагариной Дом купца Стахеева (Вилла «Отрада») Каменные грибы долины Сотера Профессорский уголок Гора Аю-Даг Храм-маяк святого Николая Чудотворца Дача «Голубка» Дворец Карасан Мраморная Пещера Крымский природный заповедник</p>

Развитие семейного туризма в Республике Крым. Проблемы и перспективы

Состав городского округа	Достопримечательности
Евпатория	
<p>Города: Евпатория</p> <p>Поселки городского типа: Заозерное Мирный Новоозерное</p>	<p>Набережная имени Горького Комплекс Караимских кенас Монастырь Дервишей (Текие дервишей) Парк «Крым в миниатюре» Набережная Валентины Терешковой Мечеть Джума-Джами Синагога Егие-Капай Старинный город-порт Гезлев Дендропарк Городской театр им. Пушкина Гезлевские ворота (Одун Базар Къапусы) Храм Святого Или Античный город Керкинитида Краеведческий музей Озера Сасык-Сиваш, Мойнакское Армянская церковь Сурб Никогайос (Святого Николая) Парк Фрунзе</p>
Феодосия	
<p>Города: Феодосия</p> <p>Поселки городского типа, села: Береговое Пионерское Ближнее Подгорное Виноградное Приморский Коктебель Солнечное Краснокаменка Степное Курортное Узловое Наниково Щебетовка Насыпное Южное Орджоникидзе</p>	<p>Генуэзская крепость Кафа Гора Митридат Феодосийский музей древностей Дача Стамболи Музей Александра Грина Церковь Святой Екатерины Картинная галерея Айвазовского Золотой пляж Музей Марины и Анастасии Цветаевых Ильинский маяк Дача «Виктория» Храм Иверской иконы Божией Матери Музей скульптора Веры Мухиной Могила И. К. Айвазовского Храм Архангелов Михаила и Гавриила Карадагский заповедник</p>

(Составлено на основе источников 5, 16)

должна осуществляться с учетом политики нашего государства, которое считает, что главной ценностью является семья [1]. Туристский продукт должен быть доступным для каждой семьи, независимо от статуса и материального положения.

Увеличение объема путешествий граждан внутри страны приведет к выполнению плановых показателей национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» и цели нашего государства – поддержка семьи [1, 14].

Список источников

1. Конституция Российской Федерации, принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года (с последними изменениями от 04.10.2022 № 7-ФКЗ, № 8-ФКЗ)
2. Федеральный закон от 07 июля 2025 г. № 127-ФЗ «О проведении эксперимента по предоставлению услуг гостевых домов»
3. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с последними изменениями от 22.06.2024 г. № 143-ФЗ)
4. Государственная программа Российской Федерации от 30 января 2019 г. № 63 «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя» (с последними изменениями от 11 ноября 2024 г.)
5. Государственная программа развития курортов и туризма в Республике Крым от 20 июня 2023 г. № 419 (с последними изменениями от 27 декабря 2024 г. № 832)
6. Беляков, О. И. Семейный туризм как форма досуговой деятельности / О. И. Беляков, И. В. Мещерякова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 690–693. – EDN PJESMV.
7. Бодров, М. О. Спорт и туризм как составляющая духовно-нравственного воспитания личности / М. О. Бодров // Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 19 апреля 2024 года. – Москва: РНИ РГУТИС, 2024. – С. 48–53. – EDN NXVCMO.
8. Вектор развития сферы туризма и гостеприимства: опыт, практика и перспективы: Коллективная монография / Н. А. Бугаец, Е. Б. Бархоткина, Э. Д. Гуляева [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. – 154 с. – ISBN 978-5-466-09972-0. – EDN JXLJLA.
9. Жмурова, С. С. Подходы к определению понятия экотуризма / С. С. Жмурова, Ф. Б. Магомедов, О. М. Лукерина // Право и государство: теория и практика. – 2024. – № 5(233). – С. 114–117. – DOI 10.47643/1815–1337_2024_5_114. – EDN VCYBAN.
10. Индустрия туризма и гостеприимства на пути устойчивого развития / А. В. Агаджанян, Ю. А. Киреева, Н. К. Козар [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. – 342 с. – ISBN 978-5-466-08526-6.
11. Крым. Полная история / Макар Бакалей. – Москва: Издательство АСТ, 2024. – 192 с.;
12. Лукерина, О. М. Аналитика социальных медиа в туристской индустрии / О. М. Лукерина, С. С. Жмурова, А. А. Виноградов // Образование и право. – 2023. – № 2. – С. 246–252. – DOI 10.24412/2076–1503–2023–2–246–252. – EDN HIVFLK.
13. Лукерина, О. М. К вопросам развития внутреннего семейного туризма в Российской Федерации / О. М. Лукерина // Сервис plus. – 2025. – Т. 19. – № 1. – С. 190–198. – DOI 10.5281/zenodo.15181739. – EDN BSTHAN.
14. Механизм социального партнерства в современной России / А. С. Шуенкова, Ю. А. Федосеева, О. А. Филиппова [и др.] // Противоречия и тенденции развития современного Российского общества: Сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 17 апреля 2023 года. – Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2023. – С. 130–137. – EDN ZBTXPT
15. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства [Электронный ресурс]. – URL: <https://tourism.gov.ru/contents/documenty/plan-deyatelnosti/natsionalnyy-proekt-turizm-i-industriya-gostepriimstva> (Дата обращения: 21.08.2025 г.)
16. Риа Новости Крым [Электронный ресурс]. – URL: <https://crimea.ria.ru/20240316/10-let-krymskoy-vesny-kak-izmenilsya-poluostrov-1135657031.html> (Дата обращения 19.08.2025 г.)
17. Карта Республики Крым [Электронный ресурс]. – URL: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fds.static.rtb.be%2Farticle%2Fimage%2F1920x1080%2F4%2F0%2F3%2F96ea64f3a1aa2fd00c72faacf0cb8ac9-1394460773.png&lr=10758&pos=2&rpt=simage&text=карта%20крыма%20с%20городскими%20округами (Дата обращения 19.08.2025 г.)
18. 30 лучших достопримечательностей Крыма [Электронный ресурс]. – URL: <https://tripplanet.ru/dostoprimechatelnosti-jalty> (Дата обращения 06.10.2025 г.)

References

1. *Konstituciya Rossijskoi Federacii [Constitution of the Russian Federation]*: Adopted by popular vote on December 12, 1993, with amendments approved during the nationwide vote on July 1, 2020 (as last amended on October 04, 2022, No. 7-FCL, No. 8-FCL). (In Russ.).
2. «*O provedenii éksperimenta po predostavleniyu uslug gostevykh domov*» [«*On the Conduct of a Pilot Project for Providing Guest House Services*»]: Federal Law No. 127-FZ dated on July 7, 2025. (In Russ.).
3. «*Ob osnovah turistskoi deyatel'nosti v Rossijskoi Federacii*» [«*On the Fundamentals of Tourism Activities in the Russian Federation*»]: Federal Law No. 132-FL dated on November 24, 1996 and last amended on 06/22/2024, No. 143-FL. (In Russ.).
4. Government of the Russian Federation. (2019). «*Sotsial'no-ekonomicheskoye razvitiye Respubliki Krym i g. Sevastopolya*» [«*Socio-economic development of the Republic of Crimea and the city of Sevastopol*»]: State Program of the Russian Federation. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 63 dated on January 30, 2019 (with amendments dated on November 11, 2024). (In Russ.).
5. Government of the Russian Federation. (2023). *Gosudarstvennaya programma razvitiya kurortov i turizma v Respublike Krym* [State program for the development of resorts and tourism in the Republic of Crimea]: Resolution of the Government of the Russian Federation No. 419 dated on June 20, 2023 (with amendments dated on December 27, 2024, No. 832). (In Russ.).
6. Belyakov, O. I., Meshcheryakova, I. V. (2012). Semeynyy turizm kak forma dosugovoy deyatel'nosti [Family tourism as a form of leisure activity]. *Izvestiya Penzenskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V. G. Belinskogo* [Proceedings of the V. G. Belinsky Penza State Pedagogical University], 28, 690–693. (In Russ.).
7. Bodrov, M. O. (2024). Sport i turizm kak sostavlyayushchaya dukhovno-nravstvennogo vospitaniya lichnosti [Sports and tourism as an element of spiritual and moral education of the individual]. *Strategii i sovremennye trendy razvitiya predpriyatij turistskogo i gostinichnogo biznesa* [Strategies and modern trends in the development of tourism and hotel business enterprises]: Proceedings of the VII Russian Scientific and Practical Conference. Moscow: Russian State University of Tourism and Service, 48–53. (In Russ.).
8. Bugayets, N. A., Barkhotkina, E. B., & Gulyaeva, E. D. et al. (2025). *Vektor razvitiya sfery turizma i gostepriimstva: opyt, praktika i perspektivy* [Vector of development of tourism and hospitality: experience, practice and prospects]. Moscow: LLC "Rusains". (In Russ.).
9. Zhumurova, S. S., Magomedov, F. B., & Lukerina, O. M. (2024). Podkhody k opredeleniyu ponyatiya ekoturizma [Approaches to the definition of ecotourism]. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika* [Law and the State: Theory and Practice], 5(233), 114–117. (In Russ.).
10. Agadzhanian, A. V., Kireeva, Yu. A., & Kozar, N. K. et al. (2024). *Industriya turizma i gostepriimstva na puti ustoychivogo razvitiya* [Tourism and hospitality industry on the path of sustainable development]. Moscow: LLC "Rusains". ISBN 978-5-466-08526-6. (In Russ.).
11. Bakaley, M. (2024). *Krym. Polnaya istoriya* [Crimea. Full history]. Moscow: AST Publishing House. (In Russ.).
12. Lukerina, O. M., Zhumurova, S. S., & Vinogradov, A. A. (2023). Analitika sotsial'nykh media v turistskoy industrii [Social media analytics in the tourism industry]. *Obrazovanie i pravo* [Education and Law], 2, 246–252. (In Russ.).
13. Lukerina, O. M. (2025). The development of domestic family tourism in the Russian Federation. *Service plus*, 19(1), 190–198. DOI: 10.5281/zenodo.15181739. (In Russ.).
14. Shuynkova, A. S., Fedoseeva, Yu. A., Filippova, O. A., & Lukerina, O. M. (2023). Mekhanizm sotsial'nogo partnerstva v sovremennoy Rossii [Mechanism of social partnership in modern Russia]. *Protivorechiya i tendentsii razvitiya sovremennogo rossiyskogo obshchestva*: [Contradictions and trends in the development of modern Russian society]: Proceedings of the Russian Scientific and Practical Conference. Moscow: Witte Moscow University, 130–137. (In Russ.).
15. *Natsional'nyy proyekt «Turizm i industriya gostepriimstva»* [National Project «Tourism and Hospitality Industry»]. URL: <https://tourism.gov.ru/contents/documenty/plan-deyatelnosti/natsionalnyy-proekt-turizm-i-industriya-gostepriimstva> (Accessed on August 21, 2025). (In Russ.).
16. *RIA Novosti Krym* [RIA News Crimea]. URL: <https://crimea.ria.ru/20240316/10-let-krymskoy-vesny-kak-izmenilsya-poluostrov-1135657031.html> (Accessed on August 19, 2025). (In Russ.).

17. *Karta Respubliki Krym [Map of the Republic of Crimea]*. URL: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fds.static.rtb.be%2Farticle%2Fimage%2F1920x1080%2F4%2F0%2F3%2F96ea64f3a1aa2fd00c72faacf0cb8ac9-1394460773.png&lr=10758&pos=2&rpt=simage&text=karta%20kryma%20s%20gorodskimi%20okrugami (Accessed on August 19, 2025). (In Russ.).
18. *30 luchshikh dostoprimechatel'nostey Kryma [30 best attractions of Crimea]*. URL: <https://tripplanet.ru/dostoprimechatelnosti-jalty> (Accessed on October 6, 2025). (In Russ.).

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 379.85(470.51) (045)

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-95-106

ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ПОПУЛЯРНОГО ТУРИЗМА НА БАЗЕ УДМУРТСКОГО ГОСУНИВЕРСИТЕТА

ОКОННИКОВА Татьяна Ивановна,

Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ);

Кандидат исторических наук, доцент; e-mail: okonnti@gmail.com

БЕРЕСТОВА Екатерина Михайловна,

Удмуртский государственный университет (Ижевск, РФ);

Кандидат исторических наук, доцент; e-mail: kaberestova@mail.ru

ХЛЕБНИКОВА Наталья Александровна,

Удмуртский государственный университет (Ижевск, РФ);

Кандидат исторических наук, доцент; e-mail: ganaisk@mail.ru

Аннотация. В настоящее время научно-популярный туризм активно поддерживается на государственном уровне. В Концепции развития научно-популярного туризма особо подчеркивается ключевая роль учреждений высшего образования в деле популяризации отечественных научных достижений через туристские программы. Отечественные и зарубежные исследователи отмечают, что университеты и институты способны стать привлекательными объектами показа. И действительно, научно-исследовательская инфраструктура вузов, включающая материальные, организационные, финансовые, информационные и правовые компоненты, предоставляет самые разнообразные возможности для туристов-любителей и туристов-профессионалов – студентов и молодых ученых. Учебные и научные лаборатории, центры общего доступа, ботанические сады и дендропарки, музеи позволяют туристам увидеть передовые научные разработки, поучаствовать в опытах, наблюдениях и экспериментах. Программа развития студенческого туризма предполагает, что высшие учебные заведения предоставят не только объекты показа, но и объекты размещения. Удмуртский государственный университет обладает значительным потенциалом для развития научно-популярного туризма – многочисленные лаборатории технического, естественно-научного и гуманитарного профиля, биогеоэкологическая станция и ботанический сад, научно-образовательный и экспозиционный центр, центр аддитивных технологий общего доступа. Университет наладил сотрудничество с образовательными организациями региона и проводит образовательные и профориентационные экскурсии и мастер-классы для школьников. Более активное взаимодействие вуза с туристическими компаниями позволит увеличить поток экскурсантов и сделать их возрастной состав более разнообразным. Удмуртский государственный университет обладает всеми необходимыми ресурсами для дальнейшего более успешного развития научно-познавательного туризма.

Ключевые слова: научно-популярный туризм, студенческий туризм, молодежный туризм, научная деятельность, образовательные учреждения, учебно-научные лаборатории, ботанический сад, музей

Для цитирования: Оконникова, Т.И., Берестова, Е.М., Хлебникова Н.А. Потенциал развития научно-популярного туризма на базе удмуртского госуниверситета // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 95–106. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-95-106.

Статья поступила в редакцию: 22.01.2026.

Статья принята к публикации: 26.02.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 379.85(470.51) (045)

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-95-106

THE POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF POPULAR SCIENCE TOURISM AT THE UDMURT STATE UNIVERSITY

Tatiana I. OKONNIKOVA,

Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in History, Associate Professor; e-mail: okonnti@gmail.com

Ekaterina M. BERESTOVA,

Udmurt State University (Izhevsk, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in History, Associate Professor; e-mail: kabestova@mail.ru

Natalya A. KHLEBNIKOVA,

Udmurt State University (Izhevsk, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in History, Associate Professor; e-mail: ganaisk@mail.ru

Abstract. Currently, popular science tourism is actively supported at the state level. The Concept of developing popular science tourism emphasizes the key role of higher education institutions in popularizing Russian scientific achievements through tourism programs. Domestic and foreign researchers note that universities and institutes can become attractive objects of display. Indeed, the scientific and research infrastructure of universities, including material, organizational, financial, informational and legal components, provides a wide variety of opportunities for amateur tourists and professional tourists, students and young scientists. Educational and scientific laboratories, public access centers, botanical gardens and arboreturns, and museums allow tourists to see advanced scientific developments, participate in experiments, observations, and experiments. The student tourism development program assumes that higher education institutions will not only provide display facilities, but also accommodation facilities. Udmurt State University has significant potential for the development of popular science tourism – numerous laboratories of technical, natural science and humanitarian profile, a bio-geo-ecological station and a botanical garden, a scientific, educational and exhibition center, and a center for additive technologies of general access. The University has established cooperation with educational organizations in the region and conducts educational and career guidance tours and workshops for schoolchildren. A more active interaction of the university with travel companies will increase the flow of tourists and make their age group more diverse. Udmurt State University has all the necessary resources for further and more successful development of scientific and educational tourism.

Keywords: popular science tourism, student tourism, youth tourism, scientific activities, educational institutions, educational and scientific laboratories, botanical garden, museum

For citation: Okonnikova, T.I., Berestova, E.M., Khlebnikova, N.A. (2026). The potential for the development of popular science tourism at the Udmurt state university. *Service plus*, 20(1), 95–106. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-95-106. (In Russ.).

Submitted: 22/01/2026.

Accepted: 26/02/2026.

Введение

Необходимость повышения престижа научной деятельности в глазах современной молодежи, ознакомления разных слоев российского общества с достижениями и современными траекториями развития отечественной научной мысли и технологий способствовала приданию научно-популярному туризму (далее – НПТ) особого нормативного статуса. Этот фактор стал стимулятором разработки Концепции развития научно-популярного туризма в Российской Федерации на период до 2035 г. (утверждена Министерством науки и высшего образования Российской Федерации 25.01.2023 года (далее – Концепция НПТ)¹. Развитие НПТ и разработка соответствующей Концепции являются частью мероприятий Десятилетия науки и технологий, объявленного указом президента Российской Федерации В. В. Путина 25 апреля 2022 года.

В соответствии с Концепцией НПТ образовательные организации в развитии научно-популярного туризма выполняют две роли: с одной стороны, они выступают как структуры, осуществляющие деятельность в сфере научно-популярного туризма; с другой стороны, рассматриваются как инфраструктурные ресурсы НПТ². Таким образом, образовательные организации являются как организаторами, так и объектами НПТ.

Концепция НПТ стала основой для разработки ГОСТ Р 71846–2024 «Туризм и сопутствующие услуги. НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ТУРИЗМ. Общие требования». Для формирования качественного турпродукта и предоставления качественных услуг в сфере НПТ образовательные организации, а также другие участники НПТ, должны придерживаться требований этого стандарта. Актуальная информация по НПТ отражается на портале НАУКА.РФ в разделе по научно-популярному туризму³.

Помимо Концепции НПТ, с 2021 года в России реализуется Программа молодежного и студенческого туризма, нацеленная на формирование благоприятных условий для студенческих путешествий. Предполагается, что ее реализация должна оказать положительное влияние на рост объемов внутреннего туризма, а также стимулировать

академический обмен⁴. Работа программы обеспечивает платформа студтуризм.рф⁵. Программа развития студенческого туризма предполагает активное вовлечение инфраструктуры университетов в туристскую деятельность не только в качестве объектов посещения, но и средств размещения – в качестве таковых рассматриваются университетские кампусы и общежития.

Таким образом, установки федеральных органов власти и действующая нормативная база создают необходимые условия для вовлечения образовательных организаций высшего образования в развитие научно-популярного туризма как полноценного субъекта и объекта.

Абсолютное большинство университетов традиционно проводят экскурсии и другие ознакомительные и познавательные мероприятия на объектах собственной инфраструктуры в учебных и профориентационных целях. Однако масштабы этой деятельности зачастую ограничены личной инициативой руководителей лабораторий, музеев, ботанических садов и т.п. и не предполагают систематичности и вовлечения широкой аудитории. Тем более не ставятся вопросы об адаптации объектов вузовской инфраструктуры для приема широкого круга посетителей в соответствии с требованиями к туристским объектам, целенаправленном продвижении возможностей университета в сфере туризма, встраивании посещения вузовских объектов в турмаршруты, формируемые туроператорами. Между тем Концепция НПТ как раз ориентирует образовательные организации высшего образования на полноценную интеграцию в туризм. Поэтому университетам необходимо провести работу по систематизации и оценке своих возможностей в сфере развития НПТ, осмыслению накопленного опыта по привлечению посетителей на объекты научной и учебной инфраструктуры, определению перспективных направлений и конкурентных преимуществ по развитию НПТ, формированию перечня мер по расширению этой деятельности в соответствии с Концепцией НПТ и другими направляющими документами и нормативными актами.

Цель настоящей статьи – систематизировать потенциал развития научно-популярного

1 https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_438352/

2 https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_438352/

3 <https://scienceid.net/tourism>

4 <https://xn--d1agcrrehbhc.xn--p1ai/>

5 <https://xn--d1agcrrehbhc.xn--p1ai/>

туризма на базе Удмуртского государственного университета, оценить накопленный опыт в этом направлении и предложить рекомендации для совершенствования деятельности по вовлечению научно-исследовательской инфраструктуры вуза в развитие НПТ.

Обзор исследований

Формирование нормативных основ НПТ вызвала всплеск интереса к этому явлению как со стороны туристского сообщества, так и научных структур, что отражается в появлении исследований, посвященных анализу различных аспектов НПТ. Одной из первых стала статья Е. А. Крыловой, посвященная рассмотрению НПТ как нового туристического направления в экономике России [10]. Большую ценность представляет публикация А. В. Афанасьевой, Е. В. Логвиной, Т. Т. Христовой, предлагающая подробный анализ методологических оснований НПТ [3]. Теоретико-методологические вопросы поднимают в своей работе и В. В. Верна, С. С. Скараник, А. В. Сорока, предлагая углубиться в обсуждение сущности НПТ и современных тенденций его развития [5]. Е. Н. Плиева также анализирует подходы к пониманию НПТ и рассматривает перспективы его развития в России через призму его нормативной трактовки в Концепции НПТ [16].

Ряд публикаций посвящены вопросам, аналогичным поднятым в настоящей статье: в них освещается опыт и потенциал развития НПТ в отдельных регионах Российской Федерации [12, 17, 18].

Наибольшее число статей акцентирует внимание на вопросах, находящихся на стыке НПТ, студенческого, образовательного туризма, что объясняется близостью их организационных и содержательных основ [15, 20 и др.].

Е. П. Ананичева, Р. Т. Гаприндашвили, С. Р. Набиев, Е. А. Позднякова, рассматривая научно-популярный туризм как одну из форм популяризации науки, предлагают на системном уровне интегрировать его в профориентационную работу вузов и усиливать связи университетов с организациями среднего общего и среднего профессионального образования [2].

Н. А. Савельева, Е. Н. Плиева, рассматривая вопросы управления НПТ в институциональной плоскости, предлагают модель системного подхода к управлению НПТ, которая нацелена

на оптимизацию взаимодействия стейкхолдеров НПТ [19].

Научно-популярный туризм находится в поле зрения и зарубежных исследователей, что подтверждает интерес к нему и в мировой практике, в том числе применительно к развитию инфраструктуры университетских городков и кампусов в целях повышения их привлекательности для туризма [21, 23, 22, 24, 25 и др.].

Анализ публикаций подтверждает, что исследовательское сообщество рассматривает НПТ как перспективное направление, имеющее целью как популяризацию науки и вовлечение молодежи в научную деятельность, так и инструмент интеграции университетов и других объектов НПТ в социальные практики локальных сообществ, их превращению в центры притяжения местных жителей и туристов. В перспективе накопление опыта по развитию НПТ будет способствовать его дальнейшему осмыслению и глубокому и разностороннему анализу в научных исследованиях.

Теоретико-методологические основы

Наиболее емкое определение научно-исследовательской инфраструктуры предложено в аналитическом докладе тематической рабочей группы по разработке Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации на долгосрочный период под руководством вице-директора Объединенного ядерного института Г. В. Трубникова [9]. Современная инфраструктура вузов включает в себя целые научные научно-исследовательские институты и научно-образовательные центры, установки мега-сайнс, лаборатории с соответствующей приборной базой, оснащением и оборудованием, места проведения полевых научных исследований (археологические, палеонтологические раскопки, геологические и биологические экспедиции и другие); особо охраняемые природные территории (заповедники, ботанические сады и другие); музеи, выставочные объекты; организации инновационной инфраструктуры (технопарки, бизнес-инкубаторы, инновационные центры и т.п.)¹.

Анализ сайта Удмуртского государственного университета, веб-страниц структурных подразделений, статей сотрудников вуза, опубликованных в материалах научных конференций, научных журналах, текущих документов структурных

1 https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_438352/

Потенциал развития научно-популярного туризма на базе удмуртского госуниверситета

подразделений, личные наблюдения авторов позволили систематизировать информацию о состоянии научно-исследовательской инфраструктуры университета, обобщить данные об опыте реализации экскурсий и иных мероприятий научно-популярной направленности.

Результаты исследования

Удмуртский государственный университет является старейшим (с 1931 г.) высшим учебным заведением Удмуртской Республики. За время существования университета накоплен значительный потенциал, который может быть задействован как ресурс НПТ. Научно-исследовательская инфраструктура вуза включает научные и учебные лаборатории, музеи, экспедиции, научно-образовательные центры и другие компоненты. Из 8 объектов НПТ по Удмуртской Республике, внесенных в общероссийский перечень, на долю Удмуртского государственного университета приходится 6 объектов.

Структура лабораторного комплекса Удмуртского государственного университета в основном представлена лабораториями и иными научными объектами, позволяющими вести исследования в области естественных и технических наук, посещение которых может быть интересно как экспериментаторам-любителям, так и ученым из других научных центров. Например, учебно-научные лаборатории «Оценка природных сред» и прикладной экологии, биогеоэкологическая станция привлекают внимание школьников и студентов, интересующихся вопросами экологии и биоразнообразия. Техническая и технологическая база учебно-научной лаборатории геоинформационного картографирования и задачи, выполняемые на ее базе, интересны любителям географии и студентам, и специалистам в области землеустройства и картографирования. Учебно-научные лаборатории общеинженерных дисциплин и «Нетрадиционные энерготехнологии и инжиниринг» могут предложить наблюдения и участие в экспериментальных производственных процессах. Сотрудники научно-учебной лаборатории «Нелинейный анализ и конструирование новых средств передвижения» могут увлечь посетителей демонстрацией технологий современной робототехники, презентацией новых методов передвижения

по суше и по воде. Лаборатория физики и химии материалов, учебно-лабораторный комплекс по общей физике, учебная лаборатория «Термодинамика и теплообмен» традиционно удивляют студентов и школьников неочевидными химическими и физическими экспериментами.

В университете также есть лаборатории по исследованиям в области социальных наук: лаборатории криминалистики, судебных экспертиз, лаборатория «Юридическая клиника», лаборатории экспериментальной психологии и функциональных методов исследований, лаборатория «Виртуальные технологии в туризме»¹.

Посетители научных объектов, как правило, интересуются современным оборудованием, приборной и технологической базой, новейшим программным обеспечением, позволяющим выполнять нетривиальные операции и создавать уникальные продукты. Например, на базе лаборатории «Виртуальные технологии в туризме» туристы могут познакомиться с основой фото- и видеосъемки туристических объектов с использованием передовых цифровых технологий, получить опыт создания аудиогидов и виртуальных панорам.

Биоэкологическая станция университета, включающая геоэкологический стационар «Фертики» и биостационар «Сива», расположена в междуречье рек Кама и Сива. Разнообразный рельеф местности позволяет проводить топографо-геологические работы, геоэкологические изыскания, изучение ландшафтного профиля. В устье реки Сива рядом с национальным парком «Нечкинским» можно наблюдать 41 вид животных и 44 вида растений, занесенных в Красную книгу Удмуртии. На станции имеются дома для проживания, кухня-столовая, классы для учебных занятий. Благодаря этому биоэкологическая станция является привлекательным местом как для туристов-любителей, позволяя наблюдать за природой и научными исследованиями, так и для туристов-профессионалов, предоставляя оборудованное пространство для научных изысканий [14]. На территории станции имеются возможности и для организации детских научно-популярных туристических программ и летних школ². Регулярно проводятся речные сплавы с целью знакомства с фауной речной поймы и сбора палеонтологического материала.

1 <https://udsu.ru/chapters/institutes>

2 <https://f-ien.udsu.ru/about/geoekologicheskaya-stantsiya-fertiki>

В 2025 г. в Удмуртском университете при поддержке Госкорпорации «Росатом» открылся Центр аддитивных технологий общего доступа. На базе Центра реализуются образовательный программы и научно-исследовательские проекты¹. Центр будет интересен туристам-любителям, так как позволяет увидеть технологию 3D-печати. Но гораздо большее значение он имеет для туристов-профессионалов, предоставляя современное оборудование для их собственных научных экспериментов и разработок. В настоящее время перед университетом стоит задача продвижения Центра аддитивных технологий и включение его в уже существующие туристические маршруты и экскурсионные программы.

Учебный ботанический сад Удмуртского университета обладает уникальной коллекцией растений, включающей 3000 видов, сортов и форм, в том числе не произрастающих в средней полосе России (для них построена специальная оранжерея). Это привлекает к нему внимание посетителей разных возрастов, от школьников до людей старшего поколения. Если учащиеся школ постоянно были в орбите внимания сотрудников Ботанического сада – для них проводились разнообразные экскурсии и мастер-классы – то в последние годы разработаны экскурсионные программы и для взрослой аудитории. На мастер-классах можно познакомиться с приемами черенкования и прививки садовых растений, научиться составлять травяные чайные сборы и т.п. Администрация ботанического сада стремится к развитию инфраструктуры в целях комфортного пребывания посетителей, но пока этому уделяется недостаточно внимания и финансовых средств [4, 8].

Еще один элемент научной инфраструктуры вузов – университетские музеи. Их коллекции, многие из которых формируются десятилетиями и даже веками, также представляют огромную ценность с точки зрения развития НПТ. Научно-образовательный и экспозиционный центр Удмуртского университета включает несколько музеев, в их числе музей истории университета, естественнонаучный и археологический музеи, кабинет горных пород и минералов. Музеи университета являются обязательными точками показа при проведении образовательных и профориентационных экскурсий для школьников.

С целью реализации программы студенческого туризма было разработано несколько туристских программ, объединяющих в один тематический маршрут музеи и лаборатории, лаборатории и ботанический сад [1, 6, 7].

В целях развития научно-популярного туризма на базе Удмуртского университета могут быть задействованы научные экспедиции, организуемые различными структурными подразделениями вуза. Широко за пределами Удмуртии, в том числе за рубежом, известна деятельность Камско-Вятской археологической экспедиции Удмуртского университета, созданной в 1973 году. Благодаря изысканиям экспедиции стало возможным воссоздать исторические процессы древности и средневековья на территории республики и сопредельных регионов. В ее деятельность вовлекаются не только студенты, но и школьники и взрослые жители Удмуртии, желающие окунуться в древнюю историю края [11].

С началом реализации плана просветительские экскурсии и иные мероприятия научно-популярной направленности, организуемые структурами Удмуртского государственного университета, систематизируются в ежегодном отчете. Так, в отчете за 2025 год, например, указаны такие мероприятия, как научно-практический семинары «Инженерные сооружения г. Воткинск как ресурс развития научно-популярного туризма» и «Объекты Сарапульского музея-заповедника как ресурс научно-популярного туризма», сплав по р. Кырыкмас с целью знакомства с фауной этой территории и сбора палеонтологического материала, поездка в Сарапульский район на поселение степных сурков с целью знакомства с биологией этого животного, экскурсии по берегу Ижевского водохранилища и парку им. Кирова для знакомства с фауной птиц этой территории, открытые лекции: «Ижевские кладбища», «Быт и нравы ижевцев», «История одного костюма: в чем щеголяли ижевские жители...», «Ижевск археологический: тайны прошлого» и другие. Следует отметить, что статистика посещений этих мероприятий на данный момент в отчете не отражена.

Удмуртский государственный университет обладает не только развитой научно-исследовательской инфраструктурой, но и значительным количеством средств размещения

¹ <https://3d.udsu.ru/about/>

Потенциал развития научно-популярного туризма на базе удмуртского госуниверситета

для участников программ студенческого туризма – это пять общежитий и дома для проживания на биогеоэкологической станции.

В составе Института социальных коммуникаций университета, на базе которого реализуются образовательные программы по подготовке кадров для индустрии туризма и гостеприимства, уже более 20 лет действует Центр туризма и образования, который организует для студентов экскурсии и турпоездки по республике и соседним регионам, а также принимает участие в проведении профориентационных и просветительских экскурсий по объектам инфраструктуры университета. Центр является местом проведения учебной и производственной практики студентов туристских специальностей, организатором студенческих стажировок и волонтерства. Потенциально Центр туризма и образования может стать координатором развития НПТ в Удмуртском университете в целом, что позволило бы придать этому направлению более организованный и целенаправленный характер.

Развитие НПТ на вузовских площадках невозможно без повышения квалификации и переподготовки сотрудников в сфере разработки и проведения экскурсий и других туристских мероприятий на объектах научно-исследовательской инфраструктуры, обеспечения безопасности посетителей на этих объектах, предоставления качественного туристского обслуживания, организации взаимодействия с туроператорскими компаниями в целях формирования маршрутов с включением научных объектов университета, продвижения научного потенциала и мероприятий НПТ в информационном поле и других актуальных вопросов.

Анализ деятельности Удмуртского государственного университета по организации научно-популярного туризма позволяет заключить, что вуз включился в программу развития НПТ, что отражается в ежегодных отчетах. Различными структурами вуза проводятся экскурсии, мастер-классы, открытые лекции, научно-практические семинары, поездки с познавательными и исследовательскими целями и другие мероприятия. На сегодняшний день большую часть аудитории этих мероприятий составляют школьники, которые приходят на образовательные и профориентационные экскурсии и мастер-классы. Отдельные подразделения

вуза активно привлекают экскурсантов и туристов других возрастов. В частности, в рамках программы студенческого туризма студенты других вузов приезжают на биогеоэкологическую станцию для прохождения производственной практики, Учебный ботанический сад вовлекает в свои программы представителей «серебряного возраста». Слабыми местами на данный момент остаются недостаточная координация деятельности различных структур университета в целях развития НПТ, неустойчивые контакты с турбизнесом по формированию и продвижению маршрутов НПТ, отсутствие целенаправленного продвижения объектов научно-исследовательской инфраструктуры вуза в информационном поле, недостаточное внимание повышению квалификации сотрудников по различным аспектам развития научно-популярного туризма, недостаточное внимание развитию инфраструктуры университета в целях приема и обслуживания туристов.

С целью дальнейшего развития научно-популярного туризма представляется необходимым:

1. Координация деятельности подразделений университета в целях их полноценного включения в развитие НПТ.
2. Определение кураторов развития НПТ в каждом подразделении университета.
3. Разработка ежегодных планов развития НПТ в каждом подразделении университета и их реализация.
4. Организация систематического сотрудничества с туристическими компаниями Удмуртии и соседних регионов для создания новых туристических маршрутов, включающих в качестве объектов показа объекты научной инфраструктуры университета.
5. Повышение квалификации кураторов НПТ, сотрудников, организующих экскурсии и другие мероприятия НПТ, в области предоставления качественных туристских услуг и обеспечения их безопасности.
6. Формирование единой базы объектов и мероприятий НПТ в университете, выявление объектов, слабо задействованных или не задействованных в этой области, определение их потенциала в этом направлении, систематический мониторинг статистики посещаемости объектов и мероприятий НПТ.

7. Систематическая разработка новых экскурсий и других мероприятий НПТ с использованием потенциала университета, в том числе в рамках выпускных квалификационных работ студентов разных специальностей, организация учебной и производственной практики студентов направления подготовки «Туризм» в качестве экскурсоводов, сопровождающих групп, разработчиков новых туристских программ и т.п.
8. Определение мер по развитию инфраструктуры университета в целях приема и обслуживания туристов, обеспечения их безопасности в соответствии с рекомендациями профильных ведомств¹ и нормативных документов.
9. Определение единого центра, обеспечивающего взаимодействие подразделений университета с внешними контрагентами по развитию НПТ, в том числе с туроператорами, а также индивидуальными туристами; в качестве такового может выступить Центр туризма и образования Института социальных коммуникаций, имеющий большой опыт организации экскурсий и турпоездов для школьников и студентов.
10. Создание на сайте Удмуртского университета специальной страницы, посвященной развитию НПТ, где должна аккумулироваться вся информация об объектах и мероприятиях НПТ в университете, условиях их посещения туристами, контактная информация, в том числе для туристских организаций, планирующих групповое посещение объектов инфраструктуры УдГУ и сотрудничество с университетом в целях формирования маршрутов НПТ.
11. Проведение специальных мероприятий по продвижению мероприятий НПТ и привлечению туристов и экскурсантов на объекты НПТ университета.
12. Полномасштабное использование возможностей портала студтуризм.рф и раздела по научно-популярному туризму на сайте наука.рф для использования их возможностей продвижения НПТ на базе Удмуртского государственного университета.

Заключение

Таким образом, научно-популярный туризм в Российской Федерации фактически является

инструментом государственной политики по вовлечению молодежи в научную деятельность и средством популяризации научного потенциала и достижений страны. Научно-исследовательская инфраструктура вузов представляет практически неисчерпаемый ресурс для развития этого вида туризма и может быть востребована различными категориями туристов. Поэтому необходимо формировать туристские маршруты с включением наиболее интересных объектов университетской науки, что возможно при условии тесного сотрудничества образовательных организаций с туристскими организациями.

Научно-исследовательская инфраструктура Удмуртского государственного университета является уникальным ресурсом, включающим как современные лаборатории, так и музеи, Учебный ботанический сад, биоэкологическую станцию, научные экспедиции, обладающие огромными возможностями в качестве объектов туристского интереса. Имеющийся опыт проведения туристско-экскурсионных мероприятий является благоприятной основой для развития НПТ на базе вуза на профессиональной основе. В настоящее время можно констатировать, что многие объекты научной инфраструктуры Удмуртского государственного университета используются как объекты экскурсионного показа, но целенаправленные усилия для увеличения туристского потока не предпринимаются. Следование рекомендациям, предложенным в настоящей статье, позволит Удмуртскому университету организовать систематическую работу по развитию НПТ, привлечь к сотрудничеству туристские компании, увеличить посещаемость объектов научно-популярной инфраструктуры. Привлечение широкого круга посетителей будет способствовать популяризации научной деятельности университета и продвижению его имиджа как современного исследовательского центра, имеющего признанные в мировом научном сообществе традиции и достижения. Расширение общественно значимых функциональных ролей образовательной организации посредством его трансформации в значимый субъект туристской индустрии и объект туристского интереса будет содействовать увеличению турпотока в Удмуртскую Республику.

¹ Практические рекомендации «Планирование маршрутов научно-популярного туризма». М., 2023. 88 с. Режим доступа: <https://new.rguts.ru/files/nauka/7.pdf> (дата обращения: 19.01.2026)

Список источников

1. Акатьева Л. В. К вопросу о развитии студенческого туризма в Российской Федерации / Л. В. Акатьева // Актуальные тенденции социальных коммуникаций: история и современность: сб. науч. ст. Ижевск: Удмуртский университет, 2021. – Ч. 1. – С. 75–85.
2. Ананичева Е. П. Научно-популярный туризм в системе высшего образования Российской Федерации: правовой аспект. / Е. П. Ананичева, Р. Т. Гаприндашвили, С. Р. Набиев [и др.] // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – № 18 (3). – С. 73–86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14262691>.
3. Афанасьева А. В. Методологические основы научно-популярного туризма / А. В. Афанасьева, Е. В. Логвина, Т. Т. Христов // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – № 2 (104). – С. 5–25. DOI: 10.5281/zenodo.8104849.
4. Барсукова Р. В. Потенциал Учебного Ботанического сада УдГУ как объект туристической индустрии / Р. В. Барсукова // Актуальные тенденции социальных коммуникаций: история и современность: сб. науч. ст. – Ижевск: Удмуртский университет, 2019. – С. 164–168.
5. Верна В. В. Современные аспекты развития научно-популярного туризма / В. В. Верна, С. С. Скараник, А. В. Сорока // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2023. – № 2. – С. 141–150.
6. Гай И. А. Научно-популярный туризм как направление студенческих путешествий / И. А. Гай // Актуальные тенденции социальных коммуникаций: история и современность: сб. науч. ст. – Ижевск: Удмуртский университет, 2024. – С. 591–604.
7. Гай И. А. Перспективы развития профориентационных образовательных экскурсий в Удмуртском государственном университете / И. А. Гай // Актуальные тенденции социальных коммуникаций: история и современность: сб. науч. ст. Ижевск: Удмуртский университет, 2025. – Ч. 1. – С. 371–382.
8. Григорьева А. А. Использование природно-ресурсного потенциала Ботанического сада ФГБОУ ВО «УдГУ» в рекреационных и образовательных целях / А. А. Григорьева // XLVIII итоговая студенческая научная конференция Удмуртского государственного университета: материалы всерос. конф. (апр. 2020 г.). – Ижевск: Удмуртский университет, 2020. – С. 215–217.
9. Инфраструктура исследований и разработок, большая наука и международное научно-технологическое сотрудничество. – М.: Министерство образования и науки Российской Федерации, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2016. – 42 с. Режим доступа: https://issek.hse.ru/data/2016/06/29/1115938709/05_Trubnikov.pdf (дата обращения 19.01.2026).
10. Крылова Е. А. Научно-популярный туризм как новое туристическое направление в экономике России / Е. А. Крылова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – № 5. – С. 1829–1848. doi: 10.18334/ce.16.5.114638.
11. Лещинская Н. А. М. Камско-Вятской археологической экспедиции Удмуртского государственного университета 50 лет: этапы большого пути / Н. А. Лещинская, С. А. Перевозчикова, Е. М. Черных // Вестник Удмуртского университета. Серия «История и филология». – 2023. – Т. 33. – Вып. 3. – С. 483–494. DOI: 10.35634/2412-9534-2023-33-3-483-494).
12. Макаренко В. С., Мирошниченко А. В. Перспективные направления развития научно-популярного туризма в Ростовской области. Научный альманах стран Причерноморья / В. С. Макаренко, А. В. Мирошниченко. – 2025. – № 11 (2). – С. 44–50. <https://doi.org/10.23947/2414-1143-2025-11-2-44-50>.
13. Маршруты научно-популярного туризма: каталог / Л. В. Баталова, Е. М. Берестова, Э. Р. Рогозина. – М-во науки и высш. образования РФ, ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», Ин-т соц. коммуникаций. – Ижевск: Удмуртский университет, 2023. – 158 с.
14. Обатнин В. А. Геолого-гидрологические условия как фактор функционального зонирования территории кампуса «Фертики» / В. А. Обатнин // Сборник материалов участников XVIII Большого географического фестиваля, посвященного 150-летию со дня рождения российского кругосветного путешественника, исследователя Дальнего Востока В. К. Арсеньева (1872–1930 гг.), 80-летию со дня рождения российского эконом-географа, заведующего кафедрой экономической и социальной географии СПбГУ А. А. Анохина (1942–2021 гг.) и 100-летию со дня рождения выдающегося географа-ландшафтоведа, основоположника экологической географии А. Г. Исаченко (1922–2018 гг.) / отв. ред. А. И. Краснов. – Санкт-Петербург: Свое издательство, 2022. – С. 29–33.

15. Плиева Е. Н. Проблемы развития научно-популярного туризма: расширение границ путешествий через образование Е. Н. Плиева // Экономика и социум. – 2023. – № 5(108)-1. – С. 703–708. DOI 10.46566/2225–1545_2023_1_108_703.
16. Плиева Е. Н. Развитие научно-популярного туризма на современном этапе / Е. Н. Плиева // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18. – № 10. – С. 2701–2712. DOI 10.18334/ce.18.10.121854
17. Пономарева И. Ю. Исторические предпосылки развития научно-популярного туризма в Тульской области / И. Ю. Пономарева, В. Ю. Савинов // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2022. – № 3–4. – С. 64–73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskie-predposylki-razvitiya-nauchno-populyarnogo-turizma-v-tul'skoy-oblasti> (дата обращения: 15.01.2026).
18. Рыгалова М. В. Анализ возможностей развития научного туризма в Алтайском крае и Республике Алтай / М. В. Рыгалова, Е. В. Рыгалов // Псковский регионологический журнал. – 2023. – Т. 19. – № 1. – С. 87–97. DOI: <https://doi.org/10.37490/S221979310023086-7>
19. Савельева Н. А. Системный подход к управлению научно-популярным туризмом / Н. А. Савельева, Е. Н. Плиева // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 6. – С. 2261–2276. doi: 10.18334/ce.17.6.118263.
20. Ханина А. В. Научно-популярный туризм, как вектор развития студенческого туризма в регионах России (на примере Южного федерального университета) / А. В. Ханина, М. В. Якименко // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2023. – № 3 (19). – С. 35–42. DOI: 18572/2686-858X-2023-19-3-35-42.
21. Guo W., Wu Da.F., Li Yu., Wang F.Xi., Ye Y.Qi., Lin H. W., Zhang Ch. F. Suitability Evaluation of Popular Science Tourism Sites in University Towns: Case Study of Guangzhou University Town // Sustainability.2022. № 4. p. 2296. <https://doi.org/10.3390/su14042296>
22. He Z. Search on the Evaluation of Popular Science Tourism Resources for Geoparks: Based on Danxiashan Global Geopark. Ph. D. Thesis, China University of Geosciences, Beijing, China, 2015.
23. Li B. Q., Ren S. Z., Fan W. Research on the mechanism of science popularization activities based on scientific research resources – An example of the environmental protection science and technology innovation platform of Guangdong Environmental Protection Engineering Vocational College // Mod. Vocat. Edu. 2020. Т. 43. С. 12–13.
24. Liu X., Liang L. Construction of geopark popular science tourism evaluation system and empirical research – take the Yuntai mountain world geopark in Henan province as an example //Econ. Geogr. 2016. Т. 36. С. 182–189.
25. Luo W., Huang L., Yan Z. study on the Popular Science Tourism Comprehensive Evaluation Index System of the Geological Park //Hubei Agri. Sci. 2016. Т. 55. С. 4340–4343.

References

1. Akatyeva, L.V. (2021). K voprosu o razvitiy studencheskogo turizma v Rossiyskoy Federatsii [On the development of student tourism in the Russian Federation]. *Aktual'nye tendentsii sotsial'nykh kommunikatsiy: istoriya i sovremennost'* [Current Trends in Social Communications: History and Modernity]: proceedings. Vol. 1. Izhevsk: Udmurt State University, 75–85. (In Russ.).
2. Ananicheva, E. P., Gaprindashvili, R. T., Nabiev, S. R., & Pozdnyakova, E. A. (2024). Popular science tourism in the higher education system of the Russian Federation: Legal aspect. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 18(3), 73–86. doi: 10.5281/zenodo.14262691. (In Russ.).
3. Afanasieva, A. V., Logvina, E. V., & Khristov, T. T. (2023). Methodological bases of popular science tourism. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 17(2), 5–25. doi: 10.5281/zenodo.8104849. (In Russ.).
4. Barsukova, R.V. (2019). Potentsial Uchebnogo Botanicheskogo sada UdGU kak ob"yekt turindustrii [The potential of the Educational Botanical Garden of Udmurt State University as a tourism industry object]. *Aktual'nye tendentsii sotsial'nykh kommunikatsiy: istoriya i sovremennost'* [Current Trends in Social Communications: History and Modernity]: proceedings. Izhevsk: Udmurt State University, 164–168. (In Russ.).
5. Verna, V.V., Skaranik, S.S., Soroka, A.V. (2023). Sovremennye aspekty razvitiya nauchno-populyarnogo turizma [Modern aspects of the development of popular science tourism]. *Geopolitika i ekogeodinamika regionov [Geopolitics and Ecogeodynamics of regions]*, 2, 141–150. (In Russ.).
6. Gay, I.A. (2024). Nauchno-populyarnyy turizm kak napravlenie studencheskikh puteshestviy [Popular science tourism as a direction of student travel]. *Aktual'nye tendentsii sotsial'nykh kommunikatsiy: istoriya i sovremennost'* [Current

Потенциал развития научно-популярного туризма на базе удмуртского госуниверситета

- Trends in Social Communications: History and Modernity*]: proceedings. Izhevsk: Udmurt State University, 591–604. (In Russ.).
7. Gay, I.A. (2025). Perspektivy razvitiya proforientatsionnykh obrazovatel'nykh ékspursiy v Udmutskom gosudarstvennom universitete [Prospects for the development of career guidance educational excursions at Udmurt State University]. *Aktual'nye tendentsii sotsial'nykh kommunikatsiy: istoriya i sovremennost'* [Current Trends in Social Communications: History and Modernity]: proceedings. Vol. 1. Izhevsk: Udmurt State University, 371–382. (In Russ.).
 8. Grigoryeva, A.A. (2020). Ispol'zovanie prirodno-resurnogo potentsiala Botanicheskogo sada FGBOU VO «UdGU» v rekreatsionnykh i obrazovatel'nykh tselyakh [Use of the natural and resource potential of the Botanical Garden of the Udmurt State University in recreational and educational purposes]. *XLVIII Itogovaya nauchnaya konferentsiya molodykh uchenykh i studentov UdGY* [XLVIII Final Student Scientific Conference of Udmurt State University]: proceedings. Izhevsk: Udmurt State University, 215–217. (In Russ.).
 9. *Infrastruktura issledovaniy i razrabotok, bol'shaya nauka i mezhdunarodnoye nauchno-tekhnologicheskoye sotrudnichestvo* [Research and Development Infrastructure, Big Science and International Scientific and Technological Cooperation]. Moscow: Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Higher School of Economics, 2016. URL: https://issek.hse.ru/data/2016/06/29/1115938709/05_Trubnikov.pdf (Accessed on January 19, 2026). (In Russ.).
 10. Krylova, E.A. (2022). Nauchno-populyarnyy turizm kak novoye turistskoye napravleniye v ekonomike Rossii [Popular science tourism as a new tourism direction in the Russian economy]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 16(5), 1829–1848. DOI: 10.18334/ce.16.5.114638. (In Russ.).
 11. Leshchinskaya, N.A., Perevozchikova, S.A., Chernykh, E.M. (2023). Kamsko-Vyatskoy arheologicheskoy ekspeditsii Udmutskogo gosudarstvennogo universiteta 50 let: etapy bol'shogo puti [Kamsko-Vyatka Archaeological Expedition of Udmurt State University Celebrates Its 50 Years: Stages of A Long Journey]. *Vestnik Udmutskogo universiteta. Seriya «Istoriya i filologiya»* [Bulletin of Udmurt University. History and Philology Series], 33(3), 483–494. DOI: 10.35634/2412-9534-2023-33-3-483-494. (In Russ.).
 12. Makarenko, V.S., Miroshnichenko, A.V. (2025). Perspektivnye napravleniya razvitiya nauchno-populyarnogo turizma v Rostovskoy oblasti [Promising directions for the development of popular science tourism in the Rostov region]. *Nauchnyy al'manakh stran Pricernomorya* [Science Almanac of Black Sea Region Countries], 11(2), 44–50. <https://doi.org/10.23947/2414-1143-2025-11-2-44-50>. (In Russ.).
 13. Batalova, L.V., Berestova, E.M., & Rogozina, E.R. (2023). *Marshruty nauchno-populyarnogo turizma* [Routes of popular science tourism]: catalog. Izhevsk: Udmurt State University. (In Russ.).
 14. Obatnin, V.A. (2022). Geologo-gidrologicheskiye usloviya kak faktor funktsionalnogo zonirovaniya territorii kampusa «Fertiki» [Geological and hydrological conditions as a factor in functional zoning of the «Fertiki» campus territory]. *XVIII Bol'shoy geograficheskiy festival* [XVIII Great Geographical Festival]: proceedings dedicated to the 150th anniversary of the Russian world traveler and the Far East explorer V. K. Arsenyev (1872–1930), the 80th anniversary of the Russian economist and geographer, Head of the Department of Economic and Social Geography of St. Petersburg State University A. A. Anokhin (1942–2021) and the 100th anniversary of the outstanding landscape geographer, founder of ecological geography A. G. Isachenko (1922–2018). St. Petersburg: Svoye Izdatelstvo, 29–33. (In Russ.).
 15. Plieva, E.N. (2023). Problemy razvitiya nauchno-populyarnogo turizma: rasshireniye granits puteshestviy cherez obrazovaniye [Problems of popular science tourism development: expanding travel boundaries through education]. *Ekonomika i Sotsium* [Economics and society], 5(108)-1, 703–708. DOI 10.46566/2225-1545_2023_1_108_703. (In Russ.).
 16. Plieva, E.N. (2024). Razvitiye nauchno-populyarnogo turizma na sovremennom etape [Development of popular science tourism at the present stage]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 18(10), 2701–2712. DOI 10.18334/ce.18.10.121854. (In Russ.).
 17. Ponomaryova, I.Yu., Savinov, V.Yu. (2022). Istoricheskiye predposylki razvitiya nauchno-populyarnogo turizma v Tul'skoy oblasti [Historical prerequisites for the development of popular science tourism in the Tula region]. *Rossiyskiye regiony: vzglyad v budushcheye* [Russian regions: looking into the future], 3–4, 64–73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskiye-predposylki-razvitiya-nauchno-populyarnogo-turizma-v-tul'skoy-oblasti> (Accessed on January 15, 2026). (In Russ.).

18. Rygalova, M.V., Rygalov, E.V. (2023). Analiz vozmozhnostey razvitiya nauchnogo turizma v Altayskom kraye i Respublike Altay [Analysis of the potential for scientific tourism development in Altai Krai and the Altai Republic]. *Pskovskiy regionologicheskiy zhurnal [Pskov Regional Studies Journal]*, 19(1), 87–97. DOI: <https://doi.org/10.37490/S221979310023086-7>. (In Russ.).
19. Savelyeva, N.A., Plieva, E.N. (2023). Sistemnyy podkhod k upravleniyu nauchno-populyarnym turizmom [A systemic approach to managing popular science tourism]. *Kreativnaya ekonomika [Creative Economy]*, 17(6), 2261–2276. DOI: 10.18334/ce.17.6.118263. (In Russ.).
20. Khanina, A.V., Yakimenko, M.V. (2023). Nauchno-populyarnyy turizm, kak vektor razvitiya studencheskogo turizma v regionakh Rossii (na primere Yuzhnogo federal'nogo universiteta) [Popular science tourism as a vector of the development of student tourism in the regions of russia (on the example of Southern federal university)]. *Professor'skiy zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm [Professor's Journal. Series: Recreation and Tourism]*, 3(19), 35–42. DOI: 18572/2686-858X-2023-19-3-35-42. (In Russ.).
21. Guo, W., Wu, D.F., Li, Y., Wang, F.S., Qi, E.Y., Lin, H.W., Zhang, C.F. (2022). Assessment of the suitability of popular science tourism facilities in university cities: on the example of the Guangzhou university campus. *Sustainable Development*, 14(4), 2296. <https://doi.org/10.3390/su14042296>
22. He, Z. (2015). *Search for evaluation of popular science tourism resources for geoparks: based on the Global Danxiashan Geopark*: Doctoral dissertation. Beijing: Chinese University of Geosciences.
23. Lee, B.K., Ren, S.Z., Fan, W. (2020). The study of the mechanism of activities for the popularization of science based on research resources: based on the example of the scientific and technical innovation platform for environmental protection of the Guangdong College of Engineering and Technology for Environmental Protection. *Modern Vocational Education*, 43, 12–13.
24. Liu, H., Liang, L. (2016). Building a system for evaluating popular science tourism in a geopark and empirical research: using the example of the Yuntai Mountain World Geopark in Henan Province. *Economic Geography*, 36, 182–189.
25. Lo, W., Huang, L., Yang, Z. (2016). A study of the system of integrated assessment of popular science tourism in the geological park. *Hubei Agricultural Sciences*, 55, 4340–4343.

КУЛЬТУРА И ЦИВИЛИЗАЦИЯ

УДК 724.25+398.54

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-107-116

ФЕНОМЕН КРОСС-ДИЗАЙНА И МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ДИЗАЙН-КУЛЬТУРЫ

БЫКОВ Глеб Алексеевич,

Казанский государственный институт культуры (Казань, РФ);

Аспирант, 2-й год обучения; e-mail: bykov-g@bk.ru

Научный руководитель: ЦЫКИНА Юлия Юрьевна,

Казанский государственный институт культуры (Казань, РФ);

Доктор исторических наук, профессор; e-mail: suleimani@mail.ru

ORCID 0000-0002-09907-5207

Аннотация. В статье реализуется системный анализ феномена кросс-дизайна как динамической семиотической платформы межкультурных коммуникаций, выступающей катализатором трансформационных процессов в современной полиэтнической дизайн-культуре России. Цель работы – предложить концептуальную модель художественного образа как многоуровневой системы знаков, которая объединяет формы, содержание и связи между культурами в условиях их разнообразия. Рассматривается многофакторный семантический код кросс-дизайна, включающий этнические, климатические и идеологические определяющие взаимосвязи стилистических практик. Проведен анализ феномена кросс-дизайна как инструмента межкультурной коммуникации и трансформации дизайн-культуры с акцентом на сохранение культурного наследия. В ней проанализировано, как дизайнерские объекты выступают носителями идеологии и инструментами пропаганды культурных ценностей, привлекая внимание к наследию через художественный образ как сложную структуру, объединяющую стилистику и символику для кодификации культурной идентичности. Рассматриваются риски искажения наследия, идеалы формообразования и колористики в кросс-дизайне XXI века, ориентированные на транскультурные связи, аксиологическая модель формы и содержания как единства эстетического отражения и семиотической матрицы, стилистический комплекс в отечественной практике через интертекстуальность и мультифакторный семантический код страны, формирующий коммуникативное пространство для передачи культурной памяти, а также роль кросс-дизайна в глобализации как платформы синтеза кодов для устойчивого развития дизайн-культуры с учетом антропоцентризма и ответственности дизайнера. Практическая ценность проявляется в моделировании стратегий профессионального диалога, гармонизирующих локальную идентичность с транснациональными вызовами. Выявлено, что стратегия кросс-дизайна активизирует культурно обусловленные инновации, балансируя традиционализм и футуризм в российском поликультурном двадцатилетии.

Ключевые слова: кросс-дизайн, межкультурные коммуникации, дизайн-культура, культурное взаимодействие, этническое многообразие, дизайн-образование

Для цитирования: Быков, Г.А. Феномен кросс-дизайна и межкультурных коммуникаций как инструмент развития отечественной дизайн-культуры // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 107–116. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-107-116.

Статья поступила в редакцию: 19.01.2026.

Статья принята к публикации: 21.02.2026.

CULTURE AND CIVILIZATION

UDC 724.25+398.54

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-107-116

THE PHENOMENON OF CROSS-DESIGN AND INTERCULTURAL COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR DEVELOPING DOMESTIC DESIGN CULTURE

Gleb A. BYKOV,

Kazan State Institute of Culture (Kazan, Russia);

Postgraduate student; e-mail: bykov-g@bk.ru

Academic advisor: Yuliya YU. TSYKINA,

Kazan State Institute of Culture (Kazan, Russia);

PhD (Dr. Sc.) in History, Professor; e-mail: suleimani@mail.ru

ORCID 0000-0002-09907-5207

Abstract. This article provides a systematic analysis of the phenomenon of cross-design as a dynamic semiotic platform for intercultural communication, acting as a catalyst for transformational processes in Russia's multi-ethnic design culture against the backdrop of accelerated globalization, digitalization, and the post-pandemic challenges of 2025. The object of this study is Russian design culture as a socio-cultural system with pronounced ethnic heterogeneity. Its inclusions include the axiological mechanisms of cross-design, the transcultural synthesis of archetypal codes, local aesthetic paradigms, and the implementation of technological innovations and development principles. The aim of this work is to propose a conceptual model of the artistic image as a multi-level semiotic matrix that articulates the semantic unity of forms, contents, and transcultural connections within a context of cultural polyphony. An examination of the multifactorial semantic code of cross-design, integrating ethno-landscape, climate-resource, ideological-political, and neurocognitive determinants of the intertextuality of stylistic practices. The practical value is manifested in the modeling of strategies for professional dialogue that calibrate local identity with transnational challenges. To summarize the hypothesis: the cross-design strategy activates culturally determined innovations, balancing traditionalism and futurism in Russia's multicultural 20th century.

Keywords: cross-design, intercultural communications, design culture, cultural interaction, ethnic diversity, design education

For citation: Bykov, G. A. (2026). The phenomenon of cross-design and intercultural communications as a tool for developing domestic design culture. *Service plus*, 20(1), 107–116. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-107-116. (In Russ.).

Submitted: 19/01/2026.

Accepted: 21/02/2026.

Феномен кросс-дизайна и межкультурных коммуникаций как инструмент развития отечественной дизайн-культуры

Введение

В эпоху многогранности и культурного плюрализма, определяющих вектор общественного прогресса, кросс-дизайн выступает ведущей силой, которая трансформирует межкультурный диалог, усиливая и выстраивая новые связи за счет слияние исконных традиций и передовых инноваций. Траектория цифровой глобализации с сохранением этнической самобытности переживает период эволюции интенсивного обмена закодированной знаково-символической информацией, требующий комплексного научного погружения и ее осмысления.

Настоящее исследование направлено на синтез теоретических и эмпирических методик, выявляющих динамику развития и особенности коммуникации культурных традиций в отечественной дизайн-культуре эпохи метамодерна с акцентом на их практическую применимость в современном обществе. Особое внимание в социально-экономическом контексте уделяется анализу художественной формообразующей, которая включает в себя историко-культурную семиотическую систему, объединяющую форму и смысл в единый продукт.

Проблема кросс-дизайна как пространственно-временного процесса, в котором пересекаются региональные и глобальные тенденции, формируя новые виды эстетического и функционального выражения. Научная новизна статьи обусловлена комплексным подходом, объединяющим историко-культурный анализ, сравнительно-исторические методы и современную концепцию метамодерна, что позволяет предложить перспективные модели профессионального диалога и инновационного развития отечественной дизайн-практики.

Объектом исследования является российская дизайн-культура как социально-культурная система с яркой этнической разнообразностью. В нее входят ценностные механизмы кросс-дизайна, обеспечивающие транскультурный синтез архетипических кодов, локальных эстетических традиций, а также внедрение технологических инноваций и принципов развития.

Предметом исследования выступают аксиологические принципы кросс-дизайна, которые включают в себя транскультурный эмоционально-эстетический код и мифологемы.

Таким образом, статья вносит значительный вклад в развитие дизайн-теории и практики, подчеркивая роль кросс-дизайна как ключевого механизма трансформации и развития культурно обусловленных инноваций в России.

Материалы и методы (Materials and methods)

Основу методологической базы данного исследования составили теоретические и эмпирические методы, а также принципы историзма и объективности.

Принцип историзма обеспечил рассмотрение исследуемых процессов в их взаимосвязи и последовательности, подчеркивая влияние историко-культурных факторов. Принцип объективности позволил комплексно и сбалансированно оценить как исторические данные, так и современные феномены, исключая субъективные искажения в интерпретации.

К числу используемых теоретических методов относятся анализ, синтез, сравнительно-исторический и проблемно-хронологический подходы. Метод анализа позволил выявить ключевые особенности феномена кросс-дизайна и механизмы межкультурных коммуникаций в контексте развития отечественной дизайн-культуры. Синтез обеспечил объединить фрагментарные данные и концептуальные модели в целостную систему изучаемого феномена, где, в свою очередь, сравнительно-исторический подход проиллюстрировал градацию эволюции и трансформации транскультурных дизайн-практик.

Эмпирический метод позволил консолидировать наблюдение, описание и сравнение, что позволило выявить яркие черты знаково-символического кода межкультурного обмена в контексте социально-исторических и технологических сдвигов.

Таким образом, используемые методы и принципы позволили структурно изучить феномен кросс-дизайна и особенности межкультурных коммуникаций, ориентированных на практико-теоретическое применение для развития отечественной дизайн-культуры.

Литературный обзор (Literature Review)

Литературу по данной теме можно **выделить в три группы**.

Первая группа трудов посвящена общим вопросам искусства и, в частности, дизайна. В ряду работ по данной проблематике необходимо выделить исследование *Вальтера Беньямина* [1], рассматривающего трансформацию художественных произведений в связи с массовой репродукцией, в частности с появлением фотографий, кино и других техник, позволяющих тиражировать произведение в массовом масштабе. Основные идеи исследования заключаются в том, что техническая воспроизводимость существенно меняет сущность искусства, освобождая его от ранее актуальной ритуальной функции. В результате применения новых технологий производства утрачивают свою «ауру», что приводит к пересмотру сферы эстетики и восприятия искусства как такового. Критически анализируя роль кино, фотографии и репродукции, автор показывает, как эти процессы влияют на социальную функцию искусства и его способность вызывать у зрителя концентрированное, погруженное восприятие.

В научном труде *Г.Н. Лола* [2] **дизайн** представлен как коммуникативная практика конструирования ситуации впечатления. Автор предлагает оригинальную методологию – дизайн-код нарративного кокона в контексте неопрагматистской традиции, позволяющую анализировать процесс создания коммуникативного ресурса дизайн-продукта на всех этапах – от замысла до презентации. В исследовании акцентируется внимание на концептуализации креатива в дизайнерской практике, что рассматривается как необходимое условие для успешного профессионального творчества. Лола утверждает, что дизайн не сводится к красивым или полезным вещам, а отвечает на потребность ощущать себя живым в стандартизированной среде, создавая пространство для уникальных впечатлений и опыта. Кроме того, автор подчеркивает значение художественного образа как «материи впечатления», способной затронуть душу пользователя.

Монография *В.Л. Глазычева* [3] представляет собой глубокий теоретический и методологический анализ феномена дизайна как профессиональной деятельности и культурного явления. Автор опирается на классическое определение дизайна, согласно которому дизайн – это творческая деятельность, направленная на формирование

формальных, структурных и функциональных качеств промышленных изделий, объединяющих потребности как потребителя, так и производителя. В труде рассматривается дизайн в его историческом и социальном контексте, подчеркивается массовый и коммерческий характер современного дизайна, впервые сформировавшийся в США эпохи Великой депрессии. Автор раскрывает сложную задачу дизайнера, который должен находить компромисс между эстетикой, функциональностью и технологической экономичностью, при этом учитывать разнообразие потребительских вкусов и требований. Также исследуется роль дизайна в формировании продукта, его безопасности, удобства эксплуатации и общей комфортности, что отражает многогранный характер дизайнерской деятельности как связующего звена между производителем и потребителем.

В публикации *Алексея Рябова* [4] обозначено понятие дизайна как живого и динамичного процесса, тесно связанного с культурным контекстом современной эпохи. Автор исследует дизайн как зеркальное отражение ключевых культурных процессов, таких как цифровизация, виртуализация, новый романтизм и возврат к аналогу. Центральная идея труда – дизайн должен сохранять связь с текущей культурной и ментальной средой, чтобы оставаться актуальным и значимым, и является способом конструирования будущего. Рябов рассматривает дизайн не только как создание эстетических форм, но и как форму коммуникации, способную выражать культурные коды и смыслы. Важным аспектом является понимание дизайна как явления взаимосвязи искусства, потребления и социальной динамики постиндустриального общества, где эстетизация быта становится повседневной нормой. Автор также исследует влияние экономических и социальных факторов на формирование дизайна, подчеркивая роль государства и рынка в поддержании и развитии дизайна как культурного и экономического явления.

Труд *Ю.М. Лотмана* [5] рассматривает историю последовательности доминирующих кодов культуры как одновременную историю все более глубокого проникновения в структурные принципы знаковых систем. Он исследует культуру как сложную систему знаков и развивает концепцию семиосферы – живого семиотического пространства,

Феномен кросс-дизайна и межкультурных коммуникаций как инструмент развития отечественной дизайн-культуры

где происходит значение и интерпретация. Лотман акцентирует внимание на том, что культура и ее коды являются структурно организованными и динамичными, с особенностями бинарности, асимметрии и границ, на которых происходит перекодировка и трансформация знаков.

В работе К. А. Кондратьевой [6] – признанного специалиста в области истории и теории дизайна – выявлено, что в последнее время формируется новое, авангардное явление в проектной культуре, суть которого состоит в его культурно-экологической направленности, стремящейся разрешить противоречия типа «интернациональное – национальное», «традиции – инновации». И конечная цель этого явления – формирование экологического мышления человека. «Сохранение культурных ценностей, накопленных человечеством, использование и переосмысление форм прошлого и настоящего становится актуальной задачей нынешнего дизайна» [6, с. 87].

Исследование Найджела Кросса [7] выделяет «дизайнерский способ познания» как уникальную парадигму в области дизайн-исследований, которая кардинально отличается от традиционных научных и гуманитарных подходов к познанию. В центре внимания автора находится проектное и интуитивное мышление, которое характеризуется непрерывным движением между аналитическим выявлением решений и творческим объединением форм, между логическим осмыслением и практическим экспериментированием, а также между абстрактным моделированием и конкретными воплощениями. Кросс формирует основополагающую таксономию дизайн-исследований, выделяя три ключевые области: дизайн-эпистемологию, направленную на изучение природы знания в дизайне; дизайн-праксиологию, акцентирующую внимание на практических методах и процессах; и дизайн-онтологию, рассматривающую сущность самого дизайна как деятельности. Такое разделение отражает переход от разрозненных методов к целостному пониманию дизайнерского процесса как самостоятельной научной дисциплины. При этом Кросс видит в дизайн-исследованиях способ разрешения кризиса профессиональной идентичности, обеспечивающий гармонию между теоретическими построениями и практическими проектными решениями, при этом подчеркивая,

что методологические основы данной дисциплины находятся в фазе активного становления и требуют дальнейшего институционального развития.

Вторая группа исследований рассматривает вопросы исторического развития направлений модерна и постмодерна.

Исследование *Тимотеуса Вермюлена* и *Робина ван ден Аккера* [15] предлагает концептуальное осмысление метамодернизма как новой культурной парадигмы и структуры восприятия, которая приходит на смену постмодернизму. Авторы подчеркивают, что метамодернизм – это не философское учение или сформировавшееся движение, а сложная динамическая осцилляция между противоположностями, такими как модернистское стремление к смыслу и постмодернистский скептицизм, искренность и ирония, надежда и меланхолия. Вермюлен и ван ден Аккер вводят ключевые понятия паратаксиса и метатаксиса как стратегий создания художественных и культурных объектов, обозначая переход от деструктивной деконструкции к конструктивной реконструкции. Они рассматривают метамодернизм как явление, пытающееся преодолеть кризисность современного состояния культуры и искусства, проявляя диалектическое единство противоположностей через постоянное колебание между ними. Несмотря на это, авторы отмечают, что социокультурная база метамодернизма пока неустойчива, а философское обоснование находится в процессе формирования.

Третья группа работ выявляет особенности визуальных искусств как феномена духовной культуры.

Монография *А. Ю. Демшиной* [9] посвящена анализу влияния процессов глобализации на развитие и институционализацию визуальных искусств в современном культурном пространстве. Автор рассматривает визуальные искусства как важный элемент духовной культуры, динамично изменяющийся под воздействием новых коммуникативных и маркетинговых стратегий, в частности в музейной и выставочной деятельности. Демшина выделяет самоорганизацию как ключевую форму институционализации в искусстве, позволяющую художникам эффективно привлекать внимание к своему творчеству и современным социальным проблемам при помощи классических

и инновационных методов. В условиях глобализации язык визуальных искусств становится универсальным средством межкультурного общения, что способствует формированию поликультурных ценностей и развитию ассоциативного, нелинейного мышления. Особое внимание уделяется новым технологическим тенденциям, «новой зрелищности» и виртуальной реальности, которые стимулируют возникновение новых художественных институций и расширяют коммуникативное пространство искусства.

Несмотря на кажущееся обилие литературы по данной теме, необходимо отметить отсутствие комплексного труда о кросс-дизайне и межкультурных коммуникаций как инструмент развития отечественной дизайн-культуры. Поэтому данная статья обладает значительной научной новизной.

Результаты (Results)

Дизайнерские объекты могут выступать носителями определенной идеологии и служить инструментом распространения и пропаганды культурных ценностей, привлекая внимание к культурному наследию. В этом контексте исследование феномена кросс-дизайна и межкультурной коммуникации, являющихся как методологическим, так и практико-теоретическим инструментом трансформации и развития дизайн-культуры, позволяет рассматривать художественный образ как сложную структуру, объединяющую стилистику и символику, которая становится основой для кодификации культурной идентичности.

Однако, как подчеркивает С. А. Пиляк: «Любые рискованные действия, обращенные на культурное наследие, в том числе в цифровом воплощении, способны повлечь разрушительный эффект» [10, с. 81]. Искажение смысла, трансформации стилистического своеобразия, ошибки при оцифровке и копировании, а также работы низкого художественного уровня способны исказить восприятие наследия и трансформировать его понимание современниками. При этом речь идет не об отмене интерпретации как таковой, а о личной ответственности и этике дизайнера, который может переосмыслить прошлое в авторском стиле, придав ему новый контекст, либо создать неверное впечатление о первоисточнике. Еще одним сложным моментом является обращение

к уже существующим интерпретациям как к первоисточникам без тщательного сбора историко-культурного материала, что ведет к появлению неоригинальных объектов.

Следуя этим вызовам, идеальные установки формообразования и колористического предпочтения в эпоху кросс-дизайна XXI в. направлены на поиск внеисторических универсальных транскультурных связей. Символика при этом воплощает семантическое наполнение, служа носителем регионального культурного кода, который подвергается модификациям под влиянием социально-экономических, этнических, природно-климатических и историко-политических факторов.

Аксиологическая модель формы и содержания кросс-дизайна выражена в прочтении художественного образно-смыслового единства противоположных, но взаимодополняющих начал, где форма – это инструмент эстетического отражения внешнего мира посредством художественной идеи и стилистических кодов, а содержание – это глубинный смысл, заложенный в образе, который функционирует как семиотическая структура, связывающая и объединяющая различные культурные контексты и идеологические дискурсы.

В отечественной практике стилистический комплекс проявляется через интертекстуальность с историко-культурными стилями, региональными эстетическими канонами и актуальными международными трендами, что отражает культурную гетерогенность и полиэтничность региона – важные аспекты стратегического развития дизайн-культуры.

Семантический код страны носит мультифакториальный характер: интеграция архетипических образов древних культурных артефактов, этнодемографический портрет населения, локальная производственная специализация, а также природно-ресурсный потенциал, включая ландшафтные, климатические и биогеографические особенности.

Знаково-символическая система дизайн-культуры видоизменяется под влиянием религиозно-философских конструктов (когнитивных, поведенческих и аффективных), историко-политических нарративов и инноваций научно-технологического прогресса. Такая синтетическая

Феномен кросс-дизайна и межкультурных коммуникаций как инструмент развития отечественной дизайн-культуры

модель дизайн-культуры порождает транскультурный диалог, формируя коммуникативную среду, в котором художественная деятельность и как таковой дизайн превращаются не только в инструмент эстетического выражения, но и средство сохранения и трансляции культурного наследия.

Яркими примерами системных подходов в художественной практике служат проекты, где традиционные образы бережно сохраняются и органично переосмысляются через призму современного инновационного кросс-дизайна. Одним из них является уральский ювелирный бренд *Votange*, основанный супругами Анной и Виталием Игнатовыми в 2022 г. В основе их проектной деятельности лежит незаурядная мифологема, черпающая свое вдохновение из народно-художественного искусства – бронзовой пластики и древних украшений народов Урала и Западной Сибири. Авторы пристально уделяют свое внимание природным объектам, фокусируясь на фактурах камня и драгметалла (бронзы) как носители знаково-символического проводника между человеком и природой. Современная интерпретация изделий отражает синтез традиционных культурных кодов и современный постмодернистский минимализм, эффективно возрождающий интерес к национальной идентичности и естественным природным формам.

Российский бренд одежды *Surepka*, основанный Дарьей Поповой в 2019 г., выбрал в себя уникальное сочетание эстетики поморского традиционного крестьянского костюма XIX в. и современной легкости. Дизайнер формирует новое прочтение аутентичного образа современной женственности, сохраняя и актуализируя архаику через материализацию национальной идентичности современной городской жизни. Такой подход не только реконструирует и сохраняет связь с прошлым, но и формирует межкультурные коммуникации.

Если рассматривать с научно-сравнительной точки зрения, аксиология семиотической модели и дизайн кода бренда *Surepka* опирается на тщательный анализ традиционных кроев, орнаментальных систем и используемых материалов, которые нацелены на противопоставление повседневности и стремление к новой искренней чувственности. Это возвращение

к истокам – к изначальному, глубинному, к натуральному и природному. Использование в производстве натуральных тканей – крапивы, льна, хлопка – это не только популяризация экологической проблематики и манифест сохранения природных богатств, но и тема воссоединения и симбиоза человека с природой.

Архитектурное бюро *ZovArchitec* в проекте «*Usadba в поле*» создает современную интерпретацию русской усадебной архитектуры, где резьба по дереву становится функционально-смысловым кодом этнодизайна, соединяя традиционные мотивы с инновационными технологиями цифрового моделирования и механической обработки.

Архитектурное формообразование дома базируется на морфологии барнхауса – типичной для западного минимализма конструкции с лаконичными геометрическими формами – которая интегрируется с элементами русской национальной традиции. Такая комбинированная стилистика становится примером этнодизайна, где этническая идентичность не воспринимается как фиксированная категория, а как динамическая и развивающаяся суть, способная к рефлексии и адаптации в современных социокультурных условиях. Структура здания, состоящая из пяти объемно-функциональных блоков, объединяет два основных материала – дерево, символизирующее русское зодчество и материализующее культурное наследие, и металл, эмблематичный для индустриального минимализма. Три панорамных витража и традиционная русская печь усиливают нарративное пространство строения, обеспечивая диалог прошлого и настоящего.

Еще один проект бюро *ZovArchitec* – «*Usadba в саду*» – демонстрирует интеграцию традиционных русских форм и национального кода с экологическими принципами устойчивого дизайна через современную стилистику и элементы «узорочья», трансформированные в новые эстетические и семантические коды. Этот процесс переосмысления в рамках дискурса неославянизма выступает как творческое соединение наследия и современности, формируя новые эстетические и смысловые коды.

С позиции научной теории концептуальная модель и система пластического выражения конструктивных элементов и объемов проекта можно

рассматривать как форму трансляции древнерусских мотивов и возрождение «русского духа» с европейским аскетизмом. Это не просто стилизация прошлого, но и появление новых кросс-культурных коммуникаций, основанных на расширении культурного семиозиса и формировании гибридной идентичности.

Проект Центра гостеприимства в парке «Кудыкина гора» архитектурного бюро Megabudka является показательным примером экспериментально-новаторской архитектуры, основанной на симбиозе традиционного русского зодчества и современного архитектурного формообразования. Этот проект выступает как моделирование нового аксиологического пространства, где ценности исторического наследия и аутентичности перерабатываются в рамках креативной диалогии с глобальными культурными модусами.

На научном уровне данный проект можно рассматривать как практическое применение концепций рецепции и переосмысления традиционных архитектурных форм. В основе его лежит идея интеграции глубинных культурных кодов русской народной архитектуры – таких как выразительный силуэт русской избы, мотивы деревянной резьбы и локальные материалы – в динамическое поле современной дизайн-культуры, где эти коды интерпретируются с помощью экспериментальных методов, технологических инноваций и межкультурных диалогов. «Новый русский стиль» в данном контексте выступает как художественно-эстетический и ценностный конструкт, способный воплотить локальную идентичность в интернациональной, кросс-культурной перспективе, что особенно актуально в эпоху глобальной межкультурной коммуникации.

Модель формирования ценностей в этом проекте базируется на разработке экспериментальных методов, объединяющих архетипические мотивы (например, образ мазанки, ладьи варягов) с современной концепцией экологической и социально-культурной ответственности. Визуальная и пространственная лингвистика проектных решений включает аллюзии к национальному культурному коду, а также интерпретации этого кода с учетом актуальных лингвистических трендов в дизайне – таких как минимализм, экологизм и многообразие материалов.

Студия Horomy studio в проекте Lodge A воплотила сложную семиотическую модель, связывающую региональный ландшафт с архитектурным языком, где традиционные формы и материалы создают уникальную «грамматику» визуального и культурного восприятия, усиливая связь между прошлым и настоящим.

Проект интерьера швейного ателье «Момо» бюро Nativ Studio, включающий элементы русского декоративного искусства XIX в., и шоурум «Крестецкая строчка» бюро 5:00 am с неорусским стилем демонстрируют успешное использование традиционных культурных кодов в современной предметно-пространственной композиции, подчеркивая сохранение культурной преемственности через дизайн.

Таким образом, феномен кросс-дизайна выступает динамической платформой культурных кодов и способствует интеграции традиционных и современных культурных практик, обеспечивая устойчивое развитие локальной дизайн-культуры через межкультурный диалог и продуктивную коммуникативную динамику.

Стадии культурного развития сопровождаются особенностями организации интерьерного пространства и междисциплинарными синтезом художественных дисциплин. В условиях глобализации архитектурно-дизайнерские практики активно ищут новые средства функциональной и визуальной выразительности, акцентируя важность сохранения и возрождения культурно-исторической традиции

История показывает человеческое стремление к оптимизации материальной и духовной среды, сформированной на основе антропоцентрических и социокультурных установок. Материальная среда, ориентированная на физиологические нужды, дополняется эстетическим измерением – базисом культурных запросов, связанной с культурной идентичностью.

Межкультурные коммуникации в контексте феномена кросс-дизайна выступают мощным инструментом развития отечественной дизайн-культуры, обеспечивая обмен культурными кодами и смыслами между представителями разных этносов. Это подтверждается примерами адаптации интерфейсов для глобальной аудитории, таких как WeChat и Alipay в Китае, где красный

Феномен кросс-дизайна и межкультурных коммуникаций как инструмент развития отечественной дизайн-культуры

цвет символизирует удачу и праздник, а не опасность, как в США.

Кросс-дизайн как пересечение культурных традиций в визуальном и графическом творчестве предполагает адаптацию символов, цветов и образов под многообразие восприятий: например, белый в Японии ассоциируется с трауром, в Европе – с чистотой, а зеленый в арабском мире несет святость, в то время как в Японии обозначает безопасность. Такая адаптация минимизирует барьеры недопонимания и способствует созданию универсальных, но локально чувствительных решений.

В российском контексте это проявляется в этно-моде, где дизайнеры, как, например, Мария Казакова, интегрирует городецкую вышивку в коллекции Puma, символизируя единство народа, а бренд Masha Andrianova переосмысливает мотивы Русского Севера с белым журавлем как символом полета, сочетая натуральные ткани с современным кроем. При этом ключевыми задачами остаются интенсификация художественной наполненности среды и сохранение культурно-исторического наследия, что требует создания синергии инноваций и традиций в архитектурно-дизайнерской практике.

Научно-методологический подход к кросс-дизайну включает учет эволюционного контекста с переходными процессами и преемственностью культурных кодов, обеспечивая связь исторических эпох с современным культурным дискурсом и способствуя развитию дизайн-культуры как целостного и многослойного феномена.

Современный дизайнер XXI в. сталкивается с необходимостью объединять технологические, социокультурные и эстетические требования нового времени с глубоким знанием и уважением традиций прошлых эпох. Такие принципы позволяют формировать уникальную предметно-пространственную среду, направленную на формирование новой чувственности и отношению к историческому наследию для удовлетворения многоуровневых потребностей личности и общества.

**Заключение
(Conclusion)**

Феномен кросс-дизайна и межкультурных коммуникаций является отправной точкой в трансформации и обеспечения стабильного качественного и количественного роста отечественной проектно-художественной детальности. Этническая многогранность формирует уникальную полифонию идентичностей, благоприятную межкультурную среду для гибридной идентичности традиций и инноваций в дизайн-культуре XXI в.

Эти модели способствуют не только сохранению и укреплению локальной культурной идентичности, но и разработке визуально-семантических стратегий, способных отвечать требованиям и вызовам глобализирующегося мира. Таким образом, кросс-дизайн выступает ключевым фактором модернизации отечественной дизайн-практики и развития культурно-обусловленных инноваций, обеспечивая при этом баланс между традицией и современностью.

Список источников

1. Беньямин В. Производство искусства в эпоху его технической воспроизводимости / В. Беньямин. – М.: Медиум, 1996. – 240 с.
2. Лола Г. Н. Дизайн-код: методология семиотического дискурсивного моделирования / Г. Н. Лола. – СПб.: Изд-во «Наука», 2021. – 133 с.
3. Глазычев В. Л. Дизайн как он есть / В. Л. Глазычев. – М.: Европа, 2006. – 320 с.
4. Рябов А. Культура / Дизайн. Начало XXI века / А. Рябов. – М.: Новое литературное обозрение, 2021. – 239 с.
5. Лотман Ю. М. Семиосфера: Культура и взрыв. Внутри мыслящих миров. Статьи. Исследования. Заметки / Ю. М. Лотман. – М.: Наука, 2004. – 703 с.
6. Кондратьева К. А. Дизайн и экология культуры / К. А. Кондратьева. – М., 2000. – 105 с.
7. Кросс Н. Дизайнерский способ познания: 6 глав о дизайн-исследованиях / пер. с англ.; предисл. К. Фрида / Н. Кросс. – СПб.: Студия СПб, 2010. – 192 с.
8. Демшина А. Ю. Визуальные искусства в ситуации глобализации культуры: институциональный аспект / А. Ю. Демшина. – Санкт-Петербург: Астерион, 2010. – 190 с.

**The phenomenon of cross-design and intercultural communications as a tool
for developing domestic design culture.**

9. Пилак С. А. Интерпретация культурного наследия в философском осмыслении / С. А. Пилак // Знание. Понимание. Умение. – 2023. – № 4. – С. 78–85.
10. Норман Д. Дизайн привычных вещей / Д. Норман / пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Символ-Плюс, 2018. – 368 с.
11. Эванс, Г. История цвета. Как краски изменили наш мир / Г. Эванс. / пер. с англ. – М.: Альпина нон-фикшн, 2020. – 464 с.
12. Папанек В. Дизайн для реального мира / В. Папанек / Пер. с англ. – М.: Издатель Д. Аронов, 2004. – 416 с.
13. Норман Д. А. Дизайн промышленных товаров / Д. А. Норман / Пер. с англ. – М.: Изд. дом Вильямс, 2009. – 384 с.
14. Маньковская Н. Б. Эстетика постмодернизма / Н. Б. Норман. – СПб.: Алетейя, 2000. – 347 с.
15. Timotheus Vermeulen and Robin van den Akker Notes on metamodernism // Journal of AESTHETICS & CULTURE. 2010. Vol. 2, pp.1–14.

References

1. Benjamin, W. (1996). *Proizvedenie iskusstva v epokhu ego tekhnicheskoy vosproizvodimosti [The Work of Art in the Age of Its Technological Reproducibility]*. Moscow: Medium. (In Russ.).
2. Lola, G. N. (2021). *Dizayn-kod: metodologiya semioticheskogo diskursivnogo modelirovaniya [Design Code: Methodology of Semiotic Discursive Modeling]*. St. Petersburg: Nauka [Science]. (In Russ.).
3. Glazychev, V. L. (2006). *Dizayn kak on yest' [Design as It Is]*. Moscow: Evropa [Europe]. (In Russ.).
4. Ryabov, A. (2021). *Kul'tura / Dizayn. Nachalo XXI veka [Culture / Design. Beginning of the 21st Century]*. Moscow: Novoe literaturnoe obozrenie. (In Russ.).
5. Lotman, Yu. M. (2004). *Semiosfera: Kul'tura i vzryv. Vnutri myslyashchikh mirov. Stat'i. Issledovaniya. Zametki [The Semiosphere: Culture and Explosion. Inside Thinking Worlds. Articles. Research. Notes]*. Moscow: Nauka [Science]. (In Russ.).
6. Kondratyeva, K. A. (2000). *Dizayn i ekologiya kul'tury [Design and Cultural Ecology]*. Moscow. (In Russ.).
7. Cross, N. (2010). *Dizaynernyy sposob poznaniya: 6 glav o dizayn-issledovaniyakh [Design Thinking: 6 Chapters on Design Research]*. St. Petersburg: Studiya SPb. (In Russ.).
8. Demshina, A. Yu. (2010). *Vizual'nye iskusstva v situatsii globalizatsii kul'tury: institutsional'nyy aspekt [Visual Arts in the Context of Cultural Globalization: Institutional Aspect]*. St. Petersburg: Asterion. (In Russ.).
9. Pilyak, S. A. (2023). Interpretatsiya kul'turnogo naslediya v filosofskom osmyslenii [Interpretation of Cultural Heritage in Philosophical Reflection]. *Znanie. Ponimanie. Umienie [Knowledge. Understanding. Skill]*, 4, 78–85. (In Russ.).
10. Norman, D. (2018). *Dizayn privychnykh veshchey [The Design of Everyday Things]*. St. Petersburg: Simvol-Plus. (In Russ.).
11. Evans, G. (2020). *Istoriya tsveta. Kak kraski izmenili nash mir [The History of Colour: How Paints Changed Our World]*. Moscow: Alpina non-fiction. (In Russ.).
12. Papanek, V. (2004). *Dizayn dlya real'nogo mira [Design for the Real World]*. Moscow: D. Aronov Publisher. (In Russ.).
13. Norman, D. A. (2009). *Dizayn promyshlennykh tovarov [The Design of Industrial Products]*. Moscow: Williams Publishing House. (In Russ.).
14. Mankovskaya, N. B. (2000). *Estetika postmodernizma [The Aesthetics of Postmodernism]*. St. Petersburg: Aleteya. (In Russ.).
15. Vermeulen, T., van den Akker, R. (2010). Notes on metamodernism. *Journal of AESTHETICS & CULTURE*, 2, 1–14.

КУЛЬТУРА И ЦИВИЛИЗАЦИЯ

УДК 792.09

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-117-125

К ВОПРОСУ О ВОЗРОЖДЕНИИ ЕВРЕЙСКОГО ТЕАТРА НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ РОССИИ В НАЧАЛЕ XXI ВЕКА

ГАМАЛЕЙ София Юрьевна,

Дальневосточный юридический институт МВД России (Хабаровск, РФ);

Кандидат исторических наук, доцент; e-mail: s.u.gamaley@mail.ru

Аннотация. Значимость темы данного исследования заключается в том, что с момента создания Еврейской автономной области на ее территории успешно работали различные еврейские национальные коллективы. Однако в силу политических и экономических причин они прекратили свое существование в 1990-е годы. В рамках реализации «Стратегии культурной политики РФ» в 2000-е годы идея возрождения еврейского театрального искусства в Еврейской автономной области приобрела актуальный характер. Однако реализация этой идеи имела определенные сложности, на которых и останавливается автор статьи. Целью работы стал анализ имеющегося опыта возрождения еврейского театрального искусства на территории Еврейской автономной области посредством изучения творческой деятельности театра «Когалет». Предметом исследования стал еврейский театр, существовавший на территории ЕАО на протяжении XX века, а предметом попытки его возрождения в XXI веке. Автор статьи останавливается на процессах появления в регионе еврейских театральных коллективов в XX веке, говорит о важной роли их в процессе формирования социокультурного пространства дальневосточного региона. В результате, используя системный метод, автор провел не просто анализ материалов газеты «Биробиджанская звезда», но и выделил ряд проблем по вопросам возможного возрождения еврейского театра на территории ЕАО. Ведь значение еврейской культуры в национальной автономной области является главным фактором сохранения этого субъекта в федеративном устройстве России. В тоже время проблема заваленной темы состоит в самом существовании ЕАО, где евреи не являются титульной нацией, как следствие возникает вопрос о необходимости создания еврейских театров в современных условиях.

Ключевые слова: национальный театр, стратегия культурной политики, национальное искусство, театр «Когалет», Дальний Восток России, Еврейская автономная область

Для цитирования: Гамалей, С. Ю. К вопросу о возрождении еврейского театра на дальнем востоке России в начале XXI века // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 117–125. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-117-125.

Статья поступила в редакцию: 19.01.2026.

Статья принята к публикации: 21.02.2026.

CULTURE AND CIVILIZATION

UDC 338.48

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-117-125

ON THE ISSUE OF THE JEWISH THEATER REVIVAL IN THE RUSSIAN FAR EAST AT THE BEGINNING OF THE 21ST CENTURY

Sofia Yu. GAMALEY,

Far Eastern Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia (Khabarovsk, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in History, Associate Professor; e-mail: s.u.gamaley@mail.ru

Abstract. The significance of the topic of this study lies in the fact that since the creation of the Jewish Autonomous Region, various Jewish national collectives have successfully worked on its territory. However, due to political and economic reasons, they ceased to exist in the 1990s. As part of the implementation of the “Strategy of Cultural Policy of the Russian Federation” in the 2000s, the idea of reviving Jewish theatrical art in the Jewish Autonomous Region became relevant. However, the implementation of this idea had certain difficulties, which the author of the article dwells on. The author of the article focuses on the processes of the emergence of Jewish theater groups in the region in the twentieth century, and speaks about their important role in the formation of the socio-cultural space of the Far Eastern region. As a result, using a systematic method, the author conducted not only an analysis of the materials of the newspaper Birobidzhanskaya Zvezda, but also identified a number of problems regarding the possible revival of the Jewish theater on the territory of the EAO. After all, the importance of Jewish culture in the national autonomous region is the main factor in preserving this subject in the federal structure of Russia. However, the absence of a large contingent of representatives of the Jewish nation in the Jewish autonomy, due to their departure to Birobidzhan, the Kogalet theater cannot be fully considered a national Jewish theater, since the lack of performances in the Hebrew language makes it impossible to speak of this collective as a truly national theater.

Keywords: national theater, cultural policy strategy, national art, Kogalet Theater, Russian Far East, Jewish Autonomous Region

For citation: Gamaley, S. Yu. (2026). On the issue of the Jewish theater revival in the Russian Far East at the beginning of the 21st century. *Service plus*, 20(1), 117–125. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-117-125. (In Russ.).

Submitted: 19/01/2026.

Accepted: 21/02/2026.

К вопросу о возрождении еврейского театра на дальнем востоке России в начале XXI века

Введение

Российская Федерация является многонациональной страной, на территории которой проживают более 200 различных национальных групп. В XX веке многие народы России активно развивали свое национальное искусство. Не был исключением и Дальний Восток России, на территории которого ввиду образования Еврейской автономной области в 1934 году начал работу Еврейский государственный театр г. Биробиджана имени Л. Кагановича. Его творческий путь являлся объектом изучения не только автора данной статьи [1; 2; 3], но и профессора еврейского университета Б. Котлермана [10; 11; 12; 13], а также журналиста и писателя Е. Б. Кудиша [14]. Все эти авторы пишут о качественной работе еврейского коллектива, который к этому времени был одиннадцатым еврейским театром Советского Союза и самым молодым из них. Успех его творчества был обусловлен тем, что молодые актеры театра были учениками, вышедшими из студии С. Михоэлса, который смог передать им свой опыт и актерскую технику. На протяжении 1930-х годов еврейский коллектив занимался обслуживанием не только жителей Дальнего Востока России, но и выезжал в гастрольные туры, в том числе и на территорию Украины, где проживало большое количество евреев. В силу политических причин государственный еврейский театр Биробиджана прекратил свое существование в Биробиджане в 1949 году, проработав на территории ЕАО 15 лет. Его закрытие было не единственным в тот сложный период. Фактически к 1951 году все еврейские коллективы СССР были закрыты с формулировкой «нерентабелен», что не отвечало действительности. Но все эти уникальные национальные коллективы, безусловно, оставили свой заметный след в общекультурном пространстве страны. Именно поэтому, а также по причине наличия представителей еврейской национальности в Еврейской автономной области, их желания культурного обслуживания привело к появлению в 1960-е годы еврейского народного театра при дворце культуры г. Биробиджана. Ввиду того, что большинство актеров этого нового коллектива были участниками первого еврейского театра города, творчество народного еврейского театра было не менее популярным среди жителей Еврейской автономной области и Дальнего Востока России в частности.

Коллектив постоянно принимал участие в различных конкурсах и смотрах, на протяжении работы его возглавляли талантливые профессионалы: М. Берлингсон, Б. Шильман, В. Землянский, которые бережно хранили и транслировали творческий опыт еврейских коллективов. Так, например, Б. Л. Шильман, ученица С. Михоэлса, воссоздала на сцене постановку своего учителя, придав им новый колорит и специфику.

Параллельно с данным коллективом в 1970-е годы появляется и профессиональный еврейский театр – Камерный еврейский музыкальный театр (КЕМТ) под руководством Ю. Б. Шерлинга. Это коллектив, официально принадлежащий Еврейской автономной области, по факту стал международным гастрольным театром, который лишь неделю находился в Биробиджане, а в течение всего театрального сезона ездил не только по городам РСФСР, но и по всем союзным республикам и даже выезжал за рубеж (США, ФРГ). Ввиду того что в составе труппы было мало актеров, в совершенстве владеющих еврейским языком, режиссеры стали ставить музыкальные спектакли, используя элементы шоу; это позволяло не просто сохранять национальный колорит, но и популяризировать творчество КЕМТа, известность которого приобрела мировой масштаб, хотя для жителей Биробиджана этот еврейский коллектив оставался «приезжим», и стать частью культуры еврейской автономии ему не удалось.

Все эти факты свидетельствовали не только о востребованности еврейского театрального искусства в России, но и о высоком профессионализме творческих коллективов ЕАО, о качественном и интересном репертуаре, представленном зрителям.

Распад Советского Союза, политический и экономический кризис 1990-х годов отрицательно сказались на развитии всего театрального искусства в стране, особенно для национальных коллективов. В результате к середине 1990-х годов все еврейские театры Биробиджана прекратят свое существование «ввиду нерентабельности».

В то же время 1990-е годы стали эпохой повышения интереса людей к своим этническим корням, к своей национальной культуре. В некоторых случаях наблюдался процесс возврата к своим национальным традициям. Особенно ярко данное явление было представлено в новых субъектах

Российской Федерации, сформированных по национальному признаку [15, с. 37]. Данные процессы имели политический подтекст, так как проблемы этнической самоидентификации воспринимались как некое проявление гражданской позиции. Правовые основания для сохранения культурного наследия и организации собственной культурной деятельности определял принятый в 1996 году Федеральный закон № 74–ФЗ «О национально-культурной автономии». В результате в республиках РФ начинается новый этап развития национальной театральной культуры. Данные процессы затронули все регионы Российской Федерации, особенно национальные республики. Сегодня существует множество исследователей, которые уделяют внимание процессам развития национального театра. Так, например, Г. С. Глебова и Т. Ю. Вавилова провели социологическое исследование о востребованности национальных театров среди населения России [6], о татарском театре пишет Д. Ф. Загидуллина [8], о национальных театрах стран Восточной Европы, оставшихся после распада СССР, – исследователь Н. Кирай [9] и другие. Но все современные научные работы данного направления фиксируют некий поиск каждым национальным коллективом собственного стиля и формы [16; 17], и это касается не только профессиональных государственных коллективов, так как к началу XXI века, как и в период 1920-х годов, большую роль в популяризации национального театрального искусства стали играть непрофессиональные любительские труппы.

Основная часть

Вопросы национальной самоидентификации возникли перед населением Дальнего Востока России сразу после распада СССР. Так, в начале 1990-х годов в Еврейской автономной области активно шла полемика по определению статуса будущего субъекта РФ, некоторые из руководителей области предлагали создать даже еврейскую республику [5, с. 128]. Отметим, что в тот сложный политический момент перед гражданами ЕОА стоял выбор в пользу создания Еврейской республики, Еврейской автономной области как самостоятельного субъекта РФ или войти в состав Хабаровского края как отдельный район. При этом большинство жителей автономии склонялись к третьему варианту, так как в условиях экономического кризиса и сокращения численности еврейского населения

он был более выгоден. Однако решением президента России Б. Н. Ельцина Еврейская автономная область получила статус отдельного субъекта РФ, то есть вышла из состава Хабаровского края. Так, жители ЕАО в 1990-е годы вновь получили возможность развития собственной еврейской национальной культуры. Но ввиду уже перечисленных нами причин данные процессы не приобрели масштабный характер, а выражались лишь в активизации гастрольной деятельности творческих коллективов Израиля, которые и осуществляли знакомство жителей ЕАО с особенностями еврейской культуры. Лишь с начала XXI века в Еврейской автономной области вновь предпринимаются попытки возрождения еврейского театра, причем их активизации была связана с именами бывших актеров и режиссеров ранее существовавшего в регионе народного еврейского театра. Отсюда нашей целью стало изучение попыток возрождения еврейского профессионального театра в ЕАО.

Первой попыткой по возрождению в Еврейской автономной области национального еврейского театра можно считать создание в 2003 году еврейского коллектива «Когалет» по инициативе последнего руководителя народного еврейского театра В. А. Землянского, который на протяжении 1990-х годов не оставлял надежду на возрождение еврейского театра в ЕАО. В 2002 году он с группой единомышленников решает восстановить коллектив на любительской основе, при этом оставив его прежнее название «Когалет», тем самым показав преемственность нового театра с предыдущими еврейскими коллективами автономной области.

В состав труппы были приглашены выпускники Биробиджанского колледжа искусств, бывшие актеры-любители и творческая молодежь. Именно отсутствие профессиональных актеров отличало этот коллектив от всех предыдущих еврейских театров Биробиджана, где высокое качество спектаклей было обеспечено высокопрофессиональными актерами. Новый коллектив являлся самодеятельным, но, несмотря на это, он сразу решил взяться за одноактную музыкальную мистерию «Зажи свою свечу» по мотивам пьесы З. М. Шнеера «Фрейлэхс», которая была насыщена многочисленными образами и символами, абстракциями и лирическими отступлениями. Главная мысль произведения – это вера в жизнь, которая помогает преодолеть все на своем пути.

К вопросу о возрождении еврейского театра на дальнем востоке России в начале XXI века

Пьеса была написана на трех языках: русском, идиш и английском. В ней было много музыки, танцев и песен. В прологе использовалась разговорная основа, характерная для обывателей и классических анекдотов. Эта постановка должна была возродить традиции Камерного еврейского музыкального театра, известного всему миру, который также начал свою деятельность с оперы-мистерии «Черная уздечка белой кобылицы», но у В. А. Землянского не было такого финансирования, как у режиссера КЕМТа Ю. Б. Шерлинга, не было возможности выбора профессиональных актеров для постановки. Но, несмотря на это, по мнению журналистов, первый спектакль нового коллектива удался¹.

На протяжении десяти лет, вплоть до своей смерти, В. А. Землянский руководил театром «Когалет», почти ежегодно выпуская новую премьеру, которую всегда с радостью встречала публика. Так, в 2005 году на сцене театра был показан мюзикл «Иванов и Рабинович». Песни для спектакля написал биробиджанский поэт А. Драбкин, а музыку – звукорежиссер В. Газета. В спектакле было всего два главных героя – Иванов и Рабинович, которые решали для себя главный вопрос о том, стоило ли эмигрировать в Израиль, уже находясь в процессе поездки на историческую родину. И в конце они приходят к выводу, что им не нужно было покидать Россию. Спектакль получил неоднозначные отзывы критиков. Так, если исполнители главных ролей В. Градов и И. Моргулис успешно справились со своей работой, то артисты хора и танцоры «не смогли искренне исполнить произведения, вопросы у зрителей вызывал и минимализм в оформлении спектакля»².

Но в репертуаре возрожденного еврейского театра были не только веселые, шуточные спектакли, но и серьезные произведения. Так, в 2009 году коллектив обратился к пьесе Б. Брехта «Трехгрошовая опера», с которой успешно справился. На премьере этого спектакля, подтверждая творческий рост театра, коллективу «Когалет» вручили заслуженный диплом Международного фестиваля «Золотая Ханукия» в номинации «Театральное искусство»³.

Но самой успешной постановкой, осуществленной под руководством В. Землянского, был спектакль «Король подтяжек» (В. Землянский), с которым театр в 2011 году выезжал на Международный фестиваль еврейского искусства «Блуждающие звезды» в Киев.

После смерти В. А. Землянского для коллектива наступили непростые времена, прежде всего с определением новой творческой линии. Так, если В. Землянский пытался раскрыть в своих спектаклях еврейскую музыкальную культуру, и поэтому он возрождал именно еврейский театр, сохраняя в нем национальные особенности, то новые руководители театра видели свой путь прежде всего в популяризации самого театра, причем из-за сохранения оттока еврейского населения в Израиль они стали обращать внимание русской публики на свое творчество. Это сказывалась на выборе пьес, в которых культура еврейского народа свелась к анекдотам и простым шуткам. Так, уже в 2014 году на сцене театра вышел спектакль по пьесе музыканта Ю. Лозы «Культур-мультиур». Данное современное произведение, абсолютно не известное публике, вызвало интерес ее авторством, но в переработке режиссера театра спектакль получился некачественным, «с грубым “сортирным” юмором», о чем писали в газете «Биробиджанская звезда»⁴.

О современных проблемах в жизни еврейского народа, но не на еврейском языке, театр рассказывал в своих спектаклях и дальше. Так, в 2016 году зрители увидели спектакль «Мое кино про еврейское счастье» по пьесе С. Могилевцева «Еврейское счастье (профиль вождя)» и «Поехали» по рассказу Ю. Винер о взаимоотношениях пожилых родителей и взрослых детей в условиях эмиграции. В результате на новом этапе облик коллектива стал меняться, вместо веселых музыкальных произведений, которые ставили в начале 2000-х годов, или классических произведений по Шолом-Алейхему, чем был известен народный еврейский театр в советские годы, спектакли стали ставить по современным произведениям, в которых присутствовало много жизненного драматизма, с которым сталкивается любой человек вне зависимости от национальности. Еврейский

1 Брехова Т. «Когалет» возвращается, или Хожение евреев по мукам // Биробиджанская звезда. 2003. 29 марта. С. 4.

2 Брехова Т. А можно, Россия, остаться с тобой // Биробиджанская звезда. 2005. 19 апреля. С. 2.

3 Брехова Т. Шутки в сторону // Биробиджанская звезда. 2007. 8 февраля. С. 5.

4 Антонов А. Фантастически правдивая история // Биробиджанская звезда. 2014. 17 сентября. С. 4.

колорит сохранялся лишь в том, что сюжеты чаще всего разворачивались в момент проживания главных героев в условиях эмиграции.

Новым этапом в творчестве театра «Когалет» стал 2018 год, когда режиссером театра был назначен В. В. Рекрут. Имея опыт творческой работы, в период 2018–2022 годов режиссер поставил спектакли «Детский сад», «Адрес для писем тот же» (Г. Неволина), «Осторожно, женщины» (А. Кюрейчика), «Очень простая история» (М. Ладон), «Неужели ты был наяву...» (А. Тарна), «Моя кошачья леди» (А. Хайт).

Также на протяжении 2018–2022 года этот коллектив ежегодно принимал участие во всех значимых театральных конкурсах и фестивалях, проходящих на территории Дальнего Востока России («Дальневосточный бенефис», «Театральная весна-2018») и центральной полосы России («Южный ветер» г. Волгоград). На всех этих мероприятиях актеры активно взаимодействовали с публикой, получали положительные отзывы о своей работе от членов жюри. Это способствовало творческому росту труппы, расширению театральных приемов, осознанному подходу к работе.

Заслугой режиссера В. Рекрута являлось и создание при театре детского театра-спутника «Дредл», который готовит новых артистов из подрастающего поколения. Благодаря взаимодействию обоих коллективов молодой детский театр-спутник поставил спектакли «Наша кухня», «Чужая среди своих» (А. Котляр). Благодаря гранту Президентского фонда культурных инициатив коллектив получил средства на постановку и показ спектакля «Мудрые еврейские сказки» по мотивам Ветхого завета и еврейских притч. В апреле 2025 года театр вновь подтвердил звание «народный самодеятельный коллектив», показав зрителям комедию «А у нас во дворе» (А. Антонов). Детская театральная студия стала местом воспитания новых будущих актеров коллектива, ребята не просто обучались актерскому мастерству, они становились частью большого дружного коллектива. Некоторые из них поедут учиться театральному делу в театральные вузы Москвы и Санкт-Петербурга.

Однако в процессе своего творчества театральный коллектив все чаще стал отходить от статуса

национального театра. Если в 2003–2010 годы театр «Когалет» пытался сочетать в своих постановках еврейскую музыку, песни и танцы, а также частично использовать идиш, то современный театр «Когалет» ставит спектакли на русском языке, используя лишь отдельные слова или словосочетания на еврейском языке. Это связано с тем, что, «по данным Всероссийской переписи населения (2020), численный состав евреев в ЕАО составил лишь 0,6 %¹, поэтому театр ориентируется на русского зрителя» [4. С. 45]. Если же считать, что главным признаком национального театра является язык, на котором ставятся спектакли, то его отсутствие не позволяет говорить о театре «Когалет» как о национальном еврейском театре. Но в условиях отсутствия драматического русского театра на территории Еврейской автономной области, ввиду низкой плотности населения, существование театра «Когалет» делало его востребованным, а интересные работы в репертуаре коллектива позволяли ему занять достойное место в социокультурном пространстве автономии.

Однако в июле 2025 года в ЕАО был создан профессиональный театр – Региональный драматический репертуарный театр, руководителем которого назначена И. А. Шайтанова. Данный коллектив планирует ставить не менее 36 спектаклей в год, а его кадровым резервом станут студенты Биробиджанского колледжа культуры и искусства. А при условии, что численность города Биробиджан в 2025 году составляет лишь около 68 тыс. человек и в городе уже существуют кукольный театр «Кудесник» и театр «Когалет», новый коллектив, безусловно, составит им конкуренцию. Можно предположить, что Региональный драматический репертуарный театр поглотит театр «Когалет», поскольку какой-либо собственной (национальной) зрительской аудитории, как было указано нами выше, он не имеет, а его сохранение как национального коллектива при небольшой численности еврейского населения автономии не представляется необходимым.

Заключение

Таким образом, возрождая в начале XXI века еврейский народный театр как национальный коллектив, В. А. Землянский хотел знакомить жителей области с особенностями еврейской театральной

¹ Всероссийская перепись населения 2020 года // Федеральное агентство по делам национальности России: [сайт]. URL: <https://fadn.gov.ru/otkritoe-agenstvo/vserossijskaya-perepis-naseleniya-2020/> (дата обращения: 10.10.2025).

К вопросу о возрождении еврейского театра на дальнем востоке России в начале XXI века

культуры. Используя опыт КЕМТа, собственные знания и понимание того, что жители в ЕАО не владеют еврейским языком, он пошел по пути создания мюзиклов с понятным каждому зрителю содержанием пьес, проповедующих добро и справедливость. Но успех подобных спектаклей заключался в высоком профессионализме не только актеров, но и хоровой и танцевальной трупп, о чем свидетельствовал опыт КЕМТа, что было крайне сложно осуществимым для театра «Когалет». В результате новые режиссеры театра пошли по пути показа спектаклей на современные темы. Еврейские мотивы остались лишь неким фоном в этих постановках. И хотя коллектив «Когалет», безусловно, смог бы сегодня вернуться на путь развития национального театра, отсутствие публики (евреев) не позволяет ему сделать этот шаг. В этой связи однозначно можно говорить об отсутствии необходимости в создании еврейского театра на Дальнем Востоке России, хотя отдельные спектакли по произведениям еврейских авторов могли бы стать украшением репертуара любого дальневосточного коллектива, что можно наблюдать в отдельных театрах региона. Так, например, Краевой кукольный театр (Хабаровск) в 2021 году поставил спектакль о холокосте на идише «Станция Тевли» (Э. Михайлов), за постановку которого он был удостоен множества наград различных фестивалей. А в 2025 году этот спектакль попал в «Золотой фонд лучших театральных постановок

России». Это свидетельствует об интересе жителей России к жизни еврейского народа и его культуре. Но национальный еврейский театр должен существовать там, где его творчество будет востребовано публикой постоянно, а дальневосточный регион не является подобной территорией.

В этой связи можно сделать вывод, что на современном этапе развития дальневосточного региона потребность среди населения в возрождении национальных театров, безусловно, ощущается. Доказательством этого, как было указано выше, являются попытки возрождения еврейского театрального искусства на территории Еврейской автономной области. Однако ввиду незначительного количества проживающих евреев на территории города Биробиджана и их качественным владением русским языком потребности именно в национальном еврейском театре не имеется. Напротив, национальная самоидентификация дальневосточного края должна происходить посредством развития искусства коренных малочисленных народов Дальнего Востока, отдельные представители из которых проживают и на территории еврейской автономии. Может быть, создание театра аборигенного народа вызовет больший интерес, как у жителей Дальнего Востока, так со стороны государственных структур, без которых в современных условиях появление такого вида театра фактически невозможно.

Список источников

1. Гамалей С. Ю. Организация деятельности Еврейского театра им. Кагановича 1945–1949 гг. / С. Ю. Гамалей // Современная научная мысль. – 2020. – № 2. – С. 98–102.
2. Гамалей С. Ю. История создания и развития Еврейского национального театра им. Кагановича в 1930-е годы / С. Ю. Гамалей // Вестник Рязанского гос. университета им. С. Есенина. – 2021. – № 3. – С. 27–35.
3. Гамалей С. Ю. Творческая жизнь еврейского государственного театра им. Кагановича в период Великой Отечественной войны / С. Ю. Гамалей // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Философия. Политология. Культурология. – 2021. – Т. 7. – № 1 (73). – С. 77–84.
4. Гамалей С. Ю. Национальные театры в культурном пространстве Дальнего Востока России XXI века / С. Ю. Гамалей // Сервис plus. – 2025. – Т. 19. – № 3. – С. 42–49.
5. Герцберг Б. Годы далекие, время близкое. Хабаровск: Хабаровское книжное изд-во, 1988. – 125 с.
6. Глебова Г. С. Национальный театр и его миссия: результаты эмпирического исследования / Г. С. Глебова, Т. Ю. Вавилова // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2022. – № 6. – С. 40–44.
7. Гуревич В. С. Еврейская автономная область: из прошлого в настоящее / В. С. Гуревич. – М.: Омега-пресс, 2020. – 524 с.
8. Загидуллина Д. Ф. Татарская литература и национальный театр: одна дорога на двоих // Театр XXI века и вызовы нового времени: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 110-летию татарского театра / Д. Ф. Загидуллина / под ред. Э. М. Галимовой. – Казань: ИЯЛИ, 2016. – С. 4–12.

On the issue of the Jewish theater revival in the Russian Far East at the beginning of the 21st century

9. Кирай Н. Основные тенденции в развитии театрального искусства в странах Восточной Европы / Н. Кирай // Театр XXI века и вызовы нового времени: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 110-летию татарского театра / под ред. Э. М. Галимовой. – Казань: ИЯЛИ, 2016. – С. 24–28.
10. Котлерман Б. К истории закрытия государственных еврейских театров в СССР: дело Биробиджанского ГОСЕТ им. Л. Кагановича в 1949–1951 гг. / Б. Котлерман // Вестник Еврейского университета. – 2005. – № 10. – С. 156–167.
11. Kotlerman B. Dreams of Nationhood: American Jewish Communists and the Soviet Birobidzhan Project, 1924–1951 by Henry Felix Srebrnik // Aschkenas. [S. I.]: Bar Ilan University, 2011. P. 26–38.
12. Kotlerman B. In Search of milk and honey: the theater of “Soviet Jewish statehood” (1934–1949) // Aschkenas. [S. I.]: Bar Ilan University, 2009. P. 68–81.
13. Kotlerman B. Jewish Studies in the Far East // Mizrekh. New York: Peter, 2009. P. 39–54.
14. Кудиш Е. Б. Театральный Биробиджан Е. Б. Кудиш. – Биробиджан, 1996. – 90 с.
15. Рянский Ф. Н. Еврейская автономная область / Ф. Н. Рянский. – Биробиджан, 1992. – 65 с.
16. Степанова А. А. Проблема поиска национального стиля / А. А. Степанова // Театр XXI века и вызовы нового времени: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 110-летию татарского театра / под ред. Э. М. Галимовой. – Казань: ИЯЛИ, 2016. – С. 48–52.
17. Турдубекова Э. М. Ознакомление с тенденциями современного мирового театра. Творческие коллективы областных театров республики / Э. М. Турдубекова // Театр XXI века и вызовы нового времени: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 110-летию татарского театра / под ред. Э. М. Галимовой. – Казань: ИЯЛИ, 2016. – С. 291–298.

References

1. Gamaley, S. Yu. (2020). Organizaciya deyatel'nosti Evrejskogo teatra im. Kaganovicha 1945–1949 gg. [Organization of the Activities of the Kaganovich Jewish Theater in 1945–1949]. *Sovremennaya nauchnaya mysl' [Modern Scientific Thought]*, 2, 98–102. (In Russ.).
2. Gamaley, S. Yu. (2021). Istoriya sozdaniya i razvitiya Evrejskogo nacional'nogo teatra im. Kaganovicha v 1930-e gody [History of the Creation and Development of the Kaganovich Jewish National Theater in the 1930s]. *Vestnik Ryazanskogo gos. universiteta im. S. Esenina [Ryazan State University named after S. Yesenin]*, 3, 27–35. (In Russ.).
3. Gamaley, S. Yu. (2021). Tvorcheskaya zhizn' evrejskogo gosudarstvennogo teatra im. Kaganovicha v period Velikoj Otechestvennoj vojny [Creative Life of the Kaganovich Jewish State Theater during the Great Patriotic War]. *Uchyonye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Filosofiya. Politologiya. Kul'turologiya [Scientific Notes of the Vernadsky Crimean Federal University. Philosophy. Political Science. Cultural Studies.]*, 7(1), 77–84. (In Russ.).
4. Gamaley, S. Yu. (2025). National theaters in the Cultural space of the Russian Far East at the beginning of the 21st Century. *Service plus*, 19 (3), 42–49. DOI: 10.5281/zenodo.16975892 (In Russ.).
5. Gerczberg, B. (1988). *Gody dalyokie, vremya blizkoe [Years Distant, Time Near]*. Khabarovsk: Kabarovsk Publishing house. (In Russ.).
6. Glebova, G. S. & Vavilova, T. Yu. (2022). Nacional'nyj teatr i ego missiya: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya [National Theater and Its Mission: Results of an Empirical Study]. *Kazanskij social'no-gumanitarnyj vestnik [Kazan Social and Humanitarian Bulletin]*, 6, 40–44. (In Russ.).
7. Gurevich, V. S. (2020). *Evrejskaya avtonomnaya oblast': iz proshlogo v nastoyashee [Jewish Autonomous Oblast: From the Past to the Present]*. Moscow: Omega-press Publishing house. (In Russ.).
8. Zagidullina, D. F. (2016). Tatarskaya literatura i nacional'nyj teatr: odna doroga na dvoikh [Tatar Literature and National Theatre: One Road for Two Styles]. *Teatr XXI veka i vyzovy novogo vremeni [Theatre of the 21st Century and the Challenges of the New Time]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 110th Anniversary of the Tatar Theatre. Kazan: IYaLI Publishing house, 4–12. (In Russ.).
9. Kiraj, N. (2016). Osnovnye tendencii v razvitii teatral'nogo iskusstva v stranakh Vostochnoj Evropy [The Main Trends in the Development of Theatrical Art in Eastern European Countries]. *Teatr XXI veka i vyzovy novogo vremeni [Theatre*

К вопросу о возрождении еврейского театра на дальнем востоке России в начале XXI века

- of the 21st Century and the Challenges of the New Time*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 110th Anniversary of the Tatar Theatre. Kazan: IYaLI Publishing house, 24–28. (In Russ.).
10. Kotlerman, B. (2005). K istorii zakrytiya gosudarstvennykh evrejskikh teatrov v SSSR: delo Birobidzhanskogo GOSET im. L. Kaganovicha v 1949–1951 gg. [On the History of the Closing of State Jewish Theaters in the USSR: The Case of the Birobidzhan GOSET named after L. Kaganovich in 1949–1951]. *Vestnik Evrejskogo universiteta [Bulletin of the Jewish University]*, 10, 156–167. (In Russ.).
 11. Kotlerman, B. (2011). Dreams of Nationhood: American Jewish Communists and the Soviet Birobidzhan Project, 1924–1951 by Henry Felix Srebnik. *Aschkenas. [S. I.]*, Bar Ilan University, 26–38.
 12. Kotlerman, B. (2009). In Search of milk and honey: the theater of Soviet Jewish statehood (1934–1949). *Aschkenas, [S. I.]*, Bar Ilan University, 68–81.
 13. Kotlerman, B. (2009). *Jewish Studies in the Far East. Mizrekh*. New York: Peter, 39–54.
 14. Kudish, E. B. (1996). *Teatral'nyj Birobidzhan [Theatrical Birobidzhan]*. Birobidzhan. (In Russ.).
 15. Ryanskij, F. N. (1992). *Evrejskaya avtonomnaya oblast' [Jewish Autonomous Region]*. Birobidzhan. (In Russ.).
 16. Stepanova, A. A. (2016). Problema poiska nacional'nogo stilya [The Problem of Searching for a National Style]. *Teatr XXI veka i vyzovy novogo vremeni [Theatre of the 21st Century and the Challenges of the New Time]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 110th Anniversary of the Tatar Theatre. Kazan: IYaLI Publishing house, 48–52. (In Russ.).
 17. Turdubekova E. M. (2016). Oznakomlenie s tendenciyami sovremennogo mirovogo teatra. Tvorcheskie kollektivy oblastnykh teatrov respubliky [Introduction to Trends in Contemporary World Theatre. Creative Teams of Regional Theatres of the Republic]. *Teatr XXI veka i vyzovy novogo vremeni [Theatre of the 21st Century and the Challenges of the New Time]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 110th Anniversary of the Tatar Theatre. Kazan: IYaLI Publishing house, 291–298. (In Russ.).

КУЛЬТУРА И ЦИВИЛИЗАЦИЯ

УДК 267

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-126-136

ЦВЕТЫ КАК ДАР: ТУРИСТСКИЕ ПРАКТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ ПРАВОСЛАВНЫХ ХРАМАХ РОССИИ

ЗАВЬЯЛОВА Анастасия Ивановна,

Российский государственный гуманитарный университет (Москва, РФ);

Магистр антропологии и этнологии, соискатель ученой степени кандидата наук;

e-mail: zavialovanastasia@yandex.ru

Научный руководитель: АНТОНОВ Дмитрий Игоревич,

Российский государственный гуманитарный университет (Москва, РФ);

Доктор исторических наук, доцент, профессор; e-mail: antonov-dmitriy@list.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу одной из широко распространенных, но малоизученных религиозных практик современного российского православия – традиции приносить в храмы и оставлять у икон и мощей цветы. Эта практика рассматривается как форма дарообмена, значимая для религиозной жизни, экономики прихода и туристской инфраструктуры. С опорой на полевой материал, собранный в 2021–2025 гг. в 15 регионах России, автор демонстрирует, как практика «цветочного приноса» изменяется в зависимости от контекста и различается в сельских или городских приходах, в малопосещаемых церквях и в популярных туристско-паломнических центрах. Описаны функции, которые выполняют цветы: они могут быть и украшением, и личным даром святому, и votivным подношением, и элементом праздничного убранства. Особое внимание уделяется роли церковных акторов (священников, работников), которые выступают модераторами этой практики, устанавливая правила размещения, закупки и утилизации цветов. Сделан вывод о том, что в условиях развития религиозного туризма цветы превращаются в значимый элемент символической экономики храма. Они становятся не только материальным свидетельством почитания, но и товаром в церковных лавках, а также особым символическим ресурсом – брандеа (контактными реликвиями). Через раздачу освященных у мощей и икон цветов (как в московском Покровском монастыре) происходит дистрибуция святости, что усиливает сакральный статус места и привлекает паломников. В работе показано, что массовая посещаемость и туристская активность становятся факторами трансформации локальных религиозных культур, подталкивая православных акторов к согласованию традиционных форм религиозности с современными социально-экономическими реалиями.

Ключевые слова: туристские практики, паломничество, Русская православная церковь, приход, дар, церковный принос, цветы, материальная религия, постсоветская религиозность

Для цитирования: Завьялова, А. И. Цветы как дар: туристские практики в современных православных храмах России // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 126–136. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-126-136.

Статья поступила в редакцию: 26.12.2025.

Статья принята к публикации: 02.02.2026.

CULTURE AND CIVILIZATION

UDC 267

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-126-136

FLOWERS AS A GIFT: TOURIST PRACTICES IN MODERN ORTHODOX CHURCHES IN RUSSIA

Anastasia I. ZAVYALOVA,

Russian State University for the Humanities (Moscow, Russia);

Postgraduate student; e-mail: zavialovanastasia@yandex.ru

Academic advisor: Dmitry I. ANTONOV,

Russian State University for the Humanities (Moscow, Russia);

PhD (Dr. Sc.) in History, Associate Professor, Professor; e-mail: antonov-dmitriy@list.ru

Abstract. The article addresses one of the widespread but under-theorized religious practices of contemporary Russian Orthodoxy – the tradition of bringing flowers to churches and leaving them at icons and relics. This practice is considered as a form of gift exchange that is significant for religious life, parish economy, and tourist infrastructure. Based on field data collected between 2021 and 2025 in fifteen regions of Russia, the author demonstrates how the practice of “flower offering” varies depending on context and differs between rural and urban parishes, as well as between little-visited churches and popular tourist and pilgrimage centers. The article describes the functions performed by flowers, which may serve as ordinary ornamentation, a personal gift to a saint, a votive offering, or an element of festive decoration. Special attention is paid to the role of church actors (priests and church workers), who act as moderators of this practice by setting rules for the placement, purchase, and disposal of flowers. It is concluded that, in the context of the development of religious tourism, flowers are becoming an important element of the symbolic economy of the church. They function not only as material evidence of veneration but also as commodities in church shops, as well as special symbolic resources – brandea (contact relics). Through the distribution of flowers consecrated by relics and icons (as in the Moscow Pokrovsky Monastery), sanctity is disseminated, which enhances the sacred status of the place and attracts pilgrims. The article shows that mass attendance and tourist activity are becoming key factors in the transformation of local religious cultures, prompting Orthodox actors to reconcile traditional forms of religiosity with contemporary socio-economic realities.

Keywords: tourist practices, pilgrimage, Russian Orthodox Church, parish, gift, church offering, flowers, material religion, post-Soviet religiosity

For citation: Zavyalova, A. I. (2026). Flowers as a gift: tourist practices in modern orthodox churches in Russia. *Service plus*, 20(1), 126–136. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-126-136. (In Russ.).

Submitted: 26/12/2025.

Accepted: 02/02/2026.

В последние годы храмы и монастыри Русской православной церкви становятся центрами притяжения различных предметов. Наполнение церковью материальными объектами стало закономерным следствием возобновления религиозной жизни в православных приходах, а также результатом развития и конструирования религиозных практик в постсоветской России [4–6].

Одаривание и пожертвование – традиционные для христианской культуры практики [8, 11]. Однако в постсоветских реалиях они приобретают новые черты. В частности, развитие внутреннего туризма и активизация паломнического движения («православного номадизма» [12]) в современной России ведет к адаптации церковной культуры к этим тенденциям: к развитию новых форм религиозности и ее проявлений, к включению новых практик в православную инфраструктуру и т.д.

Храмы и монастыри РПЦ зачастую привлекают не только паломников, но и интересующихся православной культурой и российской историей светских путешественников. Религиозный туризм и туристские практики в целом способны значительно влиять не только на экономику приходов, но и на локальную религиозную культуру в массово посещаемых церквях. Локусы-аттракторы могут быть и местами нахождения значимых православных святынь, и интересными с исторической и архитектурной точек зрения локациями. В обоих случаях не исключено, что их внутреннее устройство, инфраструктура, быт и распорядок будут трансформированы с учетом массовых посещений.

Трансформация эта может иметь множество направлений и вариаций. Особенно это заметно на примере широко известных монастырей и церковей России, значимых для туристов, а также по городским храмам с насыщенной приходской жизнью и постоянным потоком посетителей. Так, в Храме Христа Спасителя в Москве появляется на входе пункт досмотра и охрана, в Казанском соборе в Санкт-Петербурге – консультант по религиозным вопросам, который помогает туристам ориентироваться в храме и его религиозных услугах. Во многих городских церквях учреждают экскурсионные бюро или оказывают экскурсионные услуги, в других – умножают число лавок с православной продукцией. В части приходов изменения могут быть менее заметными, но не менее

показательными. Например, здесь могут складываться особые вариации практик дарения церкви различных предметов. В туристских центрах такие практики, как церковный принос, то есть жертвование в храм различных материальных объектов для разных нужд, могут существовать с большей, или, наоборот, меньшей интенсивностью, чем в редко посещаемых храмах.

Одной из религиозных практик дарообмена, широко распространившейся с 2000-х гг. в православной среде, стало одаривание храмовых икон и других значимых реликвий цветами. Эта практика плотно вошла в современную православную культуру, но на локальном уровне она существует в разнообразии вариаций. Примечательно, что у цветов, как у ряда других предметов из церковного приноса [9], нет универсально закрепленного статуса, и в каждой церкви отношения с этой традицией выстраиваются по-своему. Различается организация практики в сельских приходах, городских церквях, туристских православных локациях и соборах. Все эти факторы делают традицию одаривания реликвий цветами интересным объектом для анализа.

Материалами для исследования послужили интервью и полевые наблюдения автора, полученные в результате работы в храмах РПЦ в Москве, Санкт-Петербурге, Брянске, Воронеже, Нижнем Новгороде и ряде других городов (в ссылках обозначены аббревиатурой ПМА – полевые материалы автора). Также привлекаются интервью из архива Учебно-научного центра визуальных исследований Средневековья и Нового времени факультета культурологии Российского государственного гуманитарного университета (далее – УНЦ ВИСиНВ или Центр). Сотрудники Центра изучают религиозные практики в современной России с 2019 г. Для настоящего исследования использованы материалы, собранные рабочей группой Центра с моим участием в городских и сельских храмах и монастырях РПЦ в Московской, Нижегородской, Владимирской, Ярославской, Тверской, Вологодской, Воронежской, Липецкой, Новгородской областях, республике Мордовии и др. (в ссылках обозначены аббревиатурой ПМЦ – полевые материалы Центра).

Судить о «цветочной практике» мы можем в основном по свидетельствам церковных акторов, которые выступают модераторами (а иногда

Цветы как дар: туристские практики в современных православных храмах России

и организаторами) этой практики: это настоятели, монахи и монахини, церковные работники. Именно они были нашими основными собеседниками. Что касается людей, которые приносят цветы в храмы, то выйти на них удается относительно редко. Поэтому интервью с дарителями составляют меньшую часть корпуса источников, привлекаемых для настоящего исследования. Всего в период с 2021 по 2025 г. с указанными группами собеседников было проведено около 200 интервью. Частично восполняют сложившийся дисбаланс текстовые свидетельства, обнаруженные в православно ориентированных интернет-ресурсах.

Цветы как дар иконе/святому

Со Средних веков на Руси иконы одаривали множеством разных предметов: тканями, драгоценностями, анатомическими вотивами и т.п. [14]. Общеславянским обычаем является украшение церквей, наряду с другими постройками, свежими цветами и зеленью, например, на Троицу [1]. Известно, что в синодальный период в храмах цветочные венки размещали у икон и раки с мощами. Это можно проследить, например, по фотографиям С. М. Прокудина-Горского начала XX в.¹ На снимках, где запечатлены дореволюционные интерьеры храмов, можно увидеть цветочные венки (вероятно, искусственные и сделанные вручную), которые становились органичной частью иконных комплексов в церкви. Вместе с другими дарами, предназначенными святым и их изображениям, цветочные украшения оказывались составными частями икон как сложных комплексных святынь [3].

В постсоветской России цветы стали одним из самых актуальных типов предметных даров, которые размещают у мощей и изображений святых наряду со свечами и ювелирными украшениями (и другими небольшими предметами из драгоценных металлов и (полу)драгоценных камней) [8]. Практика украшать иконы цветами характерна для множества российских православных церквей, и для этого используют в основном живые растения.

Драгоценные украшения (в источниках средневекового и синодального периодов они часто обозначаются как «привесы» и «приклады») в большинстве случаев – дары вотивные (обетные) [14]. Цветы, напротив, – чаще всего регулярное подношение для украшения пространства, обычно приуроченное к праздникам. Однако букет цветов может выступить и вотивным даром, если человек приносит его в храм непосредственно в благодарность за оказанную ему по его просьбам божественную помощь. Часто о цветах можно услышать, что они одновременно и украшение, и дар. Этот дар часто упоминается в рассказах информантов наряду с практикой ставить у икон свечи, то есть приносить малую жертву как дополнительную или альтернативную.

Всегда цветы к этой иконе <Богоматери «В родах помощница»> приносят. Значит, люди помощь получают. Но люди же просто так не будут, значит, получают помощь, раз они...²

Сегодня вот розы большой букет принесли «Скоропослушнице»: «Ой, у меня дочка вышла замуж, мы так рады. Вот она вешала платочек, молились здесь», и вот такой вот букет принесла цветов...³

[А вот цветок лежит?] Ну вот многие знают, что она [икона Богоматери «Утоли моя печали». – А. З.] почитаемая, поэтому, может быть, и несут. Очень много заказуют ей свечей, вот, перед ней молятся⁴.

[Кто-то говорит, что цветы – это благодарность, дар какой-то?] Конечно, цветы – это благодарность. [А кто-то говорит, что красиво, чтобы оно было.] А что? «Благодарность» и «красиво» – это, по-моему, очень близкие понятия⁵.

Цветы появляются в церквях несколькими путями. Во-первых, к мощам и иконам стремятся поставить букеты дарители. С их стороны это не только дар, но и способ украсить церковь, образ. Иногда это описывают как послушание, которое взял на себя мирянин, или как «подарок святому»:

Там, Божьей матери, Господу приносят <цветы>. Или на день святого, там вот, Николаю

1 Например: Рака с мощами Св. Князя Михаила Тверского (новая) в Преображенском соборе в г. Твери // Наследие С. М. Прокудина-Горского. URL: <https://www.prokudin-gorsky.org/gallery/photo/1433?list-type=gallery-tag-id&list-id=27&photo-tab=0&page=2> (дата обращения: 25.12.2025). См. другие фотографии церковных интерьеров на сайте.

2 ПМЦ. Ж., работница церковной лавки при храме Спаса Преображения на Болвановке, г. Москва. Зап. в 2024 г.

3 ПМЦ. Ж., ок. 55 лет, работница церковной лавки Смоленского собора, пгт. Выездное, Нижегородская обл. Зап. в 2022 г.

4 ПМЦ. М., 1946 г.р., сельский староста, с. Теплово, г.о. Кулебаки, Нижегородская обл. Зап. в 2021 г.

5 ПМА. Ж., ок. 45 лет, ризничная в кафедральном соборе Александра Невского, г. Нижний Новгород. Зап. 21.10.2024 г.

Чудотворцу. Бывает, там, день его памяти, приносят. [Цветы как-то символически со святым связаны?] Нет, вот просто. <...> Ну **чтобы красота стояла**. <...> **Как мы друг другу дарим на день рождения** <...> цветы, так и здесь. В день памяти иконы, день памяти какого-то святого, приносят, вот, цветы¹.

[А вот, получается, цветов у вас много. Это как тоже элемент приноса?] Ну, вот это нам пожертвовали. Это нам **регулярно** одни <люди жертвуют>. У нас есть прихожане, которые постоянно, **каждый праздник**. Завтра же Михайлов день. Завтра у нас у всех именинный. <...> Все наши небесные покровители завтра празднуют праздник².

Во-вторых, церковные модераторы могут устанавливать в храме ящики-жертвенники с указаниями («На благоуукрашения храма цветами»), чтобы собирать денежные пожертвования именно на эту церковную «нужду». Затем работники сами заказывают букеты и ставят их к иконам. Пожертвованные деньги могут пускать и на создание праздничных флористических композиций.

А это **мы покупаем сами**. Вот сейчас будем украшать иконы. Мы украшаем иконы всегда, ко всем праздникам. Покупаем букеты, делаем. Потому что принесут, не принесут – мы не знаем. Поэтому покупаем сами цветочки. Но очень много, конечно, приносят цветов³.

У них [работниц церковной лавки Высоко-Петровского монастыря в Москве. – А. З.] есть такая определенная **копилочка**, в которую люди, которые очень любят эту икону, и приносят, там, кто восемьдесят, кто двести рублей, оставляют, и потом девчонки на эти деньги – потом, там, свои добавляют, – покупают цветы, **просто чтобы постоянно были** у Казанской иконы⁴.

Цветы также могут заказывать у флористов на средства, выделенные из общих пожертвований на храм, но это тоже относится скорее к праздничному убранству. В редких случаях при храмах существуют курсы храмовой флористики⁵, и украшения, вероятно, окупаются с пожертвований на такое обучение. Наконец, работники могут

просто срезать растения с прихрамовых клумб и размещать эти букеты в наосе, мотивируя это главным образом эстетическими соображениями. А в некоторых случаях цветы оказываются частью «товара», который можно приобрести в церковной лавке наряду со свечами, иконами, книгами и т.п. (об этом ниже).

Регламентацию количества, вида или цвета букетов в ходе исследования зафиксировать не удалось. Однако методы контроля «цветочного приноса» и правила размещения цветов существуют во многих церквях и часто различаются.

Когда букет приносят в церковь верующие-дарители, они либо самостоятельно расставляют цветы в пространстве храма, не привлекая к этому местных акторов, либо просят церковных работников это сделать. Где-то цветы обязательно должны пройти через руки церковных работников, в других приходах можно просто попросить выдать вазу, а иногда они сразу стационарно установлены у икон, и работницы никак не контролируют распределение букетов.

[А вот рядом с иконой стоят розы в вазе.] Это люди просто принесли-поставили. [Тоже как в благодарность?] Да. Бывает, люди просто приходят, ну, какой-то праздник, например. Тоже как подарок, просто приносят, что вот, вообще никак к празднику не относящийся оттенок [о цвете бутонов. – А. З.], любой. И ставят просто там. **Говорят, дайте вазу. Ставят туда, куда хотят**⁶.

[Под иконы цветы специально ставят?] Это вот букеты. Нет, это кто-то принес, и хотят как-то, это, дар такой. [Их приносят и вам отдают?] Ну да, просто: **«Поставьте букет, там, к какой-нибудь иконе»**. Ну как благодарность, может быть⁷.

В храмах, где практика украшения икон и мощей цветами не стимулируется и не организуется церковными модераторами, например в сельских приходах, дарители оставляют цветы у икон по собственной инициативе и выбирают локус для этого стихийно.

В силу того, что живые цветы имеют недолгий срок жизни, увядшие букеты быстро и регулярно сменяются новыми, особенно в известных

1 ПМЦ. Ж., ок. 30 лет, работница при храме Воскресенья Христова и Новомучеников и исповедников Церкви Русской Сретенского монастыря, г. Москва. Зап. в 2021 г.

2 ПМЦ. Ж., работница церковной лавки при храме Спаса Преображения на Болвановке, г. Москва. Зап. в 2024 г.

3 ПМЦ. Ж., работница церковной лавки при храме Спаса Преображения на Болвановке, г. Москва. Зап. в 2024 г.

4 ПМЦ. Ж., ок. 30 лет, работница Высоко-Петровского монастыря, г. Москва. Зап. в 2021 г.

5 См., например: Школа храмовой флористики «Отрада». URL: <https://otradaflores.ru/> (дата обращения: 25.12.2025).

6 ПМЦ. Ж., ок. 30 лет, жена священника, ученица курсов храмовой флористики «Отрада» при церкви святителя Николая в Отрадном, г. Москва. Зап. в 2021 г.

7 ПМЦ. Ж., ок. 30 лет, работница при храме Воскресенья Христова и Новомучеников и исповедников Церкви Русской Сретенского монастыря, г. Москва. Зап. в 2021 г.

Цветы как дар: туристские практики в современных православных храмах России

монастырях и храмах, которые часто посещают паломники и туристы. В некоторых особенно известных «цветочных центрах», например в Покровском монастыре в Москве, куда цветы в больших количествах приносят к мощам святой Матроны Московской, букеты у икон или мощей не иссякают. Таким образом, как и в случае с облием свечей или вотивных даров, размещенных у икон/мощей, наличие цветов выступает маркером особого почтения верующих к конкретной, чудотворной святыне. Поэтому церковные модераторы обычно поощряют желание верующих оставлять букеты у значимых реликвий и создают для этого материальные условия.

Цветы как часть «душевного сервиса»

В современных городских храмах с большой посещаемостью можно увидеть новую тенденцию – цветы предлагают приобрести за пожертвование прямо в церковных лавках. Такая практика существует в соборе Александра Невского в Нижнем Новгороде.

[Я видела, что у вас там такой холодильник стоит с цветами, и можно за пожертвование поставить такой-то иконе.] Да, да, да. Цветок стоит, там, сколько-то денег, я не знаю, сколько он сейчас стоит. Люди покупают цветы и ставят к вот такой иконе, к какой поставят. Вы видели, сколько цветов?¹

По логике православного обмена, церковная лавка – один из способов осуществлять денежные жертвования. На средства «из церковных лавок» во многом и существуют российские храмы². Поэтому церковные модераторы заказывают цветы у поставщиков напрямую, чтобы не привлекать посредников (цветочные магазины). Таким образом, финансовые ресурсы верующих концентрируются в храме. Прихожане оставляют в церкви одновременно и деньги, и предмет, который окажется у иконы или раки с мощами. Это жертва и на экономику церкви, и на «сакральную архитектуру» – создание особой атмосферы в храме.

Судя по отзывам, которые посетившие Нижний Новгород люди оставляют о соборе Александра Невского на сервисе «Яндекс.Карты»,

предложение купить цветы для иконы прямо на месте воспринимается двояко. Если у одной части посетителей такой подход вызывает недовольство и, по их мнению, превращает место молитвы в подобие рынка, то другие скорее считают это заботой со стороны служителей храма об удобстве молящихся. Живые цветы становятся частью «душевного сервиса».

Внутри, помимо свечей, можно приобрести **розы для икон** (В нашем городе такого нет.), **собор наполнен цветами**.³

Я столько разных икон Божьей Матери не видела ни в одном храме! И приятно, что ей можно не только свечки поставить, но и цветы подарить – нижегородский **душевный сервис** и здесь отметился. Приходите восхищаться!⁴

Интересно, что цветочная практика может влиять не только на церковную экономику, но и на экономическую инфраструктуру района, где находится известный этой практикой храм. Например, по дороге к Покровскому монастырю в Москве можно увидеть десяток флористических лавок.

Цветы как часть инфраструктуры современных православных храмов

Итак, цветы оказываются частью комплекса даров и приношений, которые появляются в монастырях и храмах – главным образом благодаря верующим. Они, как и, например, многие предметы, отдаваемые в церкви на утилизацию («священный мусор») [5, 10], воспринимаются как религиозно значимые и требующие к себе особого, благочестивого отношения. Иными словами, на них очень часто распространяются представления о незримой благодати.

Согласно этим представлениям, «святынями», несущими благодатную энергию, оказываются не только иконы и мощи (то есть «материнские» реликвии, чудотворные предметы и образа), но и те объекты, которые с ними соприкасались, находились в непосредственной близости от них или побывали в храме как святом месте в целом [2, 7, с. 21]. Такие предметы оказываются брендеа (контактными святынями), «дочерними» реликвиями, «впитавшими» в себя благодать.

1 ПМЦ. Ж., ок. 30 лет, жена священника, ученица курсов храмовой флористики «Отрада» при церкви святителя Николая в Отрадном, г. Москва. Зап. в 2021 г.

2 Свечников Д. Почему в церкви идет торговля иконами, свечами, книгами и молебнами? // Интернет-издание «Православие и мир». URL: <https://www.pravmir.ru/vopros-otvet/pochemu-v-cerkvi-idet-torgovlya-ikonami-svechami-knigami-i-molebnymi/> (дата обращения: 25.12.2025).

3 Отзыв пользователя «Ж Ж» на кафедральный собор Александра Невского // Яндекс.Карты. URL: https://yandex.ru/maps/org/1061156993/reviews?reviews%5BpublicId%5D=j0kh4yk9dueatru78jxttrvg&si=ywqv93z23z7ghqx7eqmk9qmk&utm_source=review (дата обращения: 25.12.2025).

4 Отзыв пользователя «Ульяна Штина» на кафедральный собор Александра Невского // Яндекс.Карты. URL: https://yandex.ru/maps/org/1061156993/reviews?reviews%5BpublicId%5D=epw2vm7m2r9emg7egvarrmheww&si=ywqv93z23z7ghqx7eqmk9qmk&utm_source=review (дата обращения: 25.12.2025).

Их значимость часто подчеркивают, называя их «святыньками».

Объясняют благодатность цветов-бренда по-разному. Во-первых, они освящаются, когда их – случайно, но неизбежно и многократно – окропляют святой водой во время служб. Во-вторых, цветы могут специально прикладывать к мощам и почитаемым иконам для того, чтобы получить личную «святыньку». В-третьих, если цветы находятся в сакральном пространстве храма, рядом с реликвиями, этого достаточно, чтобы они «напитались» благодатью.

В современной православной среде многие вещи, которые нельзя больше использовать, но которые считаются носителями благодати, ритуализованно уничтожают [5, 10]. Это происходит и с увядшими цветами. Обычно из всех возможных способов выбирают сжигание.

[Что делают с увядшими цветами?] Ну они будут стоять, потом <...> сжигаются, ну, куда увозятся. А куда их, если они завянут? <...> там же сжигается. <...> [А зачем именно сжигать?] <...> Не, ну как это. Это освящено. Почему, там, она куда-то в помойку попадет, и там будут топтать ногами тоже, вы понимаете?¹

[Как утилизируют троичкие березки?] Около храма сжигают и закапывают <...> В печке, у нас печки есть, мы сжигаем. Что сжигается, мы в печке все сжигаем².

Иногда ритуализованной утилизации подвергаются не все храмовые цветы: часть из них выбрасывают наряду с бытовым мусором. Это решается на местах церковными работниками или настоятелями. Наши наблюдения показывают, что здесь существует различие в позициях. Для одних церковных акторов необходимость правильно утилизировать все, что находилось в церкви или соприкасалось с реликвиями, безусловное и необходимое действие. Другие считают неверным «трястись над каждой песчинкой»³. В этом случае могут выстраиваться некие «градации» святости. К примеру, цветы, висевшие у икон, могут считаться более статусными, чем те, что стояли под ними. Поэтому первые будут с почтением утилизировать, а другие – просто выбрасывать.

Так, в Сергиевской церкви Высоко-Петровского монастыря в Москве я беседовала с работницами, которые разбирали флористические венки, снятые с икон. Они объяснили, что те цветы, которыми они занимаются, всегда сжигают в монастырской печи по прошествии праздника. А те букеты, которые регулярно ставят в вазы под иконы прихожане, утилизируют вместе с другим мусором.

Ну да, некая традиция, что то, что **прикасается к святыне**, то, как бы, утилизировать просто в помойку нехорошо, поэтому называется <...> предавать стихиям <...> Просто это все нужно сначала разобрать... [А у вас как?] У нас? Ну, примерно точно так же. Ну, губки [имеется в виду пиафлор, на который крепят цветы для создания композиции. – А. З.] – техническая сторона, идет в мусор, а цветы, по-моему, уже идут в печку церковную. <...> [А те розы, что под Казанской стоят?] Ну да, выбрасывают. Ну <розы>, которые **под иконой стояли, там ничего такого сакрального не происходило**, просто они стояли внизу, и все⁴.

Еще один способ убрать цветы из храма, но сделать это благочестивым образом, – раздать. Во многих церквях цветы, оставшиеся от праздничных флористических композиций, раздают прихожанам. Например, на Крестовоздвижение, когда цветочные венки снимают с Распятия, из засохших цветов могут скручивать маленькие букетики и предлагать верующим.

Наконец, по рассказам некоторых информантов, иногда цветы из церкви воруют: «А хорошие цветы могут и **свистнуть**, как это у нас в России бывает»⁵.

Таким образом, мы наблюдаем связанные с цветами практики дистрибуции святости. Под этим мы понимаем такие действия, которые направлены на апроприацию и распространение благодати посредством материальных объектов. Пример такого действия – раздача считающихся благодатными объектов в церкви, перемещение их в другой локус для дальнейшего использования (например, для лечения людей/домашних животных/скотины и др. [2]). Практики дистрибуции святости широко распространены в христианской культуре. Характерным примером является традиция забирать из церкви троичкую зелень после

1 ПМЦ. Ж., ок. 60 лет, работница церковной лавки при храме Николая Чудотворца в Отрадном. Зап. в 2021 г.

2 ПМЦ. Ж., ок. 40 лет, работает в церковной лавке Троицкой церкви, с. Теплово, г.о. Кулебаки, Нижегородская обл., зап. в 2021 г.

3 ПМЦ. Ж., ок. 30 лет, работница Высоко-Петровского монастыря, г. Москва. Зап. в 2021 г.

4 ПМЦ. Ж., ок. 30 лет, работница Высоко-Петровского монастыря, г. Москва. Зап. в 2021 г.

5 ПМЦ. Ж., ок. 30 лет, работница Высоко-Петровского монастыря, г. Москва. Зап. в 2021 г.

Цветы как дар: туристские практики в современных православных храмах России

праздничной недели и использовать как средство народной медицины [1]. В значимых для паломников и включенных в их маршруты православных храмах такие практики сегодня также получают распространение.

Цветочные центры и дистрибуция святости

Итак, благодать от материнской святости может быть перенесена на любой предмет, находящийся близко к ней, и на само пространство вокруг. К материальным объектам из почитаемых мест – храма, монастыря или природного локуса – верующие часто относятся как к брандеа и стремятся забрать их с собой или перенести с их помощью благодать на себя / другие предметы.

Поэтому для верующих цветов из святого локуса становится не просто «сувениром», привезенным на память о паломничестве, но брандеумом, напитанным благодатной энергией, которая передалась ему от реликвии или от самого почитаемого места. Он не просто означает связь с местом, но принял на себя его «силу». Через присвоение предмета человек присваивает и благодать, которая накопилась в этих вещах, и может ее использовать. Об актуальности таких представлений свидетельствует широко распространенная рекомендация заваривать с цветами из святых мест чай и пить его «для здоровья», класть их под подушку для лучшего сна, прикладывать к больным местам и т.п., а также почтительное отношение к таким предметам. Их советуют ставить в красный угол к домашним иконам и обязательно особым образом утилизировать (закапывать в непопираемом месте, сжигать, пускать по воде и т.п.). Нужно отметить, что в православной среде к такому обращению с цветами относятся неоднозначно.

Есть люди, которые сильно верят, и для них вот этот вот момент как бы прикосновения, **унести с собой часть прикосновения к иконе**, он для них имеет сакральную ценность <...> цветы, которые, вот, Матронушкины, прикладывают и потом **заваривают из них чай** и [иронизирует] съедают их сырыми вместе с чайником¹.

Однако многие церковные акторы не только легализуют распространение святости с помощью цветов, но и поощряют и даже организуют его. Храмы, в которых находятся значимые и широко почитаемые христианские святости, иногда могут разрешать или инициировать практику создания контактных реликвий (брандеа) от этих святых и распространение евлогий – «святыечек», раздаваемых в память о посещении монастырей или совершении паломничеств.

В число таких предметов-дистрибуторов святости включаются и цветы. Два ярких примера – Смоленская церковь (Санкт-Петербург) и Покровский монастырь (Москва), оба связаны с цветочной традицией.

Смоленский храм находится на том же кладбище, где и часовня блаженной Ксении Петербургской. Там была организована «приемная», которая отвечала на письма верующих и рассылала вместе с ответом лепестки роз, смазанные миром от мощей святой [13].

Покровский монастырь широко известен благодаря перемещенным туда мощам Матроны Московской. О святой говорят, что она любила розы, и, по ее известному завету, идут к святой «с цветами, как к живой»². Их кладут к раке, они «освящаются у мощей»³, потом через какое-то время работницы монастыря убирают их и разделяют на бутоны. Их высушивают и раздают тем, кто приложился к святым мощам. Так, каждый пришедший с одними цветами, уходит с другими: «Получается своего рода “круговорот цветов”, когда паломники приходят со свежими цветами, а с собой уносят освященные на мощах сухие соцветия как частицу памяти о пребывании в этом святом месте»⁴. Бутоны забирают домой и используют различными способами как дочернюю реликвию (ставят у иконы Матроны, заваривают из них чай, прикладывают к ним, зашивают в подушку, закапывают стебель в почву⁵ и т.д.).

Итак, размещение цветов у реликвий нередко поддерживается духовенством как практика, актуальная не только для внутренней жизни прихода, но и для публичной репрезентации

1 ПМЦ. Ж., ок. 30 лет, работница Высоко-Петровского монастыря, г. Москва. Зап. в 2021 г.

2 Гуликова Е. Цветы от Матронушки. Воспоминания одной паломницы // Паломнический отдел Чувашской митрополии. 25.03.2015. URL: <https://putnik.cerkov.ru/2015/03/25/cvety-ot-matronushki-vospominaniya-odnoj-palomnicy/> (дата обращения: 25.12.2025).

3 Зачем раздают цветы людям у мощей Матроны в Покровском монастыре / Миры Марты // Яндекс.Дзен. URL: https://dzen.ru/a/ZrsiU_VmK198vMdh (дата обращения: 25.12.2025).

4 Что делать с цветами от Матроны Московской // ЕлицыЗаписки. 08.01.2025. URL: <https://zapiski.elitsy.ru/news/chto-delat-s-tsvetami-ot-matrony-moskovskoy> (дата обращения: 25.12.2025).

5 Что можно делать с цветами от Матроны Московской / Все о цветах... // Яндекс. Дзен. <https://dzen.ru/a/X6QSp0ejSBL0clZq> (дата обращения: 25.12.2025).

деятельности церкви. Цветы, как и другие предметные жертвы, играют роль материальных свидетельств божественной помощи, которая была в разные периоды оказана верующим. Поэтому букеты становятся символическим капиталом храма и способны притягивать туда все новые ресурсы. Благодаря этой практике возрождается традиция комплексных реликвий, сложившаяся с первых веков распространения икон в Византии [3]: цветы занимают свое место у икон и рак с мощами вместе с другими предметами (вазами, киотами, сенями, вотивными дарами-привесами, свечами и подсвечниками, записками и сундучками для них и т. п.).

Православные центры, подобные Смоленскому храму и Покровскому монастырю,

организующие цветочную традицию, становятся не только значимыми туристскими и паломническими центрами, но и местами, откуда благодать реликвий распространяется через цветы-брондеа. Такого рода практики способствуют развитию православной символической экономики, построенной на дарообменных отношениях с Небесами, а также на циркуляции святости и реликвий в физическом пространстве. Значение таких традиций усиливается в современных условиях, когда приходы активно конкурируют друг с другом за прихожан, туристов, спонсоров, а известные монастыри ведут «рекламные кампании» для привлечения паломников. При этом они не только пользуются заложенными еще в Средние века принципами [15], но и изобретают новые.

Список источников

1. Агапкина Т. А. Троица / Т. А. Агапкина // Н. И. Толстой (ред.). Славянские древности. Этнолингвистический словарь. – Т. 5. – М.: Международные отношения, 2012. – С. 320–325.
2. Антонов Д. И. Апроприация силы: незримое «тело» святых в христианских традициях / Д. И. Антонов // Государство, религия, церковь в России и за рубежом. – 2021. – № 3. – С. 7–25. DOI: <https://doi.org/10.22394/2073-7203-2021-39-3-7-25>.
3. Антонов Д. И. Икона-«гнездо». История комплексных святых: от храмовых икон до советских «киоток» / Д. И. Антонов // Государство, религия, церковь в России и за рубежом. – 2024. – № 42(3). – С. 60–99. <https://doi.org/10.22394/2073-7203-2024-42-3-60-99>.
4. Антонов Д. И. Иконы и мощевики: об актуальных тенденциях в формировании российского храмового пространства / Д. И. Антонов // Вестник РГГУ. Серия: Литературоведение. Языкознание. Культурология. – 2020. – № 3. – С. 102–114. DOI: 10.28995/2686-7249-2020-3-102-114.
5. Антонов Д. И. Колодцы и печи: ритуализированная утилизация освященных предметов в постсоветской православной традиции / Д. И. Антонов // Вестник РГГУ. Серия: Литературоведение. Языкознание. Культурология. – 2022. – № 2. – С. 30–43. DOI: 10.28995/2686-7249-2022-2-30-43.
6. Антонов Д. И. Религиозные практики и храмовое пространство в современной России / Д. И. Антонов // Визуальная теология. – 2023. – Т. 5. – № 1. – С. 93–105. <https://doi.org/10.34680/vistheo-2023-5-1-93-105>.
7. Антонов Д. И. Священный мусор: практики ритуализированной утилизации в современной церковной традиции / Д. И. Антонов // Живая старина. – 2022. – № 1(113). – С. 21–24.
8. Антонов Д. И. У святых очи вертел? Фигуры без глаз на русских миниатюрах / Д. И. Антонов // Сила взгляда: глаза в мифологии и иконографии: Сб. науч. статей. – М.: РГГУ, 2013. – С. 15–43.
9. Антонов Д. И. «Мы не засекали, сколько золотишка»: актуальные нарративы о вотивных дарах / Д. И. Антонов, А. И. Завьялова // Живая старина. – 2023. – № 1. – С. 31–35.
10. Антонов Д. И. Советские иконы и семиотические идеологии: что руководит людьми, когда они руководят иконами / Д. И. Антонов, А. И. Завьялова // Государство, религия, церковь в России и за рубежом. – 2024. – № 42(3). – С. 136–163. <https://doi.org/10.22394/2073-7203-2024-42-3-136-163>.
11. Антонов Д. И. Утилизация освященных предметов: тексты и комментарии / Д. И. Антонов, С. М. Тюнина // Живая старина. – 2022. – № 1(113). – С. 24–29.
12. Забаев И. В. Смирение и дар: избирательное сродство институтов и этики на приходах Русской православной церкви / И. В. Забаев, А. В. Зуева, Ю. А. Колошенко // Научный результат. Социология и управление. – 2018. – Т. 4. – № 1. – С. 33–62. DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-1-33-62.

Цветы как дар: туристские практики в современных православных храмах России

13. Кормина Ж. В. Паломники: этнографические очерки православного номадизма / Ж. В. Кормина. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 349 с.
14. Кормина Ж. В. Письма верующих как реклама: «всемирная приемная» св. Ксении Петербургской / Ж. В. Кормина, С. А. Штырков // Антропологический форум. – 2008. – № 9. – С. 154–184.
15. Майзульс М. Р., Зотов С. О., Антонов Д. И. Восковые ноги и железные глаза: votivные практики от Средневековья до наших дней / М. Р. Майзульс, С. О. Зотов, Д. И. Антонов. – М.: Слово, 2022.
16. Geary P. Sacred commodities: the circulation of medieval relics // *The social life of things: Commodities in cultural perspective*. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1986. P. 169–191.

References

1. Agarkina, T. A. (2012). Troica [Whitsunday]. In: N. I. Tolstoj et al. *Slavyanskije drevnosti. Etnolingvisticheski slovar' [Slavic antiquities. Ethnolinguistic dictionary]*. Vol. 5. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniya [International relations], 320–325. (In Russ.).
2. Antonov, D. I. (2021). Apropraciya sily: nezrime "telo" svyatyni v hristianskih tradiciyah [Appropriation of Virtue: The Invisible "Body" of Holy Objects in Christian Traditions]. *Gosudarstvo, religiya, cerkov v Rossii i za rubezhom [State, Religion and Church in Russia and Worldwide]*, 3, 7–25. DOI: <https://doi.org/10.22394/2073-7203-2021-39-3-7-25>. (In Russ.).
3. Antonov, D. I. (2024). Ikona-«гнездо». Istoriya kompleksnyh svyatyn': ot hramovyh ikon do sovetских «kiotok» [The Icon as a "Nest". The History of Complex Shrines: From the Church Icons to the Soviet Icons]. *Gosudarstvo, religiya, tserkov' v Rossii i za rubezhom [State, Religion and Church in Russia and Worldwide]*, 3, 60–99. <https://doi.org/10.22394/2073-7203-2024-42-3-60-99>. (In Russ.).
4. Antonov, D. I. (2020). Ikony i moshcheviki: ob aktual'nyh tendenciyah v formirovanii rossijskogo hramovogo prostranstva [Icons and reliquaries. On current trends in constructing of the church space in Russia]. *Vestnik RGGU. Seriya "Literaturovedenie. Yazykoznanie. Kulturologiya" [RSUH Bulletin. The series "Literary Studies. Linguistics. Cultural Studies"]*, 3, 102–114. DOI: 10.28995/2686-7249-2020-3-102-114. (In Russ.).
5. Antonov, D. I. (2022). Kolodcy i pechi: ritualizirovannaya utilizaciya osvyashennyh predmetov v postsovetской pravoslavnoj tradicii [Wells and furnaces. Ritualized disposal of sacred objects in post-Soviet Orthodox tradition]. *Vestnik RGGU. Seriya "Literaturovedenie. Yazykoznanie. Kulturologiya" [RSUH Bulletin. The series "Literary Studies. Linguistics. Cultural Studies"]*, 2, 30–43. (In Russ.).
6. Antonov, D. I. (2023). Religioznye praktiki i hramovoe prostranstvo v sovremennoj Rossii [Religious practices and church space in modern Russia]. *Vizualnaya teologiya [Journal of Visual Theology]*, 5(1), 93–105. <https://doi.org/10.34680/vistheo-2023-5-1-93-105>. (In Russ.).
7. Antonov, D. I. (2022). Svyashchennyj musor: praktiki ritualizovannoj utilizacii v sovremennoj cerkovnoj tradicii [Sacred Waste: Ritualized Disposal Practices in the Modern Church Tradition]. *Zhivaya starina [Living Antiquity]*, 1, 21–24. (In Russ.).
8. Antonov, D. I. (2013). U sviatykh ochi vertel? Figury bez glaz na russkikh miniaturakh [Did you scratch out saints' eyes? Eyeless images in Russian miniatures]. In: D. I. Antonov et al. *Sila vzgliada [The power of the gaze]*. Moscow: RGGU [Russia State University for the Humanities], 14–42. (In Russ.).
9. Antonov, D. I., Tyunina, S. M. (2022). Utilizaciya osvyashchennyh predmetov: teksty i kommentarii [Disposal of consecrated objects: texts and comments]. *Zhivaya starina [Living Antiquity]*, 1, 24–29. (In Russ.).
10. Antonov, D. I., Zavyalova, A. I. (2023). "My ne zasekali, skol'ko zolotishka": sovremennye narrativy o votivnyh darah ["We Did Not Detect How Much Gold": Actual Narratives About Votive Gifts]. *Zhivaya starina [Living Antiquity]*, 1, 31–35. (In Russ.).
11. Antonov, D. I., Zavyalova, A. I. (2024). Sovetskie ikony i semioticheskie ideologii: chto rukovodit lyudmi, kogda oni rukovodyat ikonami [Soviet Icons and Semiotic Ideologies: What Guides People When They Guide Icons]. *Gosudarstvo, religiya, cerkov v Rossii i za rubezhom [State, Religion and Church in Russia and Worldwide]*, 3, 136–163. <https://doi.org/10.22394/2073-7203-2024-42-3-136-163>. (In Russ.).

12. Zabaev, I. V., Zueva, A. V., Koloshenko, Yu. A. (2018). Smirenje i dar: izbiratelnoe srodstvo institutov i etiki na prihodah Russkoj pravoslavnoj cerkvi [Humility and Gift: elective affinity of institutions and ethics in Orthodox parishes]. *Nauchnyj rezultat. Sociologiya i upravlenie [Research result. Sociology and management]*, 4(1), 33–62. (In Russ.).
13. Kormina, Zh. V. (2019). *Palomniki: Etnograficheskie ocherki pravoslavnogo nomadizma [Pilgrims: Ethnographic Essays in Orthodox Nomadism]*. Moscow: Higher School of Economics Publishing House. (In Russ.).
14. Kormina, Zh. V., Shtyrkov, S. A. (2008). Pis'ma veruyushchih kak reklama: «vsenarodnaya priemnaya» sv. Ksenii Peterburgskoj [Letters from believers as advertising: the “national reception” of St. Xenia of St. Petersburg]. *Antropologicheskij forum [Anthropological Forum]*, 9, 154–184. (In Russ.).
15. Majzuls, M. R., Zotov, S. O., & Antonov, D. I. (2022). *Voskovye nogi i zheleznye glaza: votivnye praktiki ot Srednevekovya do nashih dnei [Wax legs and iron eyes: votive practices from the Middle Ages to the present day]*. Moscow: Slovo. (In Russ.).
16. Geary, P. (1986). Sacred commodities: the circulation of medieval relics. In: A. Appadurai et al. *The social life of things: Commodities in cultural perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 169–191.

CULTURE AND CIVILIZATION

УДК 5.10.1.

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-137-144

FORMATION OF RELIGIOUS IDENTITY IN THE DIGITAL ECOSYSTEM WITHIN THE CHINESE CULTURAL WORLD

Natalia Yu. LOGINOVA,

Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia);

Senior Lecturer; e-mail: snare64@mail.ru

Abstract. Religion in the Chinese cultural sphere has long functioned as an everyday grammar of conduct and a public archive of shared meanings, while digitalization has entered this landscape as both a solvent and a binder, loosening inherited patterns of ritual mediation even as it knits dispersed publics into new communities of practice. This article advances a theoretically grounded and empirically informed analysis of how digital infrastructures recompose religious life in contemporary China by reshaping practice, authority, and identity under conditions of platform governance and state regulation. Building on regional scholarship in digital religion and on studies that document the Chinese case across institutional, organizational, and public communication levels, the article proposes a triadic framework that links platform affordances, governance regimes, and traditions of moral cultivation as co-determinants of online religious forms, and it operates this framework through an applied protocol that can be used by researchers and religious organizations to audit and improve digital presence in ways that are both effective and compliant. By synthesizing insights on virtual temples, online pilgrimage, streamed sermons, and the algorithmic circulation of ritual content with documented patterns of organizational strategy and public engagement, the study shows that digitalization does not merely transfer religiosity to a new venue; it reorganizes visibility, temporality, and communal belonging, and it does so within a Chinese internet ecology that is simultaneously innovative and regulated. The article concludes that future trajectories will depend on negotiated balances among technological innovation, regulatory guidance, and the resilient creativity of believers, and that these balances will be worked out in the hybrid spaces where incense and interface mingle.

Keywords: culture, religion, cultural mediation, internet, digitalization, identity, values

For citation: Loginova, N. Yu. (2026). Formation of religious identity in the digital ecosystem within the Chinese cultural world. *Service plus*, 20(1), 137–144. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-137-144.

Submitted: 30/11/2025.

Accepted: 22/01/2026.

КУЛЬТУРА И ЦИВИЛИЗАЦИЯ

УДК 5.10.1.

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-137-144

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЛИГИОЗНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЕ КИТАЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ

ЛОГИНОВА Наталия Юрьевна,

Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ);

Старший преподаватель; e-mail: snare64@mail.ru

Аннотация. В китайском культурном пространстве религия давно задает «грамматику» повседневного поведения и служит общим архивом смыслов. Приход цифровых технологий действует двояко: ослабляет часть наследованных ритуальных посредников и одновременно соединяет разобщенные публики в новые сообщества практики. В статье предлагается теоретически выстроенный и эмпирически информированный анализ того, как цифровая инфраструктура перестраивает религиозную жизнь в современном Китае, трансформируя практики, авторитет и идентичность в условиях платформенного управления и государственной регуляции. На основе региональных исследований цифровой религии и работ, описывающих китайский материал на институциональном, организационном и публично-коммуникативном уровнях, формулируется трехчастная концептуальная схема, связывающая возможности платформ, режимы управления и традиции морального воспитания в качестве определяющих и взаимозависимых факторов онлайн-религиозных форм. Эта схема реализуется в виде прикладного протокола, пригодного для аудита и улучшения цифрового присутствия исследователями и религиозными организациями. Синтезируя наблюдения о виртуальных храмах, онлайн-паломничествах, стриминговых проповедях и алгоритмической циркуляции ритуального контента с описанными стратегиями организаций и паттернами вовлеченности, исследование показывает, что цифровизация не просто переносит религиозность в новый медиум, но переустраивает поля видимости, временные режимы и формы общинной принадлежности в рамках китайской цифровой среды. Итоговый тезис состоит в том, что будущие траектории зависят от сонастройки технологических новшеств, регуляторной поддержки и устойчивого творчества общин. Такая сонастройка будет происходить в смешанных пространствах, где ритуал соседствует с интерфейсом, а культурная память развивается параллельно с кодом.

Ключевые слова: культура, религия, культурное посредничество, интернет, цифровизация, идентичность, ценности

Для цитирования: Логинова, Н. Ю. Формирование религиозной идентичности в цифровой экосистеме китайской культуры // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 137–144. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-137-144.

Статья поступила в редакцию: 30.11.2025.

Статья принята к публикации: 22.01.2026.

Introduction

To speak of the “Chinese world” is to name not merely a geography but a civilizational weave in which ancestral reverence, moral cultivation, and communal obligation are bound together through rituals of memory and disciplines of conduct, and it is within this textured weave that the digital has begun to stitch new seams whose presence can be felt in rhythms of daily devotion and the timbre of public speech.

This study argues that digitalization in China has not only expanded access to sermons, scriptures, and sites, but has reshaped the conditions of religious life by redirecting attention, reorganizing authority, and recombining identities under platform affordances and governance. The claim rests on two simple observations that carry wide implications. The first observation is that Chinese religiosity has long been plural, layered, and pragmatic, such that Buddhist cultivation, Daoist alignment, Confucian ritual propriety, Islamic devotion, Christian liturgy, and a myriad of local cults can coexist in complementary fashion within single biographies and communities, with complementarity rather than exclusivity operating as the ordinary logic of belonging [6].

The second observation is that the expansion of digital infrastructures across the Chinese internet has multiplied the channels through which such plural practice can be represented, coordinated, instructed, and debated, and that this multiplication, while enabling new forms of access and preservation, has also rendered authority visible and contestable in publicity arenas that are structured by algorithms, metrics, and moderation [7; 8; 10].

From this vantage point, the meeting of incense and interface is not a simple juxtaposition of old and new, because the medium alters the message by altering its circulation and reception, and because state recognition and regulation inflect the translation of offline practices into online forms in ways that are distinctive of the Chinese case [8; 10]. The purpose of the present article is to move beyond descriptive inventories of virtual temples or streamed sermons toward an analysis that is simultaneously scientific in its conceptual clarity and applied in its practical utility, and to do so by grounding claims in an existing body of scholarship that has mapped digital religion in Asia and documented online publics, organizational strategies, and regulatory regimes in mainland China [9].

The contribution is threefold. The article first assembles a literature-based account of how

digitalization intersects with long-standing patterns of Chinese religiosity, drawing on historical and cultural studies to establish a baseline of practice and value [2; 6]. The article then articulates a triadic framework that foregrounds the interaction of platform affordances, governance regimes, and moral traditions, and it specifies operational indicators that make the framework testable and useful. The article finally demonstrates the analytic payoff of this framework through close readings of documented cases and through a normative protocol designed to help organizations align digital presence with pedagogical, ethical, and regulatory aims [8]. The writing adopts a flowing style to honor the integrative nature of the subject while maintaining the argumentative discipline of academic analysis, since the topic itself requires a prose that can accommodate complexity without sacrificing rigor.

Related research and conceptual background

The Asian region has supplied a generative stage for the mutual shaping of religion and digital culture, and within this region China has presented a case that is at once exemplary and singular because of its robust platform ecosystem and its distinctive architecture of state recognition and guidance [7]. Studies in digital religion have argued that the online is not only a repository of content but a field of practice where ritual is enacted, authority is negotiated, and identity is curated, and that the critical unit of analysis therefore shifts from “transfer” to “transformation,” since the conditions of visibility, interactivity, and archiving change what counts as authoritative and how belonging is forged [3].

Within the Chinese context, survey and case-study work has charted the adoption of websites, microblogs, and streaming channels by religious organizations, the emergence of online publics around Buddhist and Christian content, and the navigation of policies that regulate proselytization, youth access, and cross-border coordination [8].

This body of work supports two theoretically relevant claims. The first claim is that institutional actors in China have integrated digital tools not as an afterthought but as part of deliberate strategies to teach, coordinate, and represent civic contribution, thereby aligning online presence with public service and cultural heritage in forms that are legible to adherents and regulators alike [8; 9]. The second claim is that public communication about religion on platforms such as microblogs produces differentiated audiences and discourses across traditions, revealing both shared

tactics of engagement and distinctive patterns of rhetoric and attention that reflect doctrinal emphases and community histories [10].

To situate these dynamics within the *longue durée*, one recalls that Chinese religiosity is marked by a pluralism of practice and a pedagogy of virtue that embed moral cultivation within family, community, and state, and that the authority of religion has never been purely interior because ritualized conduct and shared memory have always given doctrine a public body [2]. Digitalization thus arrives not as an alien imposition but as another medium of mediation in a history that already includes script, print, image, sound, and architecture, with the novelty lying in speed, scale, and interactivity rather than in the mere fact of transmission [7].

The conceptual move this article makes is to construe digitalization as mediatization under governance, because platforms structure affordances and audience expectations through design and algorithmic curation, while the state structures the permissible range of expression and organization through recognition and regulation, and both structures meet a living tradition that supplies content, norms, and aims [3]. The interaction of these elements, rather than any single one of them, explains the observed forms of online religion in China and suggests where pressures and opportunities will likely appear.

Theoretical Framework.

The analytical framework proposed here rests on a threefold alignment that treats platform affordances, governance regimes, and traditions of moral cultivation as co-constitutive determinants of online religious life in China, and it insists on examining their interaction rather than isolating them in turn. Platform affordances encompass the pathways by which content is created, found, engaged, and archived, including interface design, recommendation systems, metrics of attention, and modalities of interactivity, and these affordances tilt practice toward forms that privilege shareable fragments, visual immediacy, and measurable engagement, while also enabling sustained learning through serialized lectures and searchable archives [4; 5].

Governance regimes encompass the recognition of religious bodies, licensing and moderation requirements, content guidelines, and the broader orientation toward public order and social harmony, and these regimes condition not only what can be said but how organizations craft self-presentation and allocate resources to digital outreach and compliance [8].

Traditions of moral cultivation encompass doctrinal teachings, ritual repertoires, and ethical aims that have long organized Chinese religious life, with an emphasis on filial piety, community solidarity, personal rectitude, and the alignment of internal disposition with external conduct, and these traditions supply both the content and the evaluative criteria by which digital practices are judged meaningful or deficient [2].

The hypothesis that guides the analysis is that the shape of online religion in China emerges from specific alignments across this triad, such that a high-affordance platform environment combined with stringent governance and a tradition that values communal discipline will produce online forms that emphasize education, charity, and heritage over direct proselytization, while a more permissive platform setting combined with lighter oversight and a tradition that valorizes testimony may yield forms centered on personal narrative and peer-to-peer sharing [7].

The Chinese case, with its domestically anchored platforms and explicit recognition of five religions, presents an alignment in which organizational actors are incentivized to construct public-facing content that showcases civic contribution, doctrinal instruction, and ritual beauty, and to do so in a manner that is responsive to platform metrics yet careful to avoid framings that could be read as disruptive to social harmony [8].

The framework therefore predicts the growth of online classes, archives, and streamed ceremonies as well as the careful curation of comment sections and the integration of charitable reporting, and it predicts a measured embrace of immersive technologies where they can assist preservation and pedagogy without supplanting embodied ritual.

Methodological note and an applied protocol

The argument advanced here relies on interpretive synthesis of published scholarship in digital religion and Chinese religious studies, with particular attention to survey work on online religion in mainland China, organizational case analyses, and comparative studies of platform publics, which together furnish empirical anchor points for the claims made about practice, authority, and identity [7; 8; 9; 10]. In order to translate conceptual insights into practical guidance for religious organizations and researchers, the article articulates an applied auditing protocol that is grounded in the triadic framework and in the classifications of online religious resources proposed in the literature [5].

The protocol proceeds through a set of analytical moves rather than a mechanical checklist, because qualitative judgment remains indispensable when aligning digital forms with doctrinal and ethical aims. The first analytical move is to map digital assets across formats and channels, which includes websites, official accounts on domestic platforms, streaming archives, and digital repositories of texts and chants, and to describe not only their existence but their affordance use, such as navigation clarity, searchability, interactivity, and accessibility, since affordance use determines whether content teaches, gathers, and sustains rather than merely displays [4].

The second analytical move is to identify governance-relevant features, which includes licensing disclosures, visible moderation practices, age-appropriate content gates, and the articulation of civic contribution through reports on charity, environmental stewardship, and cultural preservation, since these features mediate institutional legitimacy and public trust in the Chinese context [8; 9; 10]. The third analytical move is to assess alignment with traditions of moral cultivation, which requires examining whether digital offerings cultivate filial respect, communal solidarity, and personal virtue through sustained instruction and guided practice, or whether they drift toward fragmentary consumption without pedagogical scaffolding, since alignment determines whether digitalization strengthens or thins the moral fabric that religious communities exist to weave [2].

Although the protocol is framed for applied use, it also supplies research variables that can be operationalized for comparative study, including content depth, ritual mediation density, interactivity quality, moderation transparency, and civic presentation intensity, and these variables can be coded across organizations and traditions to test hypotheses about how the triad yields distinctive online ecologies [5].

The present article does not present new primary data but demonstrates how published findings can be reinterpreted through this lens to produce analytic clarity and practical direction.

Virtual ritual, streaming, and archival resources.

The literature documents the emergence of virtual temples that allow visitors to light symbolic incense, inscribe prayers, and make donations through interfaces that render ritual as a sequence of choices and visualizations, and while the tactile density of incense and

wood cannot be fully translated into pixel and sound, the digital form nonetheless permits participation for the distant, the disabled, and the time-constrained, and it does so in a way that can be rendered pedagogically rich when accompanied by explanation of symbolism and guided reflection rather than left as isolated gestures [7; 8].

The streaming of sermons and ceremonies has likewise become an ordinary extension of institutional life, and it changes practice not simply by expanding audience but by making ritual available in time-shifted archives, thereby transforming ephemeral moments into reusable resources that can scaffold lifelong learning, family instruction, and catechetical programs, provided that archives are indexed, contextualized, and curated in a manner that encourages depth rather than distraction [4].

The digitization of scriptures and chants has preserved fragile traditions and permitted comparative study across lineages, and it can facilitate cross-generational transmission when younger audiences encounter the beauty of language and repetition in accessible formats, although here the temptation to fragment the text into quotable aphorisms must be resisted by all who remember that scripture is a school of patience and not only a source of inspirational sentences [4].

The practice of online pilgrimage has grown as a supplement where political constraints, financial limitations, and public health concerns impede travel, and its value lies not only in visual representation but in temporal synchronization, since live streaming of festivals permits dispersed believers to share in communal time even when they cannot share in embodied space, and such synchronization can sustain belonging across distance and difference when organizers cultivate interaction and mutual recognition within the stream [7].

These practices illustrate the general point that digitalization expands reach while challenging depth, and that the decisive question is whether pedagogy adapts with equal ingenuity to the new forms so that the slow work of moral cultivation is not eclipsed by the fast work of circulation.

Authority and identity in a quantified public: metrics, charisma, and the algorithmic liturgies of attention

The migration of religious communication onto platforms that display metrics of attention has altered the ecology of authority by making audience response

visible and comparable, and this visibility can produce virtuous cycles when it rewards diligence in teaching, generosity in service, and clarity in explanation, but it can also tilt attention toward spectacle and simplification when numbers become an end rather than an instrument, and the balance depends on institutional cultures that prize substance over novelty and on moderation policies that foster respectful discussion [8].

The literature shows that charismatic teachers and lay interpreters can gather significant online publics through steady publication and responsive engagement, and that such publics are shaped by platform architectures and cultural expectations that differ across traditions, with studies of microblog discourse revealing both overlaps in moral vocabulary and divergences in style and emphasis between Buddhist and Christian communities.

In this setting identity formation becomes a curatorial act in which individuals assemble practices and teachings from multiple sources, a pattern that resonates with the longstanding Chinese tendency toward complementary belonging while requiring new forms of discernment so that elective combinations remain rooted in coherent paths of cultivation rather than devolving into consumptive eclecticism [2; 5].

If the algorithm can act as an unseen liturgist that guides discovery through patterns inferred from prior clicks and shares, then the crafting of recommendation environments becomes a pastoral responsibility as well as a design challenge, and organizations that value depth can seed sequences of content that move audiences from introductory fragments to sustained study, thereby harnessing the logic of recommendation to the aim of formation rather than allowing it to entrench superficiality [4; 5].

Authority in this environment is neither surrendered nor secure; it is negotiated in public with reference to doctrinal tradition, community recognition, and civic contribution, and this negotiation is healthiest where metrics are interpreted with humility and used to improve pedagogy rather than to substitute for it.

Governance and civility

The Chinese state's recognition of five religions creates a structured field in which institutional actors can pursue digital outreach under conditions that emphasize public order, social harmony, and civic contribution, and within this field the most successful online presences are those that present doctrine and ritual in close association with charitable work, environmental

stewardship, and cultural preservation, thereby aligning institutional identity with the broader project of common good [8; 9; 10].

Survey work documents both the increased sophistication of organizational platforms and the adaptive strategies used to comply with evolving content and youth-access guidelines, and these strategies include clear licensing, moderation practices that promote civility, and the avoidance of polemical framings that could be read as disruptive [8; 9].

Regulation does not merely constrain; it also stabilizes, since predictable expectations allow organizations to invest in archives, classes, and digital infrastructure that would be imprudent in a volatile environment, and the result is an ecology where constructive content flourishes and inflammatory speech is disincentivized, although the line between prudent moderation and excessive caution requires careful judgment and regular recalibration [8; 10].

Risks and responsibilities

The same velocity that grants digitalization its reach also grants misinformation its force, and religious communication is not immune to the hazards of rumor, sensationalism, and unvented authority, which is why media literacy becomes a moral as well as a civic imperative for communities that seek to protect the vulnerable and to preserve the integrity of teaching [1].

The digital divide persists across rural and urban regions, income levels, and generational cohorts, and this divide shapes religious participation by limiting access to online classes, streamed ceremonies, and archives, which in turn can exacerbate inequalities of education and voice within communities unless institutions deliberately design for low-bandwidth access, invest in offline complements, and create intergenerational tutoring arrangements that elevate the confidence and competence of older adults [5].

Ethical design in this context means building interfaces that reward patience, structuring sequences that encourage progression from curiosity to competence, and treating attention not as prey to be captured but as a trust to be nurtured, and it means imposing friction where necessary so that sensitive content is approached with proper context and youthful audiences are safeguarded in accordance with both regulation and pastoral care [1; 8].

Applied Organizational Model

The triadic framework yields prescriptive guidance for religious organizations that is consonant with both

tradition and governance, and that guidance can be summarized as an alignment of pedagogy, heritage, and service within digital presence so that teaching deepens, memory endures, and civic contribution is made visible and verifiable [2].

Pedagogy deepens when organizations construct curricular pathways that lead audiences from foundational teachings into advanced study, when they pair streamed sermons with transcripts, glossaries, and reading lists, and when they cultivate communities of practice that integrate online instruction with offline mentoring, because learning that remains solitary and disembodied rarely matures into character. Heritage endures when digitization projects are prioritized according to fragility and significance, when descriptive metadata and contextual essays accompany texts and recordings, and when archives are designed for discoverability without sacrificing reverence, because preservation that is merely technical fails to transmit the living sense of inheritance [4].

Service is made visible and verifiable when reports on charity and environmental projects are accompanied by documentation, when donation flows are transparent and accountable, and when platforms facilitate participation rather than only observation, because credibility in the digital age is fortified not only by eloquence but by open books and shared work [8].

These practices are neither costly ornaments nor optional extras; they are the means by which religious organizations translate their deepest aims into a medium that rewards clarity, continuity, and care, and they are also the means by which organizations navigate a regulatory landscape that privileges constructive contribution to the common good [8].

The applied model therefore indicates the need for institutional patience and strategic investment, as depth cannot be rushed and credibility cannot be improvised.

Comparative readings

Comparative analyses of online publics in China have shown that Buddhist and Christian communities on micro-blogs occupy partially overlapping yet distinct rhetorical fields, with differences in the balance between doctrinal exposition, moral exhortation, personal testimony, and community news, and with differences in audience composition and engagement patterns that reflect both tradition-specific histories and broader cultural expectations [10].

These differences matter because they reveal how tradition shapes the voice that is most persuasive

and how platform architecture interacts with community habitus to encourage certain speech genres over others, and they therefore suggest that effective digital presence must be tradition-specific rather than generic if it is to resonate and instruct.

Organizational case studies centered on the Buddhist Association of China illustrate how a national body can integrate digital strategies that encompass teaching, heritage preservation, charitable coordination, and public diplomacy, and how such integration aligns with recognition and regulation while delivering content that is broadly accessible and evidently beneficial, a pattern that supports the argument that governance can be a condition of creative adaptation rather than a mere constraint [9].

Survey work across the Chinese internet documents the diversity of actors and initiatives that populate the religious digital sphere, and it underscores the need for taxonomies that distinguish between official, semi-official, and grassroots efforts, and between informational, ritual, and community-building functions, because analytical clarity is a prerequisite for both research and practice [5].

Limitations and future research

The present study is limited by its reliance on published scholarship and on interpretive synthesis, and it accordingly refrains from presenting new quantitative measures or ethnographic observations, although it does provide an applied protocol that can be operationalized in future research. Subsequent work can test the triadic framework by coding organizational presences across platforms using the variables suggested here, by tracing the evolution of content strategies through regulatory shifts, and by conducting audience studies that measure how pedagogical sequences affect retention, understanding, and practice, thereby linking digital form to moral outcome [5; 8; 9; 10].

Further comparative research across Asian contexts can clarify the extent to which the Chinese alignment of platform affordances, governance regimes, and traditions of moral cultivation is distinctive or exemplary, and such clarification will refine theoretical claims about digital religion in environments where state involvement in religious affairs is pronounced [7].

Normative inquiry is also needed to articulate ethical standards for the use of immersive and generative technologies in ritual and instruction, since the line

between enhancement and substitution will grow thin as tools become more persuasive, and prudential criteria rooted in tradition can guide communities toward wise adoption rather than uncritical embrace [1; 4].

Conclusion

The Chinese world in a platformed age offers a laboratory in which the mutual transformation of religion and digitalization can be observed with unusual clarity, because plural traditions of moral cultivation now meet a domestically structured internet under a regime of recognition and regulation that prizes social harmony and public good, and the result is an evolving ecology of online practice that is inventive within bounds and disciplined by aims beyond mere attention.

The argument of this article has been that practice, authority, and identity are being recomposed by the interaction of platform affordances, governance regimes, and traditions of moral cultivation, and that this recomposition yields forms of virtual temple, streamed sermon, and curated archive that can deepen understanding and broaden participation when pedagogy

is thoughtful, moderation is prudent, and service is visible [2].

The risks of misinformation, inequity, and superficiality are real, yet they can be mitigated by media literacy, ethical design, and institutional cultures that reward depth over novelty, and by regulatory clarity that stabilizes expectations while leaving room for creative adaptation [1]. If incense and interface now mingle in the air of contemporary devotion, the task before scholars and practitioners is to ensure that the heat of reverence is not chilled by the cool glow of the screen, that the grammar of virtue is not dissolved by the speed of circulation, and that the memory of tradition is not flattened by the hunger of metrics.

The future of religious life in digital China will not be decided by technology alone or by policy alone or by tradition alone, but by the negotiated balances that households, institutions, and platforms strike each day as they choose what to make visible, what to teach, and whom to serve, and it is in these choices that a new reality takes form.

References

1. Afanas'eva, M. A. (2023). Cifrovizaciya religioznogo soznaniya: problemy i perspektivy [Digitalization of religious consciousness: problems and prospects]. *Vestn. Sev. (Arktich.) feder. un-ta. Ser.: Gumanit. i soc. nauki [Vestnik of Northern (Arctic) Federal University. Series: Humanitarian and Social Sciences]*, 23(4), 114–122. (In Russ.).
2. Ivanov, A. V. (2018). Cifrovaya religiya [Digital religion]. *Izv. Saratov. un-ta. Nov. ser. Ser.: Filosofiya. Psihologiya. Pedagogika [Izvestiya of Saratov University. New series. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogy]*, 18(4), 377–381. (In Russ.).
3. Nimyaev, E. A. (2022). Issledovanie "cifrovoj religii": klassifikaciya religioznych onlajn-resursov [A study of "digital religion": classification of religious online resources]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta imeni A. S. Pushkina [Bulletin of the A. S. Pushkin Leningrad State University]*, 3, 220–229. (In Russ.).
4. Vasil'ev, L. S. (2015). *Kul'ty, religii, tradicii v Kitae [Cults, religions, and traditions in China]*. Moscow: Lomonosov. (In Russ.).
5. Zabiako, A. P., Voronkova, E. A., & Lapin, A. V., et al. (2012). *Kiberreligiya: nauka kak faktor religioznych transformacij [Cyberreligion: Science as a factor in religious transformations]*. Blagoveshchensk: Amurskij gosudarstvennyj universitet; Biblioteka zhurnala "Religiovedenie". (In Russ.).
6. Olejnikov, I. V. (2021). *Kul'tura i religiya stran Vostochnoj Azii: uchebnoe posobie [Culture and religion of East Asian countries: a textbook]*. Novosibirsk: NGTU (NSTU). (In Russ.).
7. Han, S. & Kamaludeen, M. N. (2015). *Digital Culture and Religion in Asia*. London: Routledge.
8. Xu, S., & Campbell, H. A. (2018). Surveying digital religion in China: Characteristics of religion on the Internet in Mainland China. *The Communication Review*, 21(4), 253–276.
9. Xu, S., & Campbell, H. A. (2021). The Internet usage of religious organizations in Mainland China: Case analysis of the Buddhist Association of China. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(2), 339–346.
10. Zhang, Y. (2017). Digital religion in China: A comparative perspective on Buddhism and Christianity's online publics in Sina Weibo. *Journal of Religion, Media and Digital Culture*, 6(1), 44–67.

КУЛЬТУРА И ЦИВИЛИЗАЦИЯ

УДК 069.4(470.41)

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-145-160

ПРЕДМЕТЫ ОСНОВНОГО ФОНДА КАК РЕСУРС В МУЗЕЙНОМ ДЕЛЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

МУХАМАДИЕВ Расул Азгарович,

Казанский государственный институт культуры (Казань, РФ);

Преподаватель, e-mail: arrowsland@yandex.ru

Аннотация. Основные фонды – ключевой элемент всей конструкции музейного дела. Являясь, по сути, носителями информации, основные фонды протягивают нить из прошлого в будущее через настоящее, позволяя каждому поколению создавать свои трактовки произошедших событий. Таким образом, одна из важнейших функций музея – социализация, передача опыта от старших поколений к младшим, находит свою опору в материальных носителях. Из этого следует, что основные фонды музея – это важный предмет исследования не только музееведения, но и таких наук, как история, культурология, статистика, социология. В разделах «Введение» и «Обзор литературы» рассматриваются исторические аспекты проблематики музейных фондов, дается обзор литературы по этой теме. В разделе «Заключение» подводятся итоги проведенной работы, выявляются причины интенсивного развития музейной сферы Республики Татарстан в начале XXI века. Настоящее исследование рассматривает феномен музейных фондов с привлечением данных статистики по Республике Татарстан. Использовались формы внутренней отчетности музеев 8 НК за период более чем 20 лет – с 1999 г. по 2022 г. Динамика пополнения фондов показана для всех типов музеев – муниципальных, государственных, музеев-заповедников, находящихся на территории республики. Реперные точки – данные за 1999, 2015 и 2022 гг. – позволяют увидеть процесс в развитии и являются исходным материалом для последующего анализа проблемы основных фондов. Настоящая работа впервые вводит в научный оборот данные статистики по музеям Республики Татарстан по предмету основных фондов с предварительными выводами. Автор рассматривает представленную информацию как базу для последующих исследований.

Ключевые слова: основные фонды, музейное дело, музейный предмет, статистика

Для цитирования: Мухамадиев, Р. А. Предметы основного фонда как ресурс в музейном деле республики Татарстан // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 145–160. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-145-160.

Статья поступила в редакцию: 28.10.2025.

Статья принята к публикации: 27.01.2026.

CULTURE AND CIVILIZATION

UDC 069.4(470.41)

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-145-160

MAIN FUND ITEMS AS A RESOURCE IN MUSEUM WORK IN THE REPUBLIC OF TATARSTAN

Rasul A. MUKHAMADIEV,

Kazan State Institute of Culture (Kazan, Russia);

Lecturer; e-mail: arrowsland@yandex.ru

Abstract. The main funds are the key element of the entire structure of museum work. Being essentially carriers of information, the main funds stretch the thread from the past to the future through the present, allowing each generation to create its own interpretations of the events that took place. Thus, one of the most important functions of the museum is socialization, which means the transfer of experience from older generations to younger ones, finds its support in material carriers. It follows from this that the main museum funds are an important subject of research not only in museology, but also in such sciences as history, cultural studies, statistics, and sociology. The sections «Introduction» and «Literature Review» examine the historical aspects of museum funds and provide an overview of the literature on this topic. The section «Conclusion» summarizes the work carried out, identifies the reasons for the intensive development of the museum sector of the Republic of Tatarstan at the beginning of the 21st century. This study examines the phenomenon of museum collections using statistical data from the Republic of Tatarstan. The internal reporting forms of 8 NK museums were used for a period of more than 20 years – from 1999 to 2022. The dynamics of fund replenishment is shown for all types of museums – municipal, state, and museum reserves located on the territory of the republic. Reference points, which are data for 1999, 2015 and 2022, allow us to see the process in development and are the starting material for the subsequent problem analysis of main funds. For the first time, this work introduces statistical data on the museum main funds of the Republic of Tatarstan with preliminary conclusions into scientific circulation. The author considers the presented information as a basis for subsequent research.

Keywords: main funds, museum work, museum item, statistics

For citation: Mukhamadiev, R.A. (2026). Main fund items as a resource in museum work in the Republic of Tatarstan. *Service plus*, 20(1), 145–160. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-145-160. (In Russ.).

Submitted: 28/10/2025.

Accepted: 27/01/2026.

Предметы основного фонда как ресурс в музейном деле республики Татарстан

Введение

Объект исследования: музейное дело Республики Татарстан.

Предмет исследования: роль и потенциал предметов основного фонда как ресурса в деятельности музеев республики.

Цель исследования: анализ и научное обоснование роли предметов основного фонда музеев Республики Татарстан как значимого ресурса для развития социальной, культурной и экономической сфер региона.

Современный музей, при всей многогранности заложенных в нем смыслов, имеет одно незыблемое основание. Это предметы основного фонда или, иначе говоря, материальные артефакты прошедших времен, составляющие базис для последующей работы с ними. Собираение и хранение свидетельств прошлого имманентно свойственно человеческой природе, поскольку является составляющей феномена человеческой культуры. Появление музея как социального института стало закономерным этапом развития собирательства диковинок. Таким образом, последующее появление в музейном строительстве понятия предметов основного фонда логически происходит от артефактов, которые собирали любители древностей и естественной истории.

Музей в современном значении этого понятия появляется на территории России при реформах Петра 1. На территории Московской Руси функцию хранения информации выполняли церкви и монастырские древлехранилища. Идеологическое наполнение этих агентов отличалось от современного понимания музея как института. На территории будущей Республики Татарстан первым подобным объектом стала надвратная церковь Спаса Нерукотворного. После взятия города Казани в октябре 1552 года Иоанн Грозный приказал построить на территории кремлевского холма ряд церквей. Одной из них и стала надвратная Спасская церковь, примыкавшая к внутренней северной стороне Спасской башни. Внутри церкви был размещен писанный на дубовую доску образ Спаса Нерукотворного – точная копия главного знамени русского войска при осаде города. Позднее образ был перенесен на фасадную часть Спасской башни [16, с. 351].

На территории Казанского края в последующую после Петра эпоху фундамент в будущие

музеи заложили частные коллекции казанских дворян. Здесь можно выделить помещиков Лихачевых и Молоствовых [13]. Собиратели диковинок руководствовались в большей степени личными вкусами и пристрастиями, поэтому о научном подходе при комплектовании речи не шло. Вторым важным аспектом было то, что коллекции не предназначались для публичного показа.

Наибольший потенциал в систематическом собирании коллекций имели различные, прежде всего образовательные учреждения. Одним из первых учебных заведений Казани стала основанная в 1758 г. Первая мужская гимназия, функционировавшая как филиал Московского университета. Первым зафиксированным актом собирания артефактов является поездка будущего великого поэта, гимназиста Г. Р. Державина, к развалинам города Булгар летом 1761 г. по поручению покровителя Московского университета И. И. Шувалова. Целью поездки было описание развалин и доставка древностей, «какие сыщутся». Г. Р. Державин максимально добросовестно отнесся к поставленной задаче и перевыполнил ее. Он представил, помимо описания развалин, план города, рисунки его строений, надписи с гробниц, а также собрание монет и иных ценностей, выкопанных из земли. Судьба этой коллекции неизвестна, поскольку через некоторое время начальник гимназии был уволен, а сам Державин перешел на службу в Петербург [5]. Первый этап существования гимназии закончился в 1788 г., когда она была закрыта. [27, с. 332] Возобновление ее деятельности произошло в 1798 г. [27, с. 333] Для полноценного ее функционирования император Павел 1 передал гимназии Потемкинскую библиотеку [16, с. 235] Также гимназия получила первую естественнонаучную коллекцию из собрания Потемкина [6, с. 99].

Также необходимо отметить роль народных училищ в деле просвещения. Дело в том, что в Уставе открытого по повелению Екатерины II в 1786 г. народного училища в Казани было определено наличие кабинетов для практической деятельности. В частности, это были физический и естественный кабинеты. Отмечается, что, помимо учебного процесса, кабинеты были открыты и для посещений публики, что позволяло выполнять одну из функций музея – просветительскую [13]. Первым музеем в современном значении

слова стал музей Казанского императорского университета. Первоначально он назывался Музеем редкостей. Само название говорило о несистематическом собирании диковинок. Позже он получил название Музея отечествоведения. Отмечается, что практически сразу он стал носить этнографический характер. Началом полноценного функционирования считается 1823 г., когда в Казань вернулся участник в качестве астроном-наблюдателя кругосветной экспедиции адмирала Беллинсгаузена на шлюпе «Восток» профессор Казанского университета И. М. Симонов. Он привез обширную коллекцию принадлежностей быта аборигенов Северной Америки и островов Океании [27, с. 308].

Таким образом мы видим, что на рубеже XVIII–XIX вв. в Казани как важном губернском городе появляются собрания естественнонаучных, археологических, этнографических и прочих редкостей. Это положило начало последующего музейного строительства и составило основание будущих основных фондов музейной системы края.

Логически вытекающим из концепции «кабинета редкостей» стала идея публичного музея. Впервые подняли этот вопрос члены Общества естествоиспытателей Казанского университета в 1869 г. [14]. Первый проект публичного музея был разработан профессором Казанского университета В. М. Флоринским [19]. Закономерным итогом всего предыдущего этапа подготовки как концепта музея в современном значении, так и наполнения его будущих запасников предметами основного фонда стало открытие 5 апреля 1895 г. Казанского городского научно-промышленного музея. С этого момента берет начало полноценное музейное дело на территории Казанской губернии. Впоследствии главный музей Казани неоднократно менял названия – в 1918 г. он назывался Казанским губернским музеем, в 1921 г. стал Центральным музеем ТАССР, с 1944 г. – Государственный музей ТАССР, в 1982 г. – Государственный объединенный музей. В 2002 г. произошло последнее на данный момент переименование – в Национальный музей Республики Татарстан.

Начиная с Октябрьской революции и по настоящее время характерной особенностью музея как института в Российской Федерации является его полная зависимость от государства. Это выражается в следующих факторах: финансирование

из бюджета, единообразная форма учета находящихся в их ведении коллекций, стандартизированная форма отчетности за определенный временной промежуток перед вышестоящими органами власти, ведение научно-методической работы, определение государством идеологии функционирования, которая выражается во многих аспектах, например политике пополнения фондов, проведении культурно-массовых, просветительских, образовательных и прочих мероприятий.

Понятие музейного фонда в современном смысле появляется на территории современной России в 1918 г. с учреждением Государственного музейного фонда как хранилища предметов музейного значения [11]. События революции 1917 г. привели к тому, что массив материальных ценностей страны поменял собственника и перешел во владение государства. Ряд ведомств новой власти, таких как ВЦИК, СНК, ВСНХ, Наркомпрос своими законодательными актами сформировали юрисдикцию государства в части музейных фондов [23]. Отмечается, что процесс музейного строительства в СССР характеризовался стремлением к централизации [11, с. 73]. Поскольку ТАССР являлась субъектом РСФСР и находилась в правовом поле СССР, процессы переустройства проходили в ней так же, как и во всей стране. В 20-е годы XX столетия в ТАССР была проведена большая работа по созданию и систематизации музейной инфраструктуры [28]. В частности, в 1919 г. был создан Отдел по делам музеев и охраны памятников искусства, старины и природы. Процесс создания был организован Татарским народным комиссариатом просвещения на основании, действовавшего на всей территории страны «Положения о губернских подотделах по делам музеев и охране памятников искусства и старины» [4]. В том же году был создан губернский музейный фонд. Отмечается, что уже в то время некоторые специалисты рассматривали подобную организацию дела единственно возможной для предотвращения разграбления частных коллекций, многие из которых находились в удаленных усадьбах [4]. Вместе с тем трудное положение Советского государства в первые годы своего существования вынуждало распродавать часть предметов из музейного фонда. В марте 1922 г. создается научно-художественная комиссия с целью изъятия некоторых предметов и последующей их продажи.

Предметы основного фонда как ресурс в музейном деле республики Татарстан

В заявленных целях подобных мероприятий, в частности, было оказание помощи голодающим Поволжья [4]. Таким образом были реализованы предметы основного фонда из Центрального музея ТАССР, музеев древности и искусств Казанского университета, Восточной академии, Архитектурно-художественных мастерских, Кредит-Артель союза [4].

В 60-е – 70-е годы прошлого века происходит процесс укрупнения многих экономических и социальных агентов СССР. Не обошла эта тенденция и музейное дело. В 1982 г. был создан Государственный объединенный музей ТАССР. Основная идея подобного укрупнения заключалась в том, что необходимо было оптимизировать различные процессы музейного дела, создать систему с единым центром для концентрации в нем полномочий, ресурсов, интеллектуального капитала. Прежде всего финансирование стало централизованным. Появилась единая унифицированная система учета предметов коллекций и отчетов по деятельности структурных подразделений. Научно-методическая работа велась наиболее квалифицированными сотрудниками головного музея, что стало неопределимой помощью районным музеям и способствовало повышению их компетенций. Уже к 1987 г. объединение насчитывало 25 музеев республики [1].

Постсоветский период характеризуется встраиванием музеев в новые социально-экономические условия, проблемами с бюджетным финансированием, а также деидеологизацией [30, с. 88–89].

С момента провозглашения суверенитета в Республике Татарстан было принято множество законодательных актов в сфере культуры. В том числе закон РТ от 14.10.2010 № 69-ЗРТ «О музеях и музейном деле в Республике Татарстан» [33]. В нем, в частности, определялась организационно-правовая структура музеев республики, а также порядок функционирования [34].

В настоящее время в Республике Татарстан насчитывается 204 музея. Из них архитектурных – 14, естественнонаучных – 5, исторических – 37, художественных – 11, отраслевых – 1, литературных – 11, театральных – 1, музыкальных – 3, персональных и мемориальных – 22, музеев-заповедников – 8, краеведческих – 20, музеев современного искусства – 1 [10]. В данном исследовании рассматриваются показатели музеев,

входящих в категорию государственных, музеев-заповедников и муниципальных. Это 73 государственных музея, 110 муниципальных и 6 музеев-заповедников. Все эти организации являются самостоятельными агентами и подают ежегодную отчетность в Министерство культуры Республики Татарстан по утвержденной форме отчетности 8-НК. Число предметов основного фонда, находящихся в этих музеях, на конец 2022 г. составляет 1 472 064,0 единиц.

Материалы и методы

Для целей исследования использовались следующие методы:

Метод статистического наблюдения; сведение и группирование материалов статистического наблюдения; выборочный метод; метод динамического ряда; сравнительно-сопоставительный метод, метод анализа данных. Материалом исследования явились формы отчетности 8-НК [29].

Избранный в исследовании метод анализа статистических данных функционирования музеев Республики Татарстан представляется удобным инструментом для как минимум двух задач. 1 – фиксация произошедших изменений музейного фонда. 2 – практическое применение данных исследования для корректировки политики пополнения фондов.

Литературный обзор

Проблема предметов основного фонда музеев Республики Татарстан рассматривалась рядом отечественных исследователей. Был выработан ряд подходов к изучению вопроса. В частности, историко-фондовый метод рассматривает становление музейного фонда республики в исторической перспективе. Можно выделить работы следующих авторов: Н. В. Герасимова в деталях исследовала процесс формирования музейных фондов в 1920–1930-е годы. Особенно выделена роль государственного регулирования при переводе частных собраний в общественное достояние. К. Р. Сеницына внесла серьезный вклад в изучение истории музеев Казани и Татарии, создав хронологический фундамент для понимания того, как накапливался основной фонд региона. Изучаются также отдельные коллекции. Труды Л. Н. Дониной и С. В. Суловой посвящены ювелирным украшениям и традиционной одежде из собрания Национального музея РТ. А. Г. Ситдинов систематизирует археологические находки Казанского

кремля с древнейших времен до XVII века. Эти и подобные работы раскрывают содержательную сторону фонда как научного источника.

Следующий подход к проблеме – ресурсно-функциональный. В контексте этого подхода рассматривается роль музейного фонда как ресурса для социально-экономического развития региона. Необходимо выделить работы Р. М. Валеева, который рассматривает историко-культурное наследие как потенциал для развития туризма и международного сотрудничества. А. Ю. Синцов в своих работах анализирует сохранение и использование наследия Татарстана в контексте культурно-познавательного туризма начала XXI века. В контексте музейной антропологии и теоретического осмысления музейного предмета напечатана работа К. А. Руденко.

Более поздним по времени появления является экономико-управленческий подход, который рассматривает музейный фонд не только как некий аксиологический или историко-архивный феномен, но и как праксиологическое явление в структуре экономики региона. Здесь можно выделить статьи Р. А. Мухамадиева, который рассматривает региональную специализацию экономики Республики Татарстан в части тех отраслей, которые соприкасаются с музейным делом. Для анализа привлекаются данные статистических ведомств и исследования Высшей школы экономики. Проблемы эффективности использования площадей и фондов муниципальных музеев Казани 2019–2022 гг. также рассмотрены этим автором.

Исторически становление понятия музейного фонда на территории бывшей Российской империи в современном понимании происходит после Октябрьской революции. Факт отчуждения у частных лиц канувших в Лету общественных и властных структур огромного массива культурных и исторических ценностей поставил новые власти перед необходимостью проведения целого комплекса мероприятий. Прежде всего необходимо было выделить места хранения коллекций, создать новые административные органы, в обязанность которых входило бы обеспечение функционирования новых структур, организовать систему учета коллекций и отчетности. Для оптимального ведения дел необходимо было концептуальное осмысление нового явления и определение его дефиниций. Первые годы после

Октябрьской революции понятие музейного фонда еще не устоялось. Бытовали следующие определения: «Национальный музейный фонд», «Государственный музейный фонд», «Единый национальный музейный фонд», «Национальный государственный фонд», «Единый государственный фонд». И только с начала 1920 гг. на территории СССР утверждается дефиниция «Государственный музейный фонд» [24]. В период становления музейного дела СССР после революции и в начале 1920-х гг. во всех губернских центрах создаются музейные фонды. В те времена подобным образом назывались хранилища, куда стекались реквизированные коллекции. Еще одним важным вопросом было определение наполнения функциональными характеристиками понятия «музейный фонд». Дело в том, что в 1920-е гг. термином «музейный фонд» назывались совершенно разные акторы и явления. Так назывались конкретные административные подразделения в составе Наркомпроса в Москве и Петрограде, и так же называлась совокупность национализированных коллекций по всей стране. [24]. Практическое применение подобного наполнения должно было снять разночтения термина, а также должно было выразиться в правовой базе. Это позволило бы встроить такое аморфное понятие, как культурно-исторические ценности, в категориальный аппарат действующего в СССР законодательства. Осмысление этого явления было достаточно долгим.

Первое определение музейного фонда появляется только в послевоенные годы. В 1965 г. было утверждено постановление Совета министров СССР о принятии Положения о музейном фонде [15]. Справедливости ради надо сказать, что попытки такой работы шли все предвоенное время. Так, в 1938 г. Институтом музейно-краеведческой работы была принята ведомственная «Инструкция по учету, инвентаризации и хранению музейных материалов» [8].

В вопросе создания и пополнения музейного фонда на территории СССР выделяются следующие этапы:

1. Экспроприация культурно-исторических ценностей на территории бывшей Российской империи в 1917–1922 гг.
2. Перераспределение музейных предметов по музеям СССР в 1922–1941 гг.

Предметы основного фонда как ресурс в музейном деле республики Татарстан

3. Межграничное перемещение культурно-исторических ценностей в 1941–1945 гг. и послевоенные годы. Этот период отмечается двунаправленным движением: в начальный период Великой Отечественной войны происходило ограбление музеев европейской части СССР войсками оккупантов. Второй период войны, а также некоторое время после ее окончания отличался обратным движением, возвращением музейных ценностей.
4. Спорадические крупные поступления в музеи страны в 1960–1980-е гг.

Необходимо отметить, что во все обозначенные выше периоды проводилась постоянная работа на систематической основе по пополнению музейных фондов. Она носила не массовый, но точечный характер. В частности, эта работа включала в себя научные командировки, экспедиции по выявлению и приобретению предметов, представляющих культурную и историческую ценность. Проводились целенаправленные покупки предметов под определенную концепцию музея. Принимались в дар как отдельные предметы, так и коллекции, как от частных лиц, так и от общественных и государственных организаций. В части современного искусства производился заказ на предметы декоративно-прикладного и изобразительного искусства за счет специально предусмотренных в бюджете музея статей расхода. Учитывая разветвленную сеть музеев СССР, а также постоянную коммуникацию между ними, шел непрерывный процесс обмена дублированных экземпляров или тех, что выпадали из профиля музея [22, С. 26].

Двойственная природа музейного предмета – как культурной ценности, а с другой стороны, как материального актива, имеющего выраженную денежную стоимость, – также нашло отражение в нормотворчестве советского государства. Еще в 1940 г. появляется первая попытка ввести музейный предмет в категорию бухгалтерского учета [26]. Связано это было с существовавшей еще в начале 1920-х гг. практикой продажи музейных ценностей за рубеж. Вторым фактором являлось то, что, согласно советскому законодательству, музейные фонды рассматривались как составляющая государственных фондов. Фактически подпадая под экономическую категорию, музейные фонды, помимо специфически

музейного, требовали также и бухгалтерского учета [22, С. 96–97]. Положения бухгалтерского учета выделяли нетривиальные особенности музейного предмета в пространстве экономики: музейный предмет со временем не терял стоимость, а значит, не был подвержен амортизации; музейный предмет не находился в свободном обороте, и прочее [26, с. 17].

Второе по времени определение музейных фондов появляется в 1988 г. Приказом Министерства культуры СССР от 27.12.1988 № 483 «Об утверждении Положения о Музейном фонде».

Третье определение появляется в 1996 г. согласно Федеральному закону от 26.05.1996 № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации». Данный документ с последующими изменениями и является руководством к действию для включенных в музейный процесс агентов.

В настоящее время в Российской Федерации феномен фондов рассматривается в двух аспектах – юридическом и музееведческом. Юридически фонд получает ориентиры и точки отсчета в правовом пространстве страны.

В правовой системе Российской Федерации есть формулировка понятия основных фондов. Статья 6 Федерального закона № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26 мая 1996 г. определяет основной фонд музея как совокупность зарегистрированных в главной инвентарной книге музея музейных предметов и коллекций. Ряд правовых документов определяет порядок формирования и управления музейным фондом. В частности, это Приказ Министерства культуры России № 2012 от 01.12.2017 «Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации», а также Приказ Министерства культуры России № 17 от 15.01.2019 в редакции от 15.04.2024 «Об утверждении Положения о Музейном фонде Российской Федерации».

Кирпичиком, составляющим здание музейного фонда, является музейный предмет. В своем генезисе музейный предмет потенциально проходит следующие стадии:

1. Предмет музейного значения
2. Музейный предмет
3. Экспонат.

На всех этапах материальные артефакты наполняются идейным содержанием или репрезентируют заложенную в них информацию. Выделяются следующие пространственно-временные характеристики музейного предмета:

1. Материальные границы;
2. Пространственные границы;
3. Временные границы;
4. Тематические границы;
5. Мемориальные границы [17, с. 90].

Современные исследователи рассматривают вопросы музейных предметов также и в философском аспекте. Если брать музейный предмет во временной и пространственной динамике, то его можно рассматривать с точки зрения трех дискурсов. Первый дискурс – происхождение предмета, его место в социуме и музее. Второй дискурс – это его бытие в настоящем, когда он подвергается процедурам музейной атрибуции, учета. Третий – вектор его существования, что подразумевает творчество, популяризацию, различные формы коммуникации и их интерпретации [22, с. 8].

Следующим важным элементом в интерпретации музейного предмета является выявление в нем культурного кода. В силу множества невидимых связей, соединяющих предмет с временем и местом его изначального бытования, а также априори принимаемое его существование в будущем музейный предмет так или иначе является элементом пропаганды культурного кода. В таком случае музей как место хранения подобных предметов во многом является не столько хранилищем различных культурных и исторических артефактов, сколько инструментом внедрения культурных кодов в тело социума [22, с. 8]. Происходит отбор музейных предметов в соответствии с установками собственника музея. В данном случае это государство. Аттрактором музейной коллекции становится концептуальное видение государством желаемого воздействия на общество посредством двустороннего акта коммуникации «музей – потребитель» [22, с. 22].

Рассматривается также составляющая понятия «музейный предмет» в категориях систем. Несмотря на то что все объекты обладают одинаковым статусом «музейный предмет», существует разница в их стоимости, физической сохранности и прочем. Таким образом, статус «музейный предмет» позволяет рассматривать его равенство

другим предметам внутри категории только в аспекте его хранения, изучения и презентации. Из-за неравноценности характеристик вынужденно выстраивается иерархия музейных предметов, когда высшим ее элементом является «эталон» и все предметы, как наличествующие, так и принимаемые на хранение, рассматриваются в оптике ранжирования и соответствия эталону [22, с. 13].

При всем разнообразии трактования большинство исследователей сходятся во мнении, что музейный предмет – это некий объект историко-культурного или природного происхождения, обладающий рядом характеристик, которые и определяют его ценность [30, с. 99]. Систематизированный комплекс музейных предметов в совокупности составляет музейный фонд. Музеологическая наука рассматривает понятие фондов не как самодостаточную вещь в себе, но как некую первичную материю, из которой вырастает вся вселенная музейного дела. Прежде всего это главное звено при реализации музейной функции документирования исторического или природного события [30, с. 154]. При этом комплектование – это научная деятельность, которая опирается на базу нескольких дисциплин, а также эмпирические практики самих музеологов. [30, с. 155]. Существует два подхода – тематическое и типологическое комплектование. При реализации функций документирования реальности встает ряд вопросов методологического характера, таких, например, как баланс «типичного» и «уникального» в принципах комплектования [30, с. 157].

Необходимо отметить, что функция документирования прошлого не всегда была приоритетом в музейном деле СССР. Так, например, в начальный период социалистического строительства государственные органы, курировавшие музейное дело, настаивали на пропагандистском наполнении экспозиций. Еще на Первом Всероссийском музейном съезде в конце 1930 года была поставлена задача строить экспозиции музеев на принципах диалектического материализма [22, с. 128]. Музей рассматривался как площадка пропаганды преимуществ социалистического строя. Нередки были и попытки навязывания своего волюнтаристского, научно не обоснованного мнения некоторыми руководителями. Так, например на одном из совещаний ЦК ВКПб в 1946 г. видный партийный функционер А. А. Жданов рекомендовал

Предметы основного фонда как ресурс в музейном деле республики Татарстан

краеведческим музеям отражать в своей работе применение новаторских способов получения и уборки урожая [7, с. 233].

Обзор литературы показывает, что существует два подхода к понятию музейного фонда. Первый, его можно назвать юридическим, рассматривает музейный фонд как систематизированную коллекцию артефактов, имеющих материальную и духовную ценность. Второй, музееведческий, рассматривает музейный фонд не только как собрание атрибутируемых объектов, но и как базу для последующих научных, просветительских, образовательных и прочих действий в рамках музейного дела. Иначе говоря – не только факт наличия самого фонда, но и действия, которые можно с ним совершать.

Результаты

Представленная динамика пополнения основных фондов музеев Республики Татарстан с 1999 по 2022 гг. основана на данных отчетов по форме 8-НК. Она отличается в зависимости от организационно-правовой формы музеев. Реперными точками служат данные по 1999, 2015 и 2022 гг. Были изучены данные по 73 государственным музеям, 110 муниципальным и 6 музеям-заповедникам.

Государственные музеи показали прирост основных фондов в период с 1999 по 2015 г. на 27,8 %. С 2015 по 2022 наблюдается отрицательная динамика – минус 7,5 %.

Для существующих музеев-заповедников реперными точками определены 2015 и 2022 гг. Связано это с тем, что не все они еще существовали в 1999 г. Динамика прироста основных фондов музеев-заповедников составляет 7,8 %.

Муниципальные музеи демонстрируют следующую динамику: с 1999 по 2015 г. – 148,5 %, с 2015 по 2022 г. – 16,1 %.

Общий показатель прироста по всем музеям с 1999 по 2022 гг. составляет 86,4 %.

Ниже приведена диаграмма пополнения основных фондов за весь отчетный период в единицах хранения.

Обсуждение

Выявленная в исследовании динамика прироста основных фондов музеев Республики Татарстан позволяет сделать некоторые выводы. Муниципальные музеи показывают выдающиеся показатели прироста в 148,5 % в период с 1999 по 2015 г. Возможно, это связано с фактором становления муниципального музея как института на территории всех административных образований республики. Последующий период, демонстрирующий уже более спокойную динамику в 16,1 %, отмечает некое насыщение фондов.

Музеи-заповедники показывают стабильный небольшой прирост.

Динамика государственных музеев, колеблющаяся от 27,8 % прироста за период с 1999 г. по 2015 г. до 7,5 убыли в период с 2015 по 2022 г., требует своего объяснения.

Бурный рост накопления музейных артефактов в постсоветскую эпоху имеет и свою оборотную сторону. Учитывая то, что музей является бюджетной организацией и полностью находится на государственном финансировании, при этом возможности самостоятельного зарабатывания денег минимальны, встает в полный рост вопрос сохранения и реставрации музейных предметов.

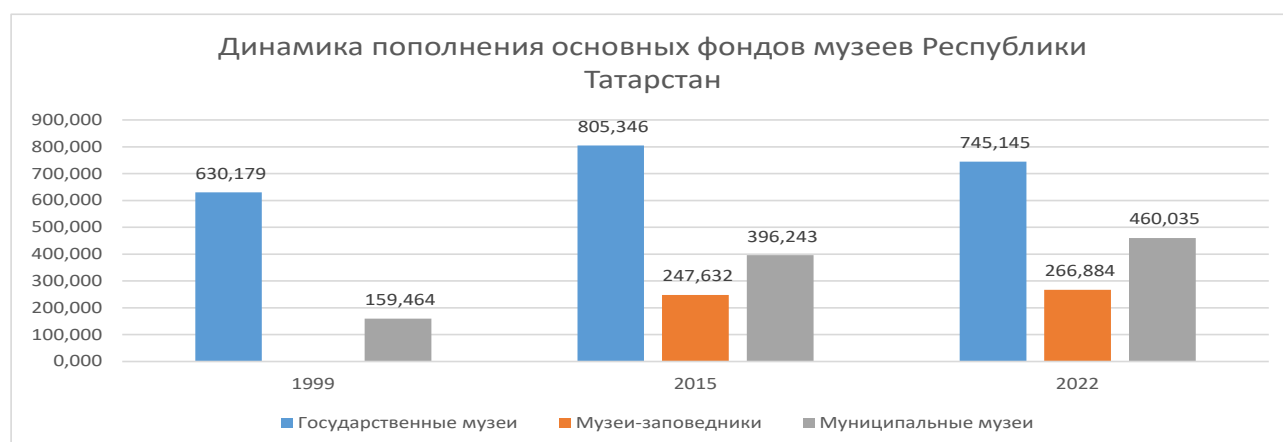


Рис. 1. Динамика пополнения основных фондов музеев Республики Татарстан

Fig. 1. Replenishment dynamics of the museum main funds of the Republic of Tatarstan

В силу природы вещей музейные артефакты имеют свойство со временем терять физические прочностные характеристики. Потребность восстановления музейных предметов значительно выше существующих мощностей реставрационных организаций. Это вызывает беспокойство музейного сообщества [18].

Заключение

Основные фонды, являясь системообразующим элементом музейного дела, определяют сам характер его функционирования. Отсутствие роста количества предметов основного фонда означало бы кризис, стагнацию и, возможно, умирание музея. Представленный в исследовании рост количества предметов основного фонда музеев РТ, выражающийся в двузначных цифрах процентов, позволяет говорить об интенсивном развитии музейного дела в республике.

Увеличение количества предметов основного фонда в музеях Республики Татарстан – это один из маркеров, позволяющих опосредованно узнать состояние музейного дела. Представленные результаты работы показывают динамичное положительное развитие этого маркера, и, как следствие, можно сделать вывод, – и всей музейной системы. Возникает следующий вопрос. Каковы причины данного явления?

Фундамент будущего роста музейной сети Республики Татарстан был заложен еще в советское время. Учитывая то, что музей как институт в СССР полностью контролировался государством, полноценное его функционирование зависело от умелой административной практики. Ключевая реорганизация, коснувшаяся учреждений культуры, произошла в 1953 г., когда было создано Министерство культуры СССР. Произошла централизация музейного управления, музеи были переданы от различных ведомств в специально созданное Управление в структуре министерства. В 1959 г. произошла реорганизация, когда художественные музеи и картинные галереи были переданы в ведение Главного управления по делам искусств. Была выстроена иерархичная структура управления с центром принятия решений в союзном Министерстве культуры. Областные, краевые, городские и районные музеи, а также музеи автономных республик находились в ведении исполкомов Советов депутатов [7, с. 230]. По отношению к ведомственным музеям различных министерств

и ведомств (таких как, например министерство обороны, ЦК КПСС и прочих) Министерство культуры выполняло роль научно-методического центра и координатора. Сама реорганизация была во многом реакцией на паспортизацию музеев страны, сделанную еще в 1950 г. по распоряжению Совета министров СССР [7, с. 239]. Паспортизация выявила слабое состояние музейного дела, во многом хаотичное развитие и плохую финансовую обеспеченность. Решением проблемы стали реорганизация управленческого контура, выстраивание иерархии во главе с министерством культуры, а также ликвидация или реформатирование отдельных музеев [7, с. 244]. Еще надо отметить, что в рамках реорганизаций государственных органов культуры в середине XX века закрепляется ранжирование музеев на три группы – союзного значения, республиканского и местного [7, с. 245]. Подобная структура будет существовать до конца советской эпохи. Следующим этапом централизации музейного дела стали нормативные документы, принятые летом 1964 г. органами государства. Согласно постановлению № 259 министерства культуры РСФСР в рамках упорядочения деятельности научно-исследовательских учреждений, в музейной сети РСФСР создается концепт головных музеев, которые должны были координировать и научно-методически консультировать музеи своего направления [7, с. 264]. В последующие годы проходила настройка этой системы, которая претерпела некоторые изменения в 1974 г. и окончательно утвердилась в 1982 г., после чего существовала вплоть до распада Советского Союза [7, с. 265].

Таким образом, существующая ныне трехчастная структура музейной сети Республики Татарстан, когда музеи делятся на государственные и муниципальные, а также музеи-заповедники, базируется опыте преобразований музейной сферы СССР во второй половине XX века.

Однако необходимо отметить, что укрупнение и реструктуризация музейной сети не являлись сами собой панацеей. Проведенное исследование Научно-исследовательского института культуры в РСФСР в период 1982–1985 гг. выявили удручающую картину того, что показатели половины музейных объединений или не изменились по сравнению с необъединенными, или даже оказались хуже [7, с. 274].

Предметы основного фонда как ресурс в музейном деле республики Татарстан

Можно предположить, что причины успеха музейного дела республики берут начало в социально-экономической ситуации на рубеже веков. С момента появления субъектности Республики Татарстан в 1990 г. власть и общество, каждый на своем уровне, приложили усилия для стабилизации, а потом и развития культурных институтов. Республиканские власти провели систематическую работу по выстраиванию правового поля в сфере культуры и музейного дела [12].

При активном участии научного сообщества, широкой общественности, в период 90-х – 2000-х гг. в республике создаются новые музеи-заповедники. Сеть краеведческих музеев охватывает все административные районы республики [21]. Ведется научная работа по составлению всеобъемлющего «Свода памятников истории и культуры Республики Татарстан» [25]. Укреплению научно-практической базы способствует создание в 2010 г. Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры [20]. Настоящим прорывом к мировому признанию стало включение Казанского кремля в Список Всемирного культурного и природного наследия ЮНЕСКО [2, с. 7]. Удачный первый опыт работы с ЮНЕСКО позволил республике выстроить стратегию повышения статуса существующих музеев-заповедников и объектов культуры. Так была создана масштабная программа по возрождению уникального культурного наследия острова-града Свияжск и древнего города Болгар [31].

Феномен культурного строительства в Республике Татарстан на рубеже веков можно охарактеризовать как совместные усилия власти, общественности, научного сообщества по усилению субъектности в сферах экономики и культуры. Этому, в частности, способствовало празднование 1000-летия Казани в 2005 г. Импульс, заданный усилием общества, напрямую отразился в музейном деле республики, и как важнейший элемент – в процессе пополнения основных фондов. Вместе с тем некоторые показатели, в частности выявленная автором отрицательная динамика по одному из параметров, требуют своего осмысления. Стимулирует к более подробному изучению причин и возможной корректировке политики пополнения фондов.

Итоговый вывод, который можно сделать из представленного обзора литературы, а также результатов исследования, заключается в том, что Республика Татарстан в лице руководства, научного сообщества, активной общественности не растратила впустую тот задел, который оставался с советских времен, но и переосмыслила его, приложила усилия в условиях изменившейся социально-экономической обстановки, встроили музейное дело региона в новые реалии.

Вместе с тем существуют и объективные проблемы. Частью общей проблемы, не решенной ранее, по мнению автора, являются следующие несколько аспектов: низкая степень вовлеченности фондов в научный оборот. Большинство музейных предметов в запасниках не имеют научной интерпретации. Потенциальная возможность музейного предмета как информационного ресурса для смежных наук недостаточно реализована. Несмотря на интенсивно развивающуюся цифровизацию, пока отсутствует возможность получить полную научную справку и контекст предмета удаленно в цифровом виде. Музейный ресурс достаточно пассивен в экономическом плане. Слабо реализуется капитализация музейных коллекций, например для брендинга локаций или неких ивентов. Достаточно давно существует проблема приемки и хранения специфических артефактов, например массовых археологических находок – керамики и прочего. До сих пор нет критериев, по которым можно оценить количественный вклад конкретной коллекции в социально-экономическое развитие района или города.

Перспектива дальнейших исследований по тематике работы автору видится в пересечении сфер, которые в потенциале могут принести наибольшую общественную пользу. Речь идет о современных информационных технологиях, феноменах дополненной и виртуальной реальности, а также интеграции в современные креативные индустрии, которые позволят предметам основного фонда быть источником не только ценностного характера, но и дадут возможность использовать их в экономике для увеличения совокупного общественного прибавочного продукта.

Список источников

1. Агеева Л. Национальный музей РТ: итоги последних двух десятилетий. URL: <https://history-kazan.ru/kazan-vchera-segodnya-zavtra/retrospektiva/14575-natsionalnyj-muzej-rt-itogi-poslednikh-dvukh-desyatiletij> (Дата обращения 07.12.2025)
2. Валеев Р. М. Болгарский историко-археологический комплекс. Т. 1. Болгар – объект всемирного наследия ЮНЕСКО. / Р. М. Валеев, А. Г. Ситдинов, Р. Р. Хайрутдинов. Казань: ООО «Главдизайн», 2016. – 400 с.
3. ГА РТ. Ф. 977. Оп. Совет. Д. 210. Л. 4.
4. Герасимова Н. В. Государственная политика в области музейного строительства и ее реализация на примере художественных отделов музеев ТАССР в 1920-е гг. / Н. В. Герасимова // Гасырлар авазы – Эхо веков. – № 3. – 2018. – С. 43–54.
5. Жизнь Державина по его сочинениям и письмам и по историческим документам описанная Я. Гротом. Издание Императорской академии наук. Санкт-Петербург. – 1880 г. – С. 51.
6. Загоскин Н. П. История Императорского Казанского университета за первые сто лет его существования, 1804–1904: в 4 т. / Н. П. Загоскин. – Казань: Тип.-литограф. Имп. ун-та, 1904. – Т. 3: Окончание части второй и часть третья (1814–1819 и 1819–1827). – 594 с., с. 99.
7. Златоустова В. И. Государственная политика в области музейного дела (1945–1985 гг.). Музей и власть. Государственная политика в области музейного дела в XVIII–XX вв. / В. И. Златоустова. – (Сб. науч. Тр./НИИ культуры) – М., 1991. – 323 с. – С. 230.
8. Инструкция по учету, инвентаризации и хранению музейных материалов. М., 1938. 32 с.
9. Информационно-правовой портал «Гарант.Ру» URL: <https://base.garant.ru/8165298/> (дата обращения 19.10.2025)
10. Культура РФ. Каталог музеев. Музеи Республики Татарстан. URL: <https://www.culture.ru/museums/institutes/location-respublika-tatarstan?sort=-views>
11. Музейное дело России. / Под ред. Каулен М. Е. (ответственный редактор), Коссовой И. М., Сундиевой А. А. – М.: Издательство «ВК», 2003. – 614 с. – С. 72.
12. Мухамадиев Р. А. Анализ законодательства Республики Татарстан в сфере культуры / Р. А. Мухамадиев. – Многогранный мир традиционной культуры и народного художественного творчества: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 29 марта 2022 г. / ФГБОУ ВО «Казанский государственный институт культуры»; общая редакция З. М. Явгильдиной, составление Л. З. Бородовской. – Казань: ФГБОУ ВО «Казанский государственный институт культуры», 2022. – 293 с., С. 52–56.
13. Назипова Г. Р. Первые музейные коллекции губернской Казани. Ученые записки Казанского Университета / Г. Р. Назипова. – Том 155, кн. 3, ч. 1. Гуманитарные науки. – 2013. – С. 131.
14. Назипова Г. Р. Музейные проекты казанских ученых (вторая половина XIX начало XX вв. Ученые записки Казанского Университета / Г. Р. Назипова. – Т. 151, кн. 2, ч. 2. – Гуманитарные науки. – 2009. – С. 92–98.
15. О музейном фонде Союза ССР: постановление Совета Министров СССР от 02.06.1965 г. – № 428. – Собрание постановлений Правительства СССР. – 1965. – № 13. – Ст. 103.
16. Пинегин М. Казань в ее прошлом и настоящем. / М. Пинегин. – С.-Петербург. Издание книгопродавца А. А. Дубровина. – 1890.
17. Поляков Т. П. Мифология музейного проектирования, или «Как делать музей?» – 2 / Т. П. Поляков. – Росс. ин-т культурологии. – М., 2003. – 456 с.
18. Постановление Президиума Союза музеев России 24 апреля 2025 г. Г. Оренбург. URL: https://www.souzmuseum.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=22591:postanovlenie-prezidiuma-soyuza-muzeev-rossii-24-aprilya-2025-g&catid=10589&Itemid=374 (Дата обращения 16.10.2025)
19. Проект публичного историко-этнографического музея при Казанском ОАИЭ (Действительного члена профессора В. М. Флоринского // Изд. Казан. о-ва археологии, истории и этнографии. – Казань, 1878–1879. – Т. 1. – С. 126–140).
20. Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан /Документы/ Указ Президента РТ № УП-71 от 17.02.2010 «О создании республиканского Фонда возрождения памятников

Предметы основного фонда как ресурс в музейном деле республики Татарстан

- истории и культуры Республики Татарстан». URL: <https://yanarysh.tatarstan.ru/about.htm> (дата обращения 14.09.2025).
21. Руденко К. А. Этюды по музейной антропологии / К. А. Руденко – Казань: Редакционно-издательский центр «Школа», 2017. – 268 с. – С. 12.
 22. Рыбак К. Е. Теория и практика комплектования музейных фондов: анализ методологической и нормативной базы (1917–1991) / К. Е. Рыбак. – М.: Институт Наследия, 2021. – 198 с. – С. 8.
 23. Рыбак К. Е. Способы и этапы комплектования музейного фонда: законная экспроприация в Советской России (1917–1920-е гг.) / К. Е. Рыбак // Наследие веков. – 2020. – № 1. – С. 123.
 24. Рябчикова Ф. Д. Государственный музейный фонд: возникновение и осмысление понятия (1918–1991 гг.). Вопросы музеологии. – 2018. – Т. 9. – Вып. 1. – С. 39–52.
 25. Свод памятников истории и культуры Республики Татарстан. – Т. I. – Административные районы. – Казань: Изд-во «Мастер Лайн», 1999. – 460 с.
 26. Смирнов В. А. Руководство по учету музейных ценностей. Бухгалтерский и оперативно-вспомогательный учет / В. А. Смирнов. – Л., 1940. – С. 182.
 27. Спутник по Казани. Иллюстрированный указатель достопримечательностей и справочная книжка города. / Под редакцией профессора Н. П. Загоскина. – Казань. Типо-литография Императорского университета. – 1895. – С. 112.
 28. Суслов А. Ю. Формирование и развитие музейного пространства Республики Татарстан. Манускрипт / А. Ю. Суслов. – 2021. – Т. 14. – Вып. 3. – С. 433–437.
 29. Текущий архив Министерства культуры Республики Татарстан. Форма 8-НК.
 30. Тельчаров А. Д. Музееведение / А. Д. Тельчаров. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – М.: Научный мир, 2011. – 184 с.
 31. Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов / Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 9 декабря 2010 г. № 1018 «Об утверждении комплексного проекта «Культурное наследие – остров-град Свияжск и древний Болгар» на 2010–2015 год. URL: <https://docs.cntd.ru/document/917041437> (дата обращения 18.10.2025).
 32. Информационно-правовой портал «Гарант. Ру» URL: <https://base.garant.ru/8165298/> (дата обращения 19.10.2025).
 33. Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/424031752> (дата обращения 19.05.2025).

References

1. Ageeva, L. (2002). *Natsionalnyy muzey RT: itogi poslednikh dvukh desyatiletij* [The National Museum of the Republic of Tatarstan: results of the last two decades]. URL: <https://history-kazan.ru/kazan-vchera-segodnya-zavtra/retrospektiva/14575-natsionalnyj-muzej-rt-itogi-poslednikh-dvukh-desyatiletij> (Accessed on December 07, 2025). (In Russ.).
2. Valeev, R.M., Sitdikov, A.G., Khayrutdinov, R.R. (2016). *Bolgarskiy istoriko-arheologicheskiy kompleks. Tom 1. Bolgar – ob"yekt Vsemirnogo naslediya YuNESKO* [Bolgarskiy istoriko-arheologicheskiy kompleks. Tom 1. Bolgar – UNESCO World Heritage Site]. Kazan: Glavdesign. (In Russ.).
3. *State Archive of the Republic of Tatarstan (GA RT). Fund 977. Inventory (Op.) Sovet. Case 210. File 4.* (In Russ.).
4. Gerasimova, N.V. (2018). Gosudarstvennaya politika v oblasti muzeynogo stroitelstva i ee realizatsiya na primere khudozhestvennykh otdelov muzeyev TASSR v 1920-e gody [State policy in the field of museum development and its implementation in the art departments of museums of the TASSR in the 1920s]. *Gasyrlyar avazy – Ekho vekov* [Echo of Centuries], 3, 43–54. (In Russ.).
5. *Zhizn Derzhavina po ego sochineniyam i pis'mam i po istoricheskim dokumentam opisannaya Ya. Grotom* [The Life of Derzhavin as Described by Ya. Grot Based on His Works, Letters, and Historical Documents]. St. Petersburg: Printing House of the Imperial Academy of Sciences, 1880. (In Russ.).
6. Zagoskin, N.P. (1904). *Istoriya Imperatorskogo Kazanskogo universiteta za pervye sto let ego sushchestvovaniya, 1804–1904: v 4 tomakh* [History of the Imperial Kazan University over the First Hundred Years of Its Existence, 1804–

Main fund items as a resource in museum work in the Republic of Tatarstan

- 1904: in 4 volumes]. Vol. 3: Final part of the second section and third section (1814–1819 and 1819–1827). Kazan: Type-lithography of the Imperial University. (In Russ.).
7. Zlatoustova, V.I. (1991). *Gosudarstvennaya politika v oblasti muzeynogo dela (1945–1985 gg.). Muzei i vlast'. Gosudarstvennaya politika v oblasti muzeynogo dela v XVIII–XX vekakh [State policy in the field of museum affairs (1945–1985). Museum and power. State policy in the field of museum affairs in the 18th-20th centuries]*. Moscow: Collection of Scientific Papers of the Research Institute of Culture. (In Russ.).
 8. *Instruktsiya po uchetu, inventarizatsii i khraneniyu muzeynykh materialov [Instructions for accounting, inventory, and storage of museum materials]*. Moscow, 1938. (In Russ.).
 9. *Information and legal portal "Garant.ru"*. URL: <https://base.garant.ru/8165298/> (Accessed on October 19, 2025) (In Russ.).
 1. *Kul'tura RF. Katalog muzeyev. Muzei Respubliki Tatarstan [Culture of the Russian Federation. Museum Catalog. Museums of the Republic of Tatarstan]*. URL: <https://www.culture.ru/museums/institutes/location-respublika-tatarstan?sort=-views> (Accessed on October 19, 2025) (In Russ.).
 2. Kaulen, M.E., Kossova, I.M., & Sundieva, A.A. (2003). *Muzeinoe delo Rossii [Museum Studies in Russia]*. Moscow: VK Publishing House. (In Russ.).
 3. Mukhamadiev, R.A. (2022). Analiz zakonodatelstva Respubliki Tatarstan v sfere kul'tury [Analysis of the legislation of the Republic of Tatarstan in the field of culture]. *Mnogogranny mir traditsionnoy kul'tury i narodnogo khudozhestvennogo tvorchestva [The multifaceted world of traditional culture and folk art]*: Proceedings of the II Russian Scientific and Practical Conference with international participation. Kazan: Kazan State Institute of Culture, 52–56. (In Russ.).
 4. Nazipova, G.R. (2013). Pervye muzeynye kollektsii gubernskoy Kazani [The first museum collections of provincial Kazan]. *Uchenye zapiski Kazanskogo universiteta. Gumanitarnye nauki [Scientific Notes of Kazan University. Humanities]*, 3(1), 131–138. (In Russ.).
 5. Nazipova, G.R. (2009). Muzeynye proekty kazanskih uchenyh (vtoraya polovina XIX – nachalo XX v.) [Museum projects of Kazan scholars (second half of the 19th – early 20th centuries)]. *Uchenye zapiski Kazanskogo universiteta. Gumanitarnye nauki [Scientific Notes of Kazan University. Humanities]*, 2(2), 92–98. (In Russ.).
 6. O muzeynom fonde Soyuzo SSR [On the museum fund of the USSR]: Resolution of the Council of Ministers of the USSR dated June 02, 1965 No. 428. In: *Sbornik postanovleniy Pravitelstva SSSR [Collection of Government Decrees of the USSR]*. No. 13. Art. 103. (In Russ.).
 7. Pinegin, M. (1890). *Kazan v ee proshlom i nastoyashchem [Kazan in its past and present]*. St. Petersburg: A. A. Dubrovin Publishing House. (In Russ.).
 8. Polyakov, T.P. (2003). *Mifologiya muzeynogo proektirovaniya ili «Kak delat muzey?» – 2 [The mythology of museum design or «How to make a museum?» – 2]*. Moscow: Russian Institute of Cultural Studies. (In Russ.).
 9. *Postanovlenie Prezidiuma Soyuzo muzeev Rossii ot 24 aprelya 2025 g. [Resolution of the Presidium of the Union of Museums of Russia dated on April 24, 2025]*. Orenburg. URL: https://www.souzmuseum.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=22591:postanovlenie-prezidiuma-soyuzo-muzeev-rossii-24-aprelya-2025-g&catid=10589&temid=374 (Accessed on October 16, 2025) (In Russ.).
 10. Proekt publicnogo istoriko-etnograficheskogo muzeya pri Kazanskom OAIÉ (deystvitelnogo chlena professora V. M. Florinskogo) [Project of a public historical and ethnographic museum at the Kazan Society of Archaeology, History and Ethnography (by Academician Professor V. M. Florinsky)] (1878–1879). *Izvestiya Kazanskogo obshchestva arkheologii, istorii i etnografii [Proceedings of the Kazan Society of Archaeology, History and Ethnography]*, 1, 126–140. (In Russ.).
 11. Respublikanskiy Fond voskresheniya pamyatnikov istorii i kul'tury Respubliki Tatarstan [Republican Fund for the Revival of Historical and Cultural Monuments of the Republic of Tatarstan] (2010). «O sozdanii Respublikanskogo Fonda voskresheniya pamyatnikov istorii i kul'tury Respubliki Tatarstan» [“On the establishment of the Republican Fund for the Revival of Historical and Cultural Monuments of the Republic of Tatarstan”]: Decree of the President of the Republic of Tatarstan No. UP-71 dated on February 17, 2010. URL: <https://yanarysh.tatarstan.ru/about.htm> (Accessed on September 14, 2025). (In Russ.).
 12. Rudenko, K.A. (2017). *Étyudy po muzeynoy antropologii [Studies in museum anthropology]*. Kazan: Publishing Center «Shkola». (In Russ.).

Предметы основного фонда как ресурс в музейном деле республики Татарстан

13. Rybak, K.E. (2021). *Teoriya i praktika komplektovaniya muzeynykh fondov: analiz metodologicheskoy i normativnoy bazy (1917–1991)* [Theory and practice of museum collection formation: analysis of methodological and regulatory framework (1917–1991)]. Moscow: Institut Naslediya [Institute of Heritage]. (In Russ.).
14. Rybak, K.E. (2020). *Sposoby i etapy komplektovaniya muzeynogo fonda: zakonnaya ekspropriatsiya v Sovetskoj Rossii (1917–1920-e gody)* [Methods and stages of museum fund formation: legal expropriation in Soviet Russia (1917–1920s)]. *Nasledie vekov* [Heritage of Centuries], 1, 123–135. (In Russ.).
15. Ryabchikova, E.V. (2018). *Gosudarstvennyy muzeynyy fond: vozniknovenie i osmyslenie ponyatiya (1918–1991 gg.)* [The State Museum Fund: emergence and conceptualization (1918–1991)]. *Voprosy muzeyologii* [Museum Research Issues], 9(1), 39–52. (In Russ.).
16. *Svod pamyatnikov istorii i kul'tury Respubliki Tatarstan. Tom I. Administrativnye rayony* [Compendium of Historical and Cultural Monuments of the Republic of Tatarstan. Vol. I. Administrative Districts]. Kazan: Master Line Publishing House, 1999. (In Russ.).
17. Smirnov, V.A. (1940). *Rukovodstvo po uchetu muzeynykh tsennostey. Bukhgalterskiy i operativno-vspomogatel'nyy uchet* [Guide to accounting for museum valuables. Accounting and operational support records]. Leningrad. (In Russ.).
18. Zagoskin, N.P. (1895). *Putevoditel' po Kazani. Illyustrirovannyy ukazatel' dostoprimechatel'nostey i spravoch'naya knizhka goroda* [Guide to Kazan. Illustrated guide to landmarks and city reference book]. Kazan: Tipolitography of the Imperial University. (In Russ.).
19. Suslov, A.Yu. (2021). *Formirovanie i razvitie muzeynogo prostranstva Respubliki Tatarstan* [Formation and development of the museum space of the Republic of Tatarstan]. *Manuscript*, 14(3), 433–437. (In Russ.).
20. *Tekushchiy arkhiv Ministerstva kul'tury Respubliki Tatarstan. Forma 8-NK* [Current archive of the Ministry of Culture of the Republic of Tatarstan. Form 8-NK]. (In Russ.).
21. Telcharov, A.D. (2011). *Musevedenie* [Museology]. 2nd ed., revised and expanded. Moscow: Nauchnyy mir [Scientific world]. (In Russ.).
22. «Kul'turnoe nasledie – ostrov-grad Sviyazhsk i drevniy Bolgar» na 2010–2015 god» [«On approval of the integrated project «Cultural Heritage – the Town-Island of Sviyazhsk and Ancient Bolgar» for 2010–2015»]: Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Tatarstan dated on December 9, 2010 No. 1018. URL: <https://docs.cntd.ru/document/917041437> (Accessed on October 18, 2025). (In Russ.).
23. *Information and legal portal “Garant.ru”*. URL: <https://base.garant.ru/8165298/> (Accessed on October 19, 2025). (In Russ.).
24. *Elektronnyy fond pravovykh i normativno-tekhnicheskikh dokumentov* [Electronic Fund of Legal and Regulatory Technical Documents]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/424031752> (Accessed on October 19, 2025). (In Russ.).
25. *Svod pamyatnikov istorii i kul'tury Respubliki Tatarstan. Tom I. Administrativnye rayony* [Compendium of Historical and Cultural Monuments of the Republic of Tatarstan. Vol. I. Administrative Districts]. Kazan: Master Line Publishing House, 1999. (In Russ.).
26. Smirnov, V.A. (1940). *Rukovodstvo po uchetu muzeynykh tsennostey. Bukhgalterskiy i operativno-vspomogatel'nyy uchet* [Guide to accounting for museum valuables. Accounting and operational support records]. Leningrad. (In Russ.).
27. Zagoskin, N.P. (1895). *Putevoditel' po Kazani. Illyustrirovannyy ukazatel' dostoprimechatel'nostey i spravoch'naya knizhka goroda* [Guide to Kazan. Illustrated guide to landmarks and city reference book]. Kazan: Tipolitography of the Imperial University. (In Russ.).
28. Suslov, A.Yu. (2021). *Formirovanie i razvitie muzeynogo prostranstva Respubliki Tatarstan* [Formation and development of the museum space of the Republic of Tatarstan]. *Manuscript*, 14(3), 433–437. (In Russ.).
29. *Tekushchiy arkhiv Ministerstva kul'tury Respubliki Tatarstan. Forma 8-NK* [Current archive of the Ministry of Culture of the Republic of Tatarstan. Form 8-NK]. (In Russ.).
30. Telcharov, A.D. (2011). *Musevedenie* [Museology]. 2nd ed., revised and expanded. Moscow: Nauchnyy mir [Scientific world]. (In Russ.).
31. «Kul'turnoe nasledie – ostrov-grad Sviyazhsk i drevniy Bolgar» na 2010–2015 god» [«On approval of the integrated project «Cultural Heritage – the Town-Island of Sviyazhsk and Ancient Bolgar» for 2010–2015»]: Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Tatarstan dated on December 9, 2010 No. 1018. URL: <https://docs.cntd.ru/document/917041437> (Accessed on October 18, 2025). (In Russ.).

32. *Information and legal portal “Garant.ru”*. URL: <https://base.garant.ru/8165298> / (Accessed on October 19, 2025). (In Russ.).
33. *Elektronnyy fond pravovykh i normativno-tehnicheskikh dokumentov [Electronic Fund of Legal and Regulatory Technical Documents]*. URL: <https://docs.cntd.ru/document/424031752> (Accessed on October 19, 2025). (In Russ.).

КУЛЬТУРА И ЦИВИЛИЗАЦИЯ

УДК 930.85

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-161-172

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ХАБАРОВСКОГО КРАЕВОГО ДОМА НАРОДНОГО ТВОРЧЕСТВА КАК СОЦИОКУЛЬТУРНОГО ИНСТИТУТА

САВЕЛОВА Евгения Валерьевна,

Хабаровский государственный институт культуры (Хабаровск, РФ);

Доктор философских наук, кандидат культурологии, доцент;

e-mail: savelova_ev@hgiiik.ru;

ЩЕЛКИНА Екатерина Александровна,

Хабаровский государственный институт культуры (Хабаровск, РФ);

e-mail: ekate-min@yandex.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается феномен Хабаровского краевого Дома народного творчества как социокультурного института, дается определение данного учреждения как институциональной формы. Сравнительный анализ этапов становления, исторических и социокультурных процессов позволяет определить факторы, благодаря которым произошло формирование устойчивой общественной структуры, направленной на регулирование взаимодействия участников художественной самодеятельности, мастеров декоративно-прикладного искусства, народных промыслов и творчества народов, населяющих регион. В контексте изучения истории учреждения осуществлен анализ межведомственных связей, схематически представленные виды взаимодействий позволяют определить место в структуре региональных социокультурных институтов, а также оценить степень воздействия на процессы инкультурации региона в конкретный исторический период. Установлено, что в первые годы существования Хабаровский крайевой Дом народного творчества представлял собой учреждение, дублирующее полномочия смежных ведомств, его становление как социокультурного института пришлось на 1950-е годы. В последующее время Дом народного творчества проявил себя как институциональная форма, способная трансформироваться и адаптироваться к историко-культурным условиям, при этом сохраняя и расширяя свой функционал. Результатом исследования является создание модели функционирования Дома народного творчества, которая может быть применима в изучении подобных учреждений в других регионах. Кроме того, данный материал может быть использован в практической деятельности современных учреждений культуры в целях определения на основе исторически сложившихся форм новых видов взаимодействия с населением региона.

Ключевые слова: культура, наследие, творчество, художественная самодеятельность, социокультурный институт, Дом народного творчества

Для цитирования: Савелова, Е. В., Щелкина, Е. А. История развития хабаровского краевого дома народного творчества как социокультурного института // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 161–172. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-161-172.

Статья поступила в редакцию: 06.11.2025.

Статья принята к публикации: 17.12.2025.

CULTURE AND CIVILIZATION

UDC 930.85

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-161-172

THE HISTORY OF DEVELOPING THE KHABAROVSK REGIONAL HOUSE OF FOLK ART AS A SOCIOCULTURAL INSTITUTION

Evgenia V. SAVELOVA,

Khabarovsk State Institute of Culture (Khabarovsk, Russia);

PhD (Dr. Sc.) in Philosophy, PhD (Cand. Sc.) in Cultural Studies, Associate Professor;

e-mail: savelova_ev@hgiik.ru;

Ekaterina A. SHCHELKINA,

Khabarovsk State Institute of Culture (Khabarovsk, Russia);

e-mail: ekate-min@yandex.ru

Abstract. This article examines the phenomenon of the Khabarovsk Regional House of Folk Art as a socio-cultural institution, and defines this institution as an institutional form. A comparative analysis of the stages of formation, historical and socio-cultural processes, allows us to identify the factors that led to the formation of a stable social structure aimed at regulating the interaction of participants in amateur art, masters of decorative and applied arts, folk crafts and creativity of the peoples inhabiting the region. In the context of studying the history of the institution, an analysis of interdepartmental relations has been carried out. Schematically presented types of interactions make it possible to determine the place in the structure of regional socio-cultural institutions, as well as to assess the degree of impact on the processes of inculturation of the region in a specific historical period. It has been established that in the early years of its existence, the Khabarovsk Regional House of Folk Art was an institution duplicating the powers of related departments, and its establishment as a socio-cultural institute took place in the 1950s. Subsequently, the House of Folk Art proved to be an institutional form capable of transforming and adapting to historical and cultural conditions, while maintaining and expanding its functionality. The result of the research is the creation of a model of the functioning of the House of Folk Art, which can be applied in the study of similar institutions in other regions. In addition, this material can be used in the practical activities of modern cultural institutions, in order to identify, on the basis of historically established forms, new types of interaction with the population of the region.

Keywords: culture, heritage, creativity, amateur art, socio-cultural institute, house of folk art

For citation: Savelova, E. V., Shchelkina, E. A. (2026). The history of developing the Khabarovsk regional house of folk art as a sociocultural institution. *Service plus*, 20(1), 161–172. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-161-172. (In Russ.).

Submitted: 06/11/2025.

Accepted: 17/12/2025.

Введение

Дома народного творчества, изначально создаваемые как методические центры по координации художественной самодеятельности, за десятилетия своего существования претерпели существенные изменения, постепенно расширяя свои функции и адаптируясь к изменяющимся историко-культурным условиям. Исторически сложившиеся виды деятельности: методическая, образовательная, издательская, сохранение культурного наследия народов России, развитие художественной самодеятельности стали основой для диалога культур, связи поколений, повышения уровня исполнительского мастерства любительских коллективов. Динамика развития сети данных учреждений показала, что воспитательный потенциал народного творчества и эстетическая составляющая самодеятельного искусства при должном руководстве могут дать внушительные результаты. Тем самым возникает необходимость изучения Домов народного творчества в историческом и культурологическом аспекте. Принимая во внимание функции и результаты деятельности Домов народного творчества, уместно рассматривать данный феномен в контексте институционального подхода.

В современных науках встречается множество определений понятия социокультурного института. Филолог Н. В. Шарковская определяет его как «открытую систему для формирования социально-культурной активности личности» [8, с. 258]; по мнению философа, культуролога Л. А. Закс, «институциональность есть необходимое условие и универсальная закономерность существования и развития общества», ученый связывает институты с обществом как полем влияния людей (социальностью) и раскрывает неразрывность слияния общества и культуры [3, с. 189]. Институциональный подход в контексте исторических наук – исторический институционализм – как средство изучения формирования и изменения институтов рассматривала политолог А. А. Михалева (Белькова) [2]. Ведущий отечественный культуролог А. Я. Флиер рассматривал культурные институты как производителей культурных ценностей [6].

Таким образом, можно определить Дом народного творчества как социокультурный институт, формирующий социально-культурную активность населения (страны, региона, города),

направленный на сохранение культурных ценностей и влияющий на формирование культуры общества. Принцип исторического институционализма позволяет рассматривать данный феномен в тесной взаимосвязи с политическими, экономическими, социальными и культурными процессами регионального и федерального уровня. Принимая во внимание значение региональных особенностей в ходе становления и развития учреждений, стоит учитывать, что в контексте исследования может быть сформировано общее понятие об учреждении, но в каждом конкретном региональном случае будут присутствовать характерные для региона специфические особенности становления и развития Дома народного творчества как социокультурного института.

На сегодняшний день изучение истории Домов народного творчества с целью определения степени их воздействия на формирование социокультурной среды в регионах является актуальным направлением исторических, культурологических и искусствоведческих исследований в постсоветском пространстве. Например, Р. Генега рассматривает влияние Львовского областного дома народного творчества на художественные сообщества, подчеркивая внедрение принципов социалистического реализма в институциональных начинаниях [9]. В. Церковна, изучая историю Областного дома народного творчества Измаильской области, определяет учреждение как методический и творческий центр по развитию культуры, отмечая, что несмотря на нехватку средств, слабую материально-техническую базу, недостаточное кадровое обеспечение, методологические проблемы, чрезмерную идеологизацию и постоянный контроль партийных организаций, деятельность Измаильского областного дома народного творчества способствовала организации досуга, культурному росту и приобщению региона к культурным достижениям национальной и мировой культуры [11]. В более узком специфическом контексте – истории развития народных хоров и художественных самодеятельных коллективов Республики Узбекистан как преемников советской художественной самодеятельности – изучает тему Б. Шокирхонов [10].

Исследовательский интерес авторов данной статьи заключается в изучении истории развития Хабаровского краевого Дома народного

The history of developing the Khabarovsk regional house of folk art as a sociocultural institution

творчества, который связан не только с географической принадлежностью исследователей, но и с тем, что это старейшее учреждение системы Домов народного творчества в ДВФО (до административной реформы 2018 года).

Основная часть

Создание Дома народного творчества Хабаровского края относится к 1940 году, при этом необходимость создания данного типа учреждения складывалась благодаря ряду причин. Хабаровский край в 1930-е годы представлял собой активно развивающийся в промышленном и экономическом плане регион. Строились заводы, улучшалась инфраструктура, экономическая и социальная стратегии учитывали географические особенности региона [1]. Рост промышленных предприятий сопровождался увеличением численности населения, что, в свою очередь, требовало тщательной перестройки социально-культурной инфраструктуры в крае. Количество культурно-досуговых (на тот момент – культпросвет) учреждений росло, вместе с этим росла потребность удовлетворения культурно-эстетических потребностей трудящихся. Эти региональные особенности, представленные на рис. 1, привели к пониманию необходимости создания на территории Хабаровского края Дома народного творчества.

Таким образом, процесс развития художественной самодеятельности и удовлетворения

культурно-эстетических потребностей в регионе усложнялся рядом факторов:

1. Культпросвет учреждения не имели собственных помещений, довольно часто создавались на базе административных организаций, делили помещения с иными учреждениями, что становилось серьезной проблемой при осуществлении профессиональной деятельности – буквально негде было собирать кружковцев и организовывать досуг.
2. Низкий уровень образованности населения, отсутствие специалистов творческого профиля являлось проблемой всесоюзного характера, особо остро нехватка кадров ощущалась в отдаленных населенных пунктах, где процентное соотношение профильных специалистов было в разы меньше, ввиду отсутствия учебных заведений.
3. Самодеятельное художественное творчество, идеологически и политически направленное на воспитание человека новой – советской – формации нуждалось в организованной системе руководства, методическом обеспечении и практической помощи. Централизация руководства отсутствовала, административно-управленческий аппарат в этой сфере не был развит.
4. Географическая отдаленность Хабаровского края от западной части страны сказывалась на объеме творческих ресурсов

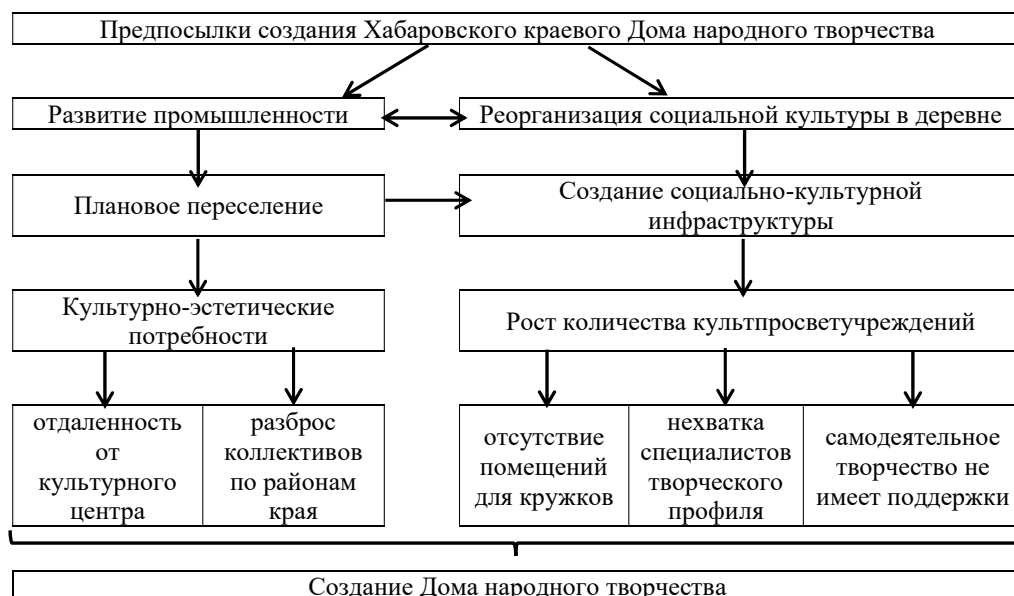


Рис. 1. Схема предпосылок создания Хабаровского краевого Дома народного творчества в 1940 году

Fig. 1. The scheme of prerequisites for the creation of the Khabarovsk Regional House of Folk Art in 1940

История развития хабаровского краевого дома народного творчества как социокультурного института

и объединений. Профессиональных исполнителей было недостаточно для удовлетворения культурно-эстетических потребностей населения.

5. Районы края находились на большом расстоянии друг от друга, многие отдаленные районы были труднодоступны, отсутствовала инфраструктура путей сообщения. Даже при наличии концертной бригады не всегда была возможность добраться до пункта назначения.

Незадолго до создания Хабаровского краевого Дома народного творчества состоялась перестройка работы культучреждений в целях привлечения общественности к самодеятельности и сокращения платного аппарата профсоюзов. Добровольцы и активисты в соответствии с решением Десятого пленума ВЦСПС должны были заменить оплачиваемых руководителей кружков, приглашенных извне. Бухгалтера, механики, радисты – лица, не имеющие профессиональных знаний в сфере культуры и искусства – становились во главе действующих кружков. Тем самым, сложно было говорить об эстетической и художественной ценности результатов кружковцев, в связи с этим потребность в методическом руководстве возросла в разы.

В ноябре 1940 года Хабаровским краевым отделом по делам искусств был учрежден Хабаровский краевой Дом народного творчества (ХКДНТ). Новая творческо-административная единица довольно активно принимается за дело, менее чем через неделю после выпуска приказа в «Тихоокеанской звезде» была опубликована статья первого директора А. Л. Крупника, в которой был дан анализ системы культурно-массовой работы в крае. Руководитель отмечает бездействие большей части культпросветучреждений, говорит о необходимости привлечения трудящихся к участию и руководству художественной самодеятельности.

В первые месяцы существования молодое учреждение занимается учетом коллективов и участников художественной самодеятельности, подключается к работе над проведением Всесоюзного смотра самодеятельных театров. Особое внимание Дом народного творчества уделяет учебно-воспитательной работе кружковцев, повышению их идейно-политического и художественного уровня. В ходе подготовки и проведения смотра

были организованы выезды методистов в районы, проведены консультации и беседы с кружковцами.

Начавшаяся Великая отечественная война стала катализатором трансформации культпросвет работы, уже к осени 1941 года были внесены существенные изменения в работу культпросвет учреждений. В деятельности кружковцев обязательным тематическим элементом стало отражение мужества советских войск в борьбе с врагом, увеличивается количество агитбригад, концертных объединений для поднятия боевого духа трудящихся в тылу и на фронте. В годы войны ХКДНТ не проявлял себя в полной мере. Ввиду отсутствия достоверных документальных источников возможно предположить временное упразднение или приостановку деятельности учреждения, связанную с эвакуацией Всесоюзного дома народного творчества в 1942–1943 гг. В 1944–1945 гг. работники ХКДНТ принимали участие в проведении многочисленных смотров художественной самодеятельности, оказывали практическую помощь самодеятельным коллективам. Результаты работы учреждения неоднократно подвергались критике, возглавить руководство самодеятельностью края в этот период ХКДНТ не удалось.

В 1946 году поднимается вопрос повышения уровня культурно-массовой работы, для чего культработникам необходимо было повышать собственный уровень культуры и политический кругозор. В это время культпросвет учреждения находятся в неудовлетворительных условиях. Многие учреждения нуждаются в ремонте, не имеют необходимого технического оборудования, испытывают проблемы с кадрами. Отмечается довольно низкий уровень образования руководящего состава. К примеру, среди 10 заведующих избами-читальнями Бикинского района в 1946 году трое имели неполное среднее образование, остальные семеро – начальное образование; в районном доме культуры г. Бикин имелось всего два работника, один из них имел среднее образование, другой – начальное¹.

В отчетной документации клубных учреждений края царил путаница и неразбериха. Анализируя статистические отчеты, можно обнаружить множество несоответствий. Например, в годовом отчете районного дома культуры с. Бирофельд Еврейской автономной области указано наличие

1 Годовые отчеты клубных учреждений края за 1946 год // ГАХК. Ф. Р-1689. Оп. 1. Д. 3. Л. 53.

The history of developing the Khabarovsk regional house of folk art as a sociocultural institution

трех кружков: хорового, танцевального и фотокружка, при этом отмечается проведение 18 спектаклей за отчетный период¹. Каким образом были организованы спектакли при отсутствии на базе драматического кружка, не уточняется. Были ли это гастроли каких-либо творческих коллективов или банальная ошибка в отчете – неизвестно.

Конец 1940-х гг. является отправной точкой развития методической службы ХКДНТ. При осуществлении тесного взаимодействия со смежными ведомствами и привлечении внештатных методистов – специалистов в области культуры и искусства, Хабаровский краевой Дом народного творчества начал свое становление как центр методической и практической помощи самостоятельным коллективам. Несмотря на малочисленный штат и сокращение финансирования в 1948 году, Дом народного творчества проводил консультации, семинары, курсы подготовки, курировал работу агитаторов и культурное шефство. Отмечалось улучшение репертуара в коллективах благодаря регулярной поставке списков рекомендательной литературы и методическим беседам с руководителями кружков. В том же году, расширяя свой функционал, при ХКДНТ начал осуществлять деятельность сектор изобразительного искусства².

Важным направлением в работе Дома народного творчества Хабаровского края становится взаимодействие с коренными народами Дальнего Востока. Руководство ХКДНТ неоднократно поднимает вопрос необходимости развития жанрового разнообразия творчества народов Севера, создания литературы для национальной художественной самодеятельности.

Работа по методическому обеспечению культпросветучреждений, поддержке и развитию художественной самодеятельности выполнялась не только силами сотрудников ХКДНТ. Можно составить довольно обширный список учреждений и органов власти, осуществляющих смежные виды деятельности. Среди них отдел народного творчества и сектор художественной самодеятельности Краевого отдела искусств, Хабаровский краевой методкабинет, отделы по делам искусств при исполкомах советов депутатов и другие. Учреждения осуществляли тесное взаимодействие

с Домом народного творчества Хабаровского края, проводили совместные мероприятия. Кроме того, при тесном сотрудничестве с Хабаровской краевой научной библиотекой, краевым киноконцертным объединением и другими творческими организациями ХКДНТ реализовывал проведение культурно-массовых мероприятий для населения края.

Представленная на рис. 2 схема функционирования ХКДНТ позволяет определить взаимосвязь ведомств и учреждений в контексте основных видов деятельности Дома народного творчества в конце 1940-х годов. Для полноценного охвата методической и практической помощью культпросветучреждений на территории всего Хабаровского края одного лишь Дома народного творчества было недостаточно, работа смежных ведомств была необходимостью. Однако в этот период начинает формироваться централизация системы руководства, обеспечивая согласованность и слаженность действия всех участников социокультурных процессов.

В последующее десятилетие ХКДНТ постепенно идет к лидирующим позициям в сфере методической деятельности, координации художественной самодеятельности и работы с коренными малочисленными народами края. Этому способствует увеличение штата, привлечение еще большего количества внештатных методистов и консультантов.

Дом народного творчества при этом является не только организатором и непосредственным участником творческих процессов, но и координатором смежных ведомств. Под контролем и при инициативе специалистов ХКДНТ проходит множество методических, образовательных, культурно-массовых мероприятий. С середины 1950-х гг. деятельность учреждения развивается в четырех основных направлениях.

1. Методическая деятельность. Заключается в проведении устных, письменных и выездных консультационно-методических бесед, практической помощи на местах, издании методических писем и репертуарных сборников. В 1954 году Дом народного творчества берет под контроль вопрос подготовки кадров руководителей кружков художественной самодеятельности, организует

1 Годовые отчеты клубных учреждений края за 1946 год // ГАХК. Ф. Р-1689. Оп. 1. Д. 3. Л. 2.

2 Отчеты, справки Хабаровского краевого Дома народного творчества о работе за 1948–1952 годы // ГАХК. Ф. Р-1812. Оп. 1. Д. 2. Л. 6.

История развития хабаровского краевого дома народного творчества как социокультурного института

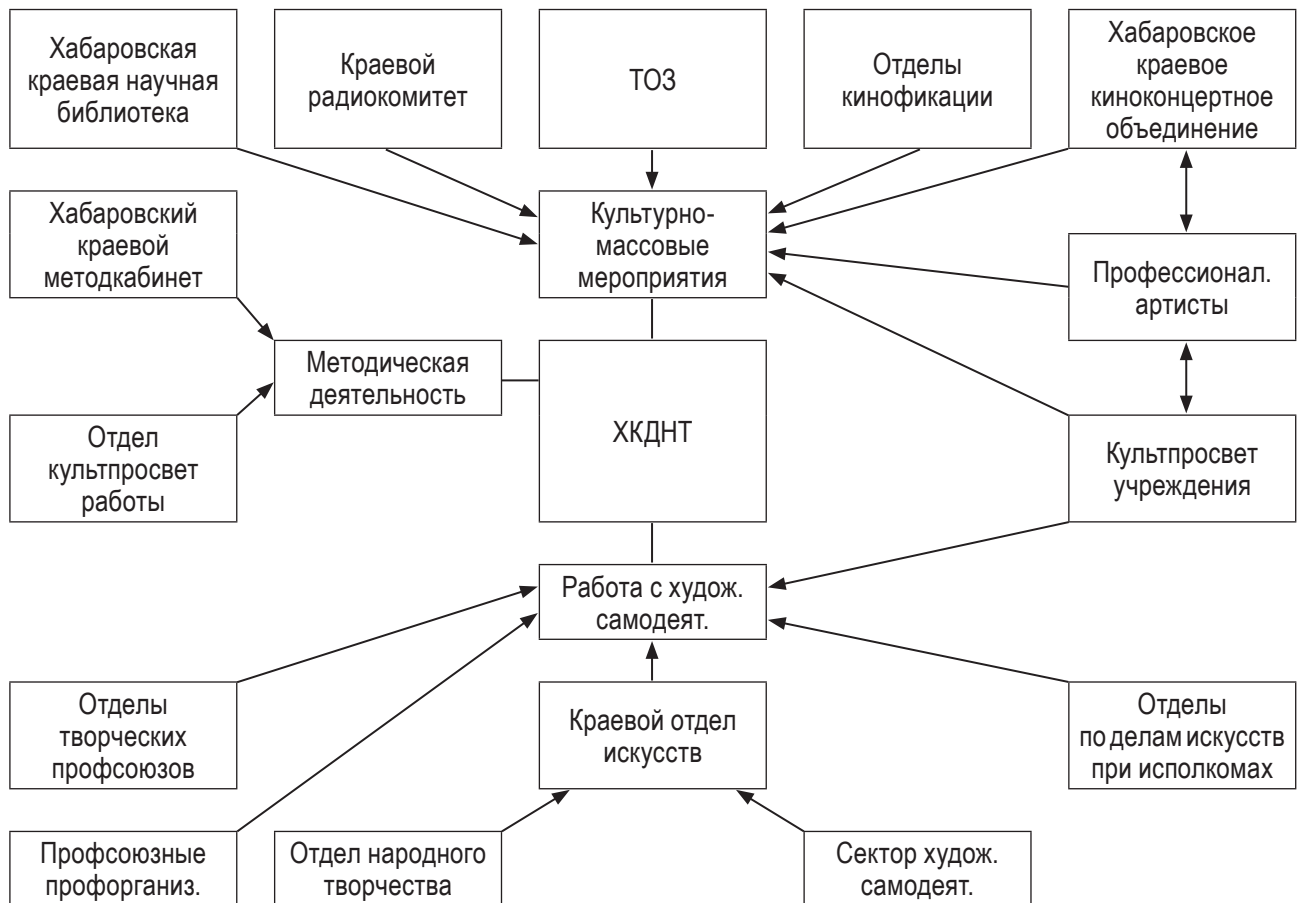


Рис. 2. Схема функционирования Хабаровского краевого Дома народного творчества в конце 1940-х годов

Fig. 2. The scheme of functioning of the Khabarovsk Regional House of Folk Art in the late 1940s

и проводит обучающие курсы, семинары, курсы повышения квалификации. С 1960 года работа по обеспечению творческих самодеятельных коллективов методической и рекомендательной литературой и оказанию методической помощи становится еще более упорядоченной. Большая заслуга в этом принадлежит директору ХКДНТ – К. М. Дрерман, под руководством которой Дом народного творчества стал центром культуры, привлекая к содействию все большее количество вспомогательных ресурсов. В организации и реализации методических мероприятий принимали участие студенты и преподаватели высших и средне-специальных образовательных учреждений (Хабаровского государственного института культуры, Хабаровского педагогического института, Хабаровского училища искусств и др.), творческие союзы (всероссийское театральное общество, союз советских писателей и др.),

административные организации (методкабинет культпросвет работы, Центральный дом народного творчества и др.) и т.д.

2. Работа с художественной самодеятельностью. Включала в себя контроль за репертуаром исполнителей, подготовку и проведение смотров художественной самодеятельности. Специалисты Дома народного творчества являлись членами жюри, присутствовали на репетициях, помогали в отборе номеров и составлении программ¹. В рамках работы с мастерами изобразительного искусства проводились выставки самодеятельных художников. Появляются такие формы, как фестивали, эстафеты культуры в ходе которых определяли недостатки в развитии художественной самодеятельности, работали над их исправлением. В целях развития и подъема художественной самодеятельности велась плотная шефская работа со стороны культпросветучреждений,

¹ Отчеты, справки о работе Хабаровского краевого Дома народного творчества, проведении конкурсов, смотров художественной самодеятельности за 1954 год, 1957 год, 1959 год, 1961 год, 1962 год // ГАХК. Ф. Р-1812. Оп. 1. Д. 10. Л. 2.

The history of developing the Khabarovsk regional house of folk art as a sociocultural institution

деятелей культуры и искусства. Хабаровский краевой Дом народного творчества осуществлял активное сотрудничество с учреждениями культуры, такими как Хабаровский театр юного зрителя, Краевой театр музыкальной комедии, Краевой театр драмы, Хабаровская краевая филармония. Неотъемлемой частью работы с художественной самодеятельностью являлись и сами учреждения, на базе которых создавались кружки – дома культуры, клубы, избы-читальни, библиотеки.

3. Сохранение и развитие культуры и творчества народов Дальнего Востока. Межэтническое взаимодействие в сфере традиционной культуры народов Хабаровского края ХКДНТ возглавил в начале 1950-х. При содействии членов Союза писателей начали переводить пьесы советских авторов на нанайский и чукотский языки, дальневосточные композиторы Г. П. Угрюмов, Н. Н. Менцер и П. В. Лонки в 1960-х ввели запись песен народов Дальнего Востока России, используя фольклорный материал для создания произведений. Активную работу по возрождению и развитию народных художественных промыслов вела методист ХКДНТ К. П. Белобородова – работала с народными мастерами, консультировала, снабжала литературой, организовывала и проводила выставки изделий народных мастеров в целях популяризации прикладного искусства коренных народов Хабаровского края. Регулярными становятся экспедиции по записи и изучению многонационального фольклора народов Хабаровского края. К концу 1968 года в картотеке ХКДНТ насчитывалось 10 фольклорных коллективов и более 300 носителей устного народного творчества (знаковок и исполнителей частушек, песен, загадок, сказок)¹.

4. Организация и проведение культурно-массовых мероприятий. С целью осуществления крупномасштабных событий краевого уровня в структуре ХКДНТ в начале 1950-х был создан отдел организационно-массовой работы. Объединяя творческие ресурсы региона при участии отдела, проводились масштабные праздники, насчитывающие по несколько тысяч человек участников. В рамках подготовки каждого события создавалась комиссия из представителей

партийных, профсоюзных органов и творческих работников. Кроме того, данный вид деятельности предполагал организацию гастролей концертных бригад в отдаленные населенные пункты, проведение концертных программ, посвященных юбилейным и памятным датам, проведение выставок изобразительного и прикладного искусства, конкурсов и т.д. Эстетическое воспитание населения региона ХКДНТ обеспечивал в ходе проведения выездных спектаклей и концертов в культпросвет учреждениях края. Например, за 1967 год было дано более 13 000 концертов и спектаклей, обслужено 4 716 178 зрителей².

Исходя из вышеизложенного материала, рассмотрим очередную схему функционирования Хабаровского краевого Дома народного творчества, представленную на рис. 3. В отличие от предыдущего периода, мы можем наблюдать мобильность данной структуры – участники межведомственных связей могут относиться к различным видам деятельности. В данной схеме определяется место ХКДНТ как координационного центра развития культуры региона. Концентрируя собственную работу по направлениям деятельности, координируя связанные с этими видами деятельности организации и учреждения, Дом народного творчества начинает оказывать влияние на социокультурную активность населения региона, сохранение культурных ценностей и формирование культуры общества. Таким образом, можно констатировать становление Хабаровского краевого Дома народного творчества как социокультурного института.

Стоит отметить, процессы формирования системы взаимодействия Дома народного творчества с административными и творческими организациями носили всесоюзный характер. Например, Г. А. Салтык определяет вклад Дома народного творчества Курской области в становление областного самодеятельного хорового движения [4]. Роль Дома народного творчества Алтайского края в развитии бального танца описана С. Н. Темлянцева [5]. Аспекты сбора и сохранения фольклорно-этнографического материала на примере Курганского областного дома народного творчества рассматривала Н. В. Чейкина [7]. Анализ данных

1 Отчеты, справки Хабаровского краевого Дома народного творчества о работе, итогах смотров художественной самодеятельности, подготовке к смотру за 1966–1968 годы // ГАХК. Ф. Р-1812. Оп. 1. Д. 27. Л. 66.

2 Отчеты, справки Хабаровского краевого Дома народного творчества о работе, итогах смотров художественной самодеятельности, подготовке к смотру за 1966–1968 годы // ГАХК. Ф. Р-1812. Оп. 1. Д. 27. Л. 35.

История развития хабаровского краевого дома народного творчества как социокультурного института

публикаций помогает определить схожесть процессов становления системы Домов народного творчества как институциональной формы, в то же время, определить различия, вызванные региональными особенностями учреждений.

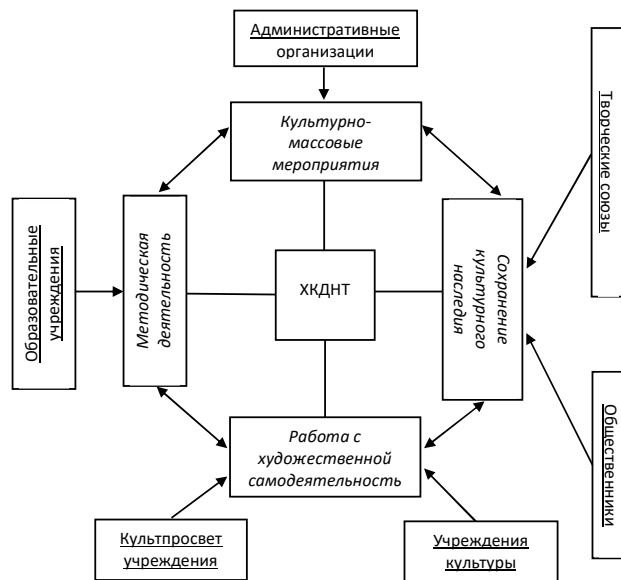


Рис. 3. Схема функционирования Хабаровского краевого Дома народного творчества в 1950–1960-е годы

Fig. 3. The scheme of functioning of the Khabarovsk Regional House of Folk Art in the 1950s and 1960s

В 1970-е укрепляется роль Хабаровского краевого Дома народного творчества как методического, образовательного и культурного центра региона. Вклад ХКДНТ в сохранение и развитие народных промыслов, устного народного творчества народов Хабаровского края, развитие художественной самодеятельности позволяют оценить количественные и качественные показатели из отчетной документации, архивных данных, средств массовой информации того периода. Деятельность специалистов ХКДНТ в формате общественных и культурных событий способствовала социализации и инкультурации общества региона.

Последующий период в истории страны стал одним из наиболее насыщенных. Стремительными темпами ведущая к распаду Советского Союза модернизация стала началом череды реорганизаций Дома народного творчества.

Адаптируясь к новым политическим, экономическим и историко-культурным условиям, Дом народного творчества начал череду трансформаций, которые позволили не только выстоять

в непростых условиях, но и впоследствии способствовали получению статуса крупнейшего краевого государственного учреждения культуры. Среди множества преобразований учреждения следует выделить три основных: Хабаровский краевой научно-методический центр народного творчества и культурно-просветительной работы управления культуры Хабаровского крайисполкома (КНМЦ), основанный в 1980 году, Хабаровское краевое творческое объединение «Культура» (КТО «Культура») в 1992 году и Краевое научно-образовательное творческое объединение культуры (ГУК «КНО-ТОК») в 1999 году. Учреждения-преемники продолжили осуществление основных видов деятельности ХКДНТ, при этом каждая реорганизация становилась новым витком развития учреждения и расширения его возможностей.

Созданный путем реорганизации КНМЦ сохранял функции ХКДНТ, в его обязанности входило проведение образовательных, научных, методических мероприятий в целях сохранения и развития народного творчества, привлечение творческих союзов, административных организаций, учебных заведений к работе по развитию художественной самодеятельности. Структура нового учреждения была мобильной, предполагала возможность создания новых отделов, среди которых был прямой преемник Дома народного творчества – отдел народного творчества КНМЦ. Главным отличием от предыдущей структуры был переход на хозяйственную форму работы и оказанию платных услуг населению.

Сменившее КНМЦ после распада Советского Союза КТО «Культура» было создано в целях координации деятельности учреждений культуры и развития народного творчества. Новое учреждение было наделено полномочиями оказания услуг на договорной основе. Были изменены принципы управления организацией, созданы многочисленные отделы. В 1993 году в составе КТО «Культура» был воссоздан Дом народного творчества как один из отделов объединения. Специалисты КТО «Культура» осуществляли поиск новых методов работы, разрабатывали и воплощали целевые программы по развитию культуры края. В деятельности учреждения произошел плодотворный синтез традиционных и инновационных форм работы, появились такие направления деятельности,

как альтернативное образование, специализированный туризм, редакционно-издательская деятельность и др.

ГУК «КНОТОК» был образован путем слияния КТО «Культура», Краевого методического кабинета по учебным заведениям культуры и искусства, Краевых курсов повышения квалификации работников культуры и искусства. Таким образом, вместо осуществления контроля над межведомственными мероприятиями КНОТОК вообрал в себя смежные отделы, что упростило процесс регулирования методической и образовательной деятельности. В структуре нового учреждения были предусмотрены новые отделы и центры, работа учреждения, таким образом, стала не только более упорядоченной, но и разнообразной. Например, отдел досуговой деятельности Центра народного творчества осуществлял подготовку и проведение художественно-массовых мероприятий, сектор межнациональных культурных связей регулировал вопросы, связанные с международной деятельностью и национально-культурными объединениями края, центр декоративно-прикладного искусства осуществлял разработку и изготовление сценических костюмов, декораций, сувенирной продукции и т.д.

В 2009 году в структуре ГУК «КНОТОК» был воссоздан Дом народного творчества, существующий по сей день. При активном участии специалистов подразделения проводятся конкурсы, выставки, фестивали, концерты и другие формы художественно-массовых мероприятий, направленных на сохранение и развитие традиций и культуры народов Хабаровского края.

В 2000-е годы формируется новая расширенная схема функционирования Краевого научно-образовательного творческого объединения культуры (по праву преемника ХКДНТ). В данный период можно выделить пять основных видов деятельности КНОТОК:

1. Методическая деятельность.
2. Международная деятельность.
3. Работа с художественной самодеятельностью.
4. Сохранение культурного наследия.
5. Культурно-массовые мероприятия.

Все виды деятельности тесно связаны между собой, и участники процессов могут быть

вовлечены в несколько из них одновременно. Это сложный вид взаимосвязей, в которые входят такие элементы, как:

- Государственный российский Дом народного творчества им. В. Д. Поленова;
- Правительство Хабаровского края (с рядом министерств и комитетов);
- администрации разного уровня;
- учреждения культуры;
- учреждения образования;
- учреждения дополнительного образования;
- профессиональные сообщества;
- общественные организации;
- средства массовой информации;
- силовые ведомства.

Методика работы КНОТОК и входящего в его состав Дома народного творчества заключается в оказании большей части услуг через реализацию культурно-массовых мероприятий. Лучшие коллективы художественной самодеятельности становятся непосредственными участниками краевых праздников и представлений, во время постановочного процесса они могут перенять опыт лучших мастеров сцены, работающих с ними совместно. В этих же событиях могут принять участие творческие самодеятельные коллективы национальных центров и коренных малочисленных народов Дальнего Востока, тем самым происходит регулярная работа по сохранению и популяризации культурного наследия.

Заключение

Подводя итоги, история развития Хабаровского краевого Дома народного творчества как социокультурного института демонстрирует потенциал данного учреждения как координационного, методического и образовательного центра региона, которому, сохраняя принцип использования и внедрения лучших образцов народного творчества, удалось не только сохранить, но и приумножить творческий потенциал населения края. Изучение истории в контексте динамического развития учреждения позволяет оценить вклад Дома народного творчества в развитие культуры региона и определить его место в структуре смежных учреждений как центра системы, а также предполагать возможные пути развития, на основе имеющегося опыта и знаний.

Список источников

1. Александренко Н. Д. Развитие Дальнего Востока в советский период 1928–1942 гг. / Н. Д. Александренко, Т. Е. Каминская // Молодой ученый. – 2022. – № 23 (418). – С. 489–493.
2. Белькова А. А. Исторический институционализм – новое направление в исторических исследованиях / А. А. Белькова // Вестник Бурятского государственного университета. – 2014. – № 7. – С. 117–120.
3. Закс Л. А. Институты как социокультурный феномен / Л. А. Закс, Н. А. Стрижкова // Ярославский педагогический вестник. – 2022. – № 4 (127). – С. 186–195.
4. Салтык Г. А. Из истории становления самодеятельного хорового движения в Курской области: 1940–1980-е годы / Г. А. Салтык // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2023. – № 1(65). – С. 41–49.
5. Темлянцева С. Н. Роль дома народного творчества и дома художественной самодеятельности в развитии бального танца в Алтайском крае / С. Н. Темлянцева // Исторические аспекты развития бального танца на Алтае: сб. ст. – Алтайский гос. ин-т культуры, кафедра бальной хореографии. – Барнаул: АГИК, 2022. – С. 12–17.
6. Флиер А. Я. Культурные ценности и институты: взаимосвязь понятий / А. Я. Флиер // Культура культуры. – 2022. – № 3. – [б.н.].
7. Чейкина Н. В. Сбор и сохранение фольклорно-этнографического материала на примере фонда ГАУ «Курганский областной дом народного творчества» / Н. В. Чейкина // Традиционные культуры народов России: вопросы изучения и сохранения: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф., Краснодар, 14 апреля 2022 года. – Краснодар: КГИК, 2022. – С. 93–99.
8. Шарковская Н. В. Социокультурные институты – деятельностьная основа социально-культурной активности личности / Н. В. Шарковская // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – Вып. 10 (66). – С. 257–261.
9. Genega, R. From amateurism to professionalism: Soviet Folk Art in Lviv, 1944–1953 / R. Genega // Наукові зошити історичного факультету Львівського університету. – 2024. – No. 25. – DOI 10.30970/fhi.2024.25.4539.
10. Shokirkhonov, B. Organization of amateur and professional folk choirs / B. Shokirkhonov // Society and Innovations. – 2023. – Vol. 3, No. 11/S. – P. 40–47. – DOI 10.47689/2181–1415-vol3-iss11/s-pp40–47.
11. Tserkovna, V. Activities of the Izmail regional house of folk arts in the post-war period (1945–1953) / V. Tserkovna // Scientific Bulletin of the Izmail State University of Humanities. Section «Historical sciences». – 2021. – No. (55). – P. 125–134. – DOI 10.31909/26168774.2021-(55)-14.

References

1. Alexandrenko, N. D. (2022). Razvitie Dalnego Vostoka v sovetskiy period 1928–1942 gg. [The development of the Far East in the Soviet period of 1928–1942]. *Molodoy ucheniy [Young Scientist]*, 23(418), 489–493. (In Russ.).
2. Belkova, A. A. (2014). Istoricheskiy institucionalizm – novoe napravlenie v istoricheskikh issledovaniyah [Historical institutionalism is a new direction in historical research]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of the Buryat State University]*, 7, 117–120. (In Russ.).
3. Zaks, L. A. (2022). Instituty kak sociokulturniy fenomen [Institutions as a sociocultural phenomenon]. *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik [Yaroslavl Pedagogical Bulletin]*, 4(127), 186–195. (In Russ.).
4. Saltyk, G. A. (2023). Iz istorii stanovleniya samodeyatelnogo horovogo dvizheniya v Kurskoy oblasti: 1940–1980-e gody [From the history of the formation of the amateur choral movement in the Kursk region: 1940–1980-ies]. *Uchenye zapiski. Elektronniiy nauchniy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta [Scientific notes. Electronic Scientific Journal of Kursk State University]*, 1(65), 41–49. (In Russ.).
5. Temlyanceva, S. N. (2022). Rol doma narodnogo tvorchestva i doma hudozhestvennoy samodeyatelnosti v razvitii balnogo tancza v Altajskom krae [The role of the House of folk art and the house of amateur art in the development of ballroom dance in the Altai Territory]. Barnaul: АГИК, 12–17. (In Russ.).
6. Flier, A. Y. (2022). Kulturnye cennosti i instituty: vzaimosvyaz ponyatij [Cultural values and institutions: the interrelation of concepts]. *Cultura kultury [Culture of Culture]*, 3. (In Russ.).

The history of developing the Khabarovsk regional house of folk art as a sociocultural institution

7. Cheykina, N. V. (2022). *Sbor i sohranenie folklorno-etnograficheskogo materiala na primere fonda GAU «Kurganskij oblastnoy dom narodnogo tvorchestva»* [Collection and preservation of folklore and ethnographic material on the example of the Foundation of the Kurgan Regional House of Folk Art]. Krasnodar: KGIK. 93–99. (In Russ.).
8. Sharkovskaya, N. V. (2008). Sociokulturnye instituty – deyatelnostnaya osnova socialno-kulturnoy aktivnosti lichnosti [Socio-cultural institutions are the activity basis of a person's socio-cultural activity]. *Vestnik Tambovskogo universiteta* [Tambov University Review], 10(66). 257–261. (In Russ.).
9. Genega, R. (2024). From amateurism to professionalism: Soviet Folk Art in Lviv, 1944–1953. *Naukovi zoshiti istorichnogo fakultetu Lvivskogo universitetu* [Scientific notebooks of the Faculty of history of Lviv University], 25. DOI 10.30970/fhi.2024.25.4539.
10. Shokirkhonov, B. (2023). Organization of amateur and professional folk choirs. *Society and Innovations*, 3(11). DOI 10.47689/2181-1415-vol3-iss11/s-pp40-47.
11. Tserkovna, V. (2021). Activities of the Izmail regional house of folk arts in the post-war period (1945–1953). *Scientific Bulletin of the Izmail State University of Humanities. Section «Historical sciences»*, 55. DOI 10.31909/26168774.2021-(55)-14.

КУЛЬТУРА И ЦИВИЛИЗАЦИЯ

УДК 379.85

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-173-185

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПОЛИЦЕНТРИЧЕСКИМИ КУЛЬТУРНО-ТУРИСТСКИМИ МАРШРУТАМИ

ШВЕЦ Ирина Юрьевна,

Финансовый Университет при Правительстве РФ (Россия, г. Москва);

Доктор экономических наук, профессор; e-mail: IYShvets@fa.ru

Аннотация. Национальные культурно-туристские маршруты, такие как Золотое кольцо России, демонстрируют выраженный пространственный и сезонный дисбаланс спроса, что приводит к перегрузке инфраструктуры, деградации культурного наследия и неэффективному использованию ресурсов в условиях фрагментарного управления. Целью данной статьи является разработка и формализация интегрированной концептуальной модели, предназначенной для решения системных проблем управления, присущих сложным, полицентрическим культурным и туристским маршрутным сетям, обеспечивающая динамическую оптимизацию распределения ресурсов во временном и пространственном измерениях, тем самым повышая экономическую эффективность, операционную устойчивость и социально-экологическую устойчивость сетевых культурных дестинаций. Методологической основой исследования является аналитический синтез теории систем, экономики туризма и исследования операций для разработки циклической системы управления. Предложенная структура интегрирует модули для агрегации данных, иерархического синтеза ключевых показателей эффективности, гибридного прогнозирования SARIMA-машинного обучения и многоузловой многопериодной оптимизации ресурсов. Результат исследования состоит в разработанной четырехмодульной системе управления, обеспечивающей непрерывный мониторинг, прогнозирование и динамическое распределение ресурсов для оптимизации экономических, операционных и социально-экологических показателей в рамках сети культурных направлений. Предложенная структура закладывает основу для стратегического планирования на основе данных и устойчивого управления ресурсами.

Ключевые слова: управление спросом в туризме, оптимизация ресурсов, концептуальная основа, национальный туристский маршрут; ключевые показатели эффективности, системный подход, Золотое кольцо

Для цитирования: Швец, И. Ю. Системный подход к управлению полицентрическими культурно-туристскими маршрутами // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 173–185. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-173-185.

Статья поступила в редакцию: 08.12.2025.

Статья принята к публикации: 17.01.2026.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета ВТК-ГЗ-ПИ-41.

CULTURE AND CIVILIZATION

UDC 379.85

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-173-185

A SYSTEMIC APPROACH TO MANAGING POLYCENTRIC CULTURAL AND TOURIST ROUTES

Irina Yu. SHVETS,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

PhD (Dr. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: IYShvets@fa.ru

Abstract. National cultural and tourist routes, such as the Golden Ring of Russia, demonstrate a pronounced spatial and seasonal imbalance in demand, which leads to an overload of infrastructure, degradation of cultural heritage and inefficient use of resources in conditions of decentralized management. The aim of this article is to develop and formalize an integrated conceptual model designed to solve systemic management problems which are common among complex, polycentric cultural and tourist route networks. The model aims to ensure dynamic optimization of resource allocation in temporal and spatial dimensions and increase economic efficiency, operational sustainability and socio-ecological sustainability of network cultural destinations. The methodological basis of the research is an analytical synthesis of systems theory, tourism economics, and operations research to develop a cyclical management system. The proposed structure integrates modules for data aggregation, hierarchical synthesis of key performance indicators, hybrid SARIMA-machine learning forecasting, and multi-node, multi-period resource optimization. The research result consists of developed four-module management system that provides continuous monitoring, forecasting and dynamic resource allocation to optimize economic, operational and socio-environmental indicators within the cultural destination network. The proposed system lays the basis for data-driven strategic planning and sustainable resource management.

Keywords: tourism demand management, resource optimization, conceptual framework, national tourist route, key performance indicators, systems approach, Golden Ring

For citation: Shvets, I.Yu. (2026). A systemic approach to managing polycentric cultural and tourist routes. *Service plus*, 20(1), 173–185. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-173-185. (In Russ.).

Submitted: 08/12/2025.

Accepted: 17/01/2026.

Системный подход к управлению полицентрическими культурно-туристскими маршрутами

Введение. Управление национальными туристскими маршрутами представляет собой парадигматическую задачу для современных систем обслуживания, находящихся на стыке сохранения культурного наследия, регионального экономического развития и устойчивого использования ресурсов. В Российской Федерации национальный туристский маршрут «Золотое кольцо» является квинтэссенцией такого сложного, полицентричного направления, как созвездия исторически значимых городов к северо-востоку от Москвы, включая Сергеевич-Посад, Суздаль, Владимир и Ярославль с перспективой расширения еще на 49 населенных пунктов. Этот маршрут, являясь краеугольным камнем национальной культурной идентичности и значительным фактором региональной экономики, воплощает в себе набор системных противоречий, присущих географически рассредоточенным, культурно-чувствительным туристским системам. Основная операционная проблема заключается в выраженной временной и пространственной асимметрии туристского спроса. Потоки посетителей демонстрируют крайнюю сезонную концентрацию, достигая пика в летние месяцы и во время крупных праздников, что приводит к циклической перегрузке инфраструктуры в ключевых узлах. Это явление запускает каскад негативных внешних эффектов, связанных со снижением качества обслуживания посетителей из-за переполненности и очередей, ускоренным износом хрупких объектов культурного наследия и нагрузкой на местную инфраструктуру. И наоборот, в периоды низкой загрузки недоиспользование инфраструктурных и человеческих ресурсов приводит к экономической неэффективности и снижению рентабельности поставщиков услуг. Эта нестабильность усугубляется географической рассредоточенностью маршрута, что затрудняет скоординированное управление и распределение ресурсов между административными границами, часто приводя к снижению эффективности принимаемых управленческих решений. Это, в том числе, связано с отсутствием целостной, основанной на данных методологической основы, способной перевести организации по управлению туристскими направлениями с реактивного на проактивный подход. Текущая практика управления Золотым кольцом часто опирается на запаздывающие показатели, не имея надежных

инструментов для комплексного анализа спроса, точного прогнозирования и оптимизированного динамического распределения ресурсов.

Объектом исследования является полицентрический национальный культурно-туристский маршрут как сложная, пространственно-распределенная социально-экономическая система, характеризующаяся временной и пространственной асимметрией спроса, взаимозависимыми узловыми элементами и конкурирующими приоритетами в использовании ресурсов, сохранении наследия и региональном развитии.

Предметом исследования являются теоретические основы, методологические принципы и структурно-функциональные взаимосвязи в системе управления таким маршрутом с целью разработки интегрированной концептуальной основы для его адаптивного, основанного на данных управления.

Целью данной статьи является разработка и формализация интегрированной концептуальной модели, предназначенной для решения системных проблем управления, присущих сложным, полицентрическим культурным и туристским маршрутным сетям, обеспечивающая динамическую оптимизацию распределения ресурсов во временном и пространственном измерениях, тем самым повышая экономическую эффективность, операционную устойчивость и социально-экологическую устойчивость сетевых культурных дестинаций.

Данное исследование основано на междисциплинарном взаимодействии науки об услугах, экономики туризма и регионального управления. Эволюция прогнозирования спроса на туризм отражает глобальный сдвиг от детерминистических экономических моделей к адаптивным, основанным на данных вычислительным парадигмам. Эконометрические и причинно-следственные модели составляют основу анализа спроса. На международном уровне система почти идеального спроса (AIDS) и модели коррекции ошибок (ECM) остаются стандартом для анализа чувствительности к доходам, ценам и обменным курсам [1]. Н. А. Зюляева разработала многофакторные эконометрические модели для прогнозирования въездного туризма в Россию, подчеркивая роль геополитических факторов, либерализации визового режима и ценовой конкурентоспособности

внутренних направлений по сравнению с черноморскими и европейскими альтернативами [2]. Исследования под руководством В. И. Кружалина были сосредоточены на моделировании спроса на культурный и образовательный туризм в исторических городах, включая такие переменные, как концентрация объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО и фестивальная активность [3]. А. Ю. Александровой, В. Е. Домбровской были разработаны логические блок-схемы математических и экономико-статистических методов в сфере туризма [4]. Отечественная эконометрическая традиция учитывает институциональные и административные факторы.

Анализ временных рядов имеет решающее значение для управления туристскими направлениями с выраженной сезонностью. Модель сезонной авторегрессионной интегрированной скользящей средней (SARIMA) является эталоном. Ее применение было развито в исследованиях, которые продемонстрировали ее эффективность для краткосрочного прогнозирования числа посетителей туристских кластеров федерального уровня, включая Кавказский регион и регион озера Байкал. В этих исследованиях подчеркиваются структурные разрывы во временных рядах, вызванные изменениями в политике или макроэкономическими шоками [5, 6, 7]. Значительным вкладом является разработка адаптивных моделей прогнозирования, учитывающих высокую волатильность и траекторию развития внутреннего туристского рынка, ориентированную на «догоняющее» развитие.

Границы исследований в области прогнозирования определяются искусственным интеллектом и гибридными интеллектуальными системами. В глобальном масштабе доминируют такие методы, как сети долговременной кратковременной памяти (LSTM) и градиентные бустинговые машины (GBM). В своих исследованиях Н. В. Барина, В. Р. Барин применили нечеткую логику и нейро-нечетких систем (ANFIS) для прогнозирования спроса. Они утверждают, что такие системы особенно подходят для российской экономики, где рыночные данные часто неполны или «нечеткие», что позволяет формально интегрировать качественные экспертные оценки с количественными показателями [7, 8]. Кроме того, группы исследователей из МФТИ и Университета

ИТМО опубликовали работы по использованию анализа настроений в социальных сетях (с таких платформ, как «ВКонтакте» и «Яндекс.Дзен») и данных поисковых запросов (Яндекс.Вордстат) в качестве опережающих индикаторов намерений внутренних поездок, предлагая высокочастотную альтернативу традиционной статистике [9].

Эффективное управление туристской системой по своей сути является проблемой оптимизации ограниченных ресурсов. В исследованиях, посвященных распределению и оптимизации ресурсов в туристских системах, представлены примеры применения методов исследования операций к основным функциям туризма. В сфере туристской логистики и управления мобильностью для проектирования эффективных транспортных маршрутов для туристских групп, экскурсионных автобусов и обработки багажа используются модели оптимизации сети, включая варианты задачи маршрутизации транспортных средств и модели размещения и распределения. Это позволяет минимизировать затраты и заторы, одновременно максимизируя доступность [10]. Для управления пропускной способностью и доходностью к культурным достопримечательностям применяются модели динамического ценообразования, связанные с управлением доходами авиакомпаний и отелей, с целью оптимизации потока посетителей и максимизации прибыли. Важно отметить, что концепция пропускной способности эволюционировала от статического экологического порога к динамической управленческой модели, где оптимизация включает регулирование количества посетителей, временных интервалов и маршрутов внутри объекта для сохранения целостности объекта и удовлетворенности посетителей [11, 12]. В управлении потоками людей и очередями получили широкое распространение агентное моделирование и дискретно-событийное моделирование для моделирования пешеходных потоков, прогнозирования образования заторов у входов в музеи или на смотровых площадках, а также проверки эффективности таких мер, как продажа билетов по времени или организация одностороннего движения [13].

Российская научная мысль в этой области, исторически укоренившаяся в плановой экономике, ориентированной на территориальное планирование и логистику курортов, быстро

Системный подход к управлению полицентрическими культурно-туристскими маршрутами

интегрировала современные парадигмы исследования операций. Фундаментальный вклад внесла школа теории территориальных рекреационных систем, разработанная В. С. Преображенским, Л. Ю. Мажаром и Т. В. Рассохиной [14, 15, 16]. Эта теория предоставляет макромасштабную основу для оптимизации функционального зонирования, размещения инфраструктуры и распределения экологической нагрузки в крупных туристских регионах. Это системный подход, непосредственно применимый к национальному маршруту, такому как Золотое кольцо. Эта теоретическая база лежит в основе современных исследований в области оптимизации.

В исследованиях В. А. Квартальнова, И. В. Зорина [17] разработали модели линейного и целочисленного программирования для оптимизации распределения ресурсов, сезонной рабочей силы в гостиничных комплексах и у туроператоров, что является критически важной проблемой для сезонных направлений. В области управления культурным наследием заслуживает внимания работа Н. Б. Завьяловой, О. В. Сагинова, Д. В. Завьялова по пропускной способности музеев-заповедников. Они учитывают не только физическое пространство, но и такие факторы, как микроклиматическая чувствительность к количеству посетителей и качество восприятия впечатлений, используя теорию очередей для оптимизации расписаний туристских групп [18]. В области логистики исследовательские группы опубликовали работы по применению нечеткой логики к задаче маршрутизации транспортных средств для региональных автобусных туров, учитывая неопределенные переменные, такие как загруженность дорог и предпочтения групп [19].

Переход от описательной статистики туризма к стратегическому управлению эффективностью представляет собой критически важную эволюцию в управлении дестинациями. На международном уровне концептуальная основа для современного измерения эффективности была заложена концепцией тройной нижней линии, которая предписывает оценивать эффективность дестинации по экономическим, социально-культурным и экологическим параметрам [20]. Это стимулировало разработку комплексных систем, таких как Европейская система показателей туризма (ETIS) для устойчивого управления дестинациями,

которая включает более 40 основных и дополнительных показателей, охватывающих удовлетворенность посетителей, сезонность и восприятие местных сообществ [21]. Значительным шагом вперед является переход от разрозненных показателей к составным или синтетическим индексам, которые объединяют различные метрики в единый показатель для сравнительного анализа и информирования о политике. Индекс конкурентоспособности туризма Всемирного экономического форума [22] и показатели устойчивого развития туризма Всемирной туристской организации [23]. Методически построение таких индексов включает в себя критически важные этапы выбора показателей, нормализации, взвешивания (например, с использованием метода аналитической иерархии или равного взвешивания) и агрегирования (например, линейного или геометрического), каждый этап вводит нормативные суждения о том, что представляет собой «хорошая» производительность [24]. В последнее время акцент делается на опережающих показателях (например, инвестиции в инновации, цифровые настроения) по сравнению с запаздывающими, а также на интеграции показателей устойчивости и адаптивности в ответ на системные потрясения. Вкладом в развитии оригинальных систем стратегического управления явилось создание «Системы показателей развития туризма в субъектах Российской Федерации», разработанной под эгидой Федерального агентства по туризму [25]. Эта система представляет собой стандартизированный инструмент для регионального сравнения, охватывающий не только стандартные показатели (туристский поток, вместимость мест размещения), но и специфические индикаторы развития туристских кластеров и эффективности государственных программ поддержки.

Работы В. И. Кружалина, Н. В. Шабалиной посвящены системам стратегического управления эффективностью туристских дестинаций, интегрирующим принципы сбалансированной системы показателей со спецификой регионального управления туризмом в России. Они подчеркивают необходимость иерархической каскадной системы целей и показателей от федерального до муниципального уровня [26]. В области устойчивого развития исследователи, такие как С. Ю. Гатауллина [27], развили концепцию показателей

экологической и социальной несущей ООПТ, способности объектов культурного наследия, предложив системы мониторинга, оценивающие воздействие туризма на историческую городскую среду и благополучие местного сообщества [28]. Кроме того, исследования Д. А. Путрика и его коллег посвящены построению интегрированных цифровых индексов на основе анализа пользовательского контента (отзывов, сообщений в социальных сетях) для измерения нематериальных компонентов «имиджа» и «удовлетворенности» эффективности туристского направления в режиме реального времени [29].

Несмотря на развитие концептуальных основ для индексации устойчивости и конкурентоспособности, сохраняется существенный методологический пробел в разработке специализированных, практически применимых и целостно интегрированных показателей, адаптированных для управления спросом в контексте сетевых культурных маршрутов. Существующие индексы предназначены для сравнения на уровне страны или направления, а не для внутреннего повседневного управления маршрутом. Отсутствует индикатор эффективности интегрированного управления спросом, который бы объединял точность прогнозов, эффективность использования ресурсов, удовлетворенность посетителей и состояние сохранения культурного наследия в единый действенный инструмент управления.

Концептуальная основа управления спросом на туристские услуги и оптимизации ресурсов. Предложенная методическая основа задумана как система управления сложным

туристским направлением, где обратная связь между механизмами мониторинга, анализа и управления обеспечивает адаптивное принятие решений на основе фактических данных. Она синтезирует принципы системной теории, управления (модель жизнеспособной системы) и современных систем поддержки принятия решений на основе данных для решения проблем, связанных с полицентричным и изменчивым характером ТНМ «Золотое кольцо». Основная архитектура основы предназначена для преобразования необработанных данных об активности туристов и состоянии ресурсов в полезную информацию для оптимизации производительности системы.

Концептуальная структура представлена на следующей схематической диаграмме (рис. 1), которая иллюстрирует последовательные и итеративные связи между четырьмя интегрированными модулями.

Модуль 1. Мониторинг состояния системы и агрегация данных. Этот базовый модуль служит «сенсорным аппаратом» системы. Этот подход включает непрерывный сбор и гармонизацию разнородных потоков данных, характеризующих как спрос (например, анонимизированные данные мобильных операторов, статистика онлайн-бронирования, электронные продажи билетов в музеях, геотеги в социальных сетях), так и предложение (например, заполняемость отелей через системы управления недвижимостью, коэффициенты загрузки общественного транспорта, длина очередей в достопримечательностях по данным датчиков). Этот подход соответствует современной парадигме туристских обсерваторий

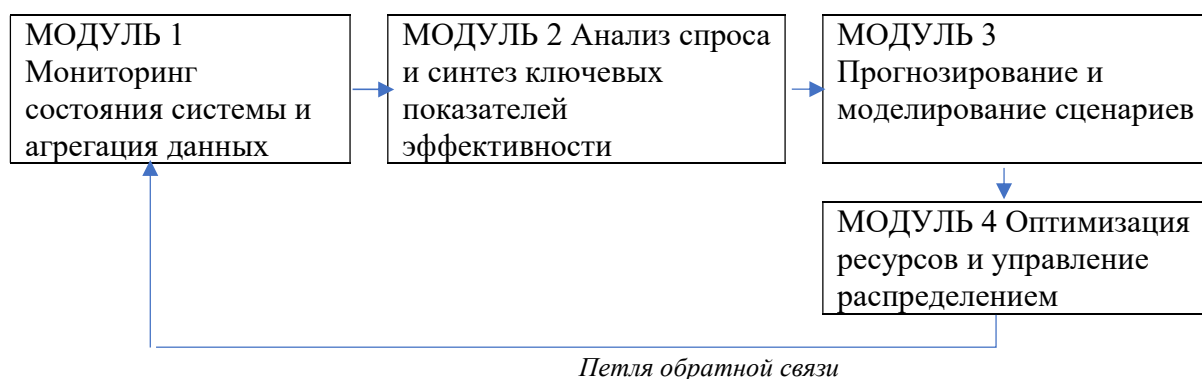


Рис. 1. Концептуальная основа управления спросом на туристские услуги и оптимизации ресурсов национального туристского маршрута

Fig. 1. The conceptual framework for managing the demand for tourist services and optimizing the national tourist route resources

Системный подход к управлению полицентрическими культурно-туристскими маршрутами

и использованию больших данных для диагностики дестинаций в режиме реального времени, как это рекомендуется в исследованиях Дж. Ли [30] и работах по цифровым платформам управления регионами [8].

Модуль 2. Анализ спроса и синтез ключевых показателей эффективности. Здесь исходные данные обрабатываются и преобразуются в структурированные знания. Система рассчитывает иерархический набор ключевых показателей эффективности, охватывающих экономические, операционные, социальные и экологические аспекты. Этот модуль выполняет поперечный и временной анализ для диагностики текущего состояния системы. Например, выявляет узлы, испытывающие перенаселенность (высокая загрузка достопримечательностей, снижение показателей удовлетворенности) или недогрузку. Синтез многомерных ключевых показателей эффективности в виде панели мониторинга отражает лучшие практики управления эффективностью туристских направлений, интегрируя научный подход к комплексной оценке территориальных рекреационных систем [15].

Модуль 3. Прогнозирование и моделирование сценариев. Используя исторические тенденции и текущее состояние, выявленные в Модуле 2, этот модуль генерирует вероятностные прогнозы спроса для ключевых узлов и коридоров ТНМ «Золотое кольцо». Он использует гибридную модель прогнозирования, сочетающую в себе ядро сезонной авторегрессионной интегрированной скользящей средней (SARIMA) для выявления стабильных закономерностей с компонентом машинного обучения (например, градиентным бустингом) для учета нелинейного влияния событий, погоды и цифровых настроений. Этот гибридный подход смягчает ограничения чисто статистических моделей и повышает точность, что подтверждается как в исследованиях О. Клаверия, Э. Монте, С. Торра [31], так и в работе О. В. Дружинина, О. Н. Масина, Е. В. Иголина [32] исследованиями прогнозирования в условиях нестабильности. Модуль может запускать сценарии «что, если» для оценки влияния фестивалей, маркетинговых кампаний или внешних потрясений.

Модуль 4. Оптимизация ресурсов и управление распределением. Это «ядро принятия решений» системы. В качестве входных данных оно

получает прогнозы и целевые значения ключевых показателей эффективности (например, желаемая максимальная заполняемость, порог удовлетворенности посетителей). Используя методы исследования операций, в частности многопериодную, многоузловую оптимизационную модель (например, модель линейного программирования или модель агентного моделирования), оно предписывает оптимальное распределение ресурсов. Выходные данные могут включать рекомендации по динамическому ценообразованию, идеальное расписание междугородних автобусных маршрутов, перераспределение услуг гидов или графики профилактического обслуживания инфраструктуры. Это формализует концепции оптимизации из теории туристских рекреационных систем в действенный алгоритмический инструмент, устраняя разрыв между стратегическим планированием и оперативной логистикой, выявленный.

Структура не линейная, а циклическая. Результаты распределения ресурсов (модуль 4) изменяют фактическое состояние системы. Новые данные о потоках посетителей, удовлетворенности и использовании ресурсов поступают обратно в модуль 1, замыкая цикл. Это позволяет осуществлять непрерывный мониторинг эффективности управленческих мер и позволяет системе учиться и адаптироваться с течением времени, воплощая принцип адаптивного управления, имеющий решающее значение для устойчивого туризма.

Результаты. Разработка концептуальной основы и аналитических систем

Главным результатом этого этапа исследования является формулирование интегрированной концептуальной основы и определение ее основных аналитических модулей. Эти результаты представляют собой основополагающий научный вклад, обеспечивая структурированный аппарат для последующего эмпирического применения и тестирования.

1. Синтез иерархической системы ключевых показателей эффективности для полицентрических культурных маршрутов.

Ключевым результатом является разработка четырехмерной иерархической системы ключевых показателей эффективности, специально разработанной для оперативного и стратегического управления сетевым национальным туристским маршрутом. Эта система выходит за рамки

традиционных одномерных показателей (например, количества посетителей), интегрируя:

- экономический аспект и аспект спроса – показатели, такие как средние расходы на одну ночь, сегментированные по узлам, и сезонный индекс концентрации, предназначенные для оценки качества доходов и временного дисбаланса;
- операционный аспект и аспект предложения – показатели, включая ежемесячные коэффициенты использования достопримечательностей и коэффициенты загрузки узловой инфраструктуры, направленные на количественную оценку заторов и ограничений пропускной способности;
- социально-экологический аспект – показатели, включающие индекс настроения жителей (получаемый на основе анализа социальных сетей) и метрики состояния сохранения культурных объектов, предназначены для мониторинга социальной пропускной способности и целостности наследия.

Эта структурированная таксономия ключевых показателей эффективности предоставляет стандартизированную панель мониторинга для диагностики системного состояния Золотого кольца, позволяя перейти от разрозненных данных к целостной оценке эффективности.

2. Разработка гибридного модуля прогнозирования и сценарного моделирования.

Результатом исследования стала архитектурная разработка модуля прогнозирования, который синтезирует взаимодополняющие методологические парадигмы. Предлагаемая модель интегрирует:

- ядро сезонной авторегрессионной интегрированной скользящей средней (SARIMA) для надежного выявления и прогнозирования присущих временных закономерностей, тенденций и сезонных циклов в исторических данных о туристских потоках;
- компонент машинного обучения, разработанный для учета нелинейного влияния экзогенных переменных, таких как целевые маркетинговые кампании, графики специальных мероприятий, макроэкономические сдвиги и цифровые настроения в реальном времени.

Эта гибридная архитектура является прямым результатом анализа существующей литературы;

она разработана для смягчения ограничений чисто эконометрических или временных моделей в нестабильных условиях, одновременно повышая точность прогнозирования для стратегического планирования. Модуль структурирован для выполнения анализа сценариев «что, если», позволяя менеджерам моделировать потенциальное воздействие конкретных мер до их реализации.

Еще одним важным результатом является формальное описание модуля оптимизации, который преобразует прогнозируемый спрос в действенные директивы по распределению ресурсов. Предложенная модель характеризуется следующими особенностями:

- многоузловая структура учитывает географическую и функциональную взаимозависимость городов, входящих в Золотое кольцо (например, Сергеев-Посад, Суздаль, Ярославль);
- оптимизация распределения ресурсов в различных временных масштабах (пиковые и непииковые сезоны, еженедельные графики);
- учитывает реальные ограничения, включая фиксированную пропускную способность инфраструктуры, бюджетные ограничения и пороговые значения устойчивой пропускной способности для объектов культурного наследия.

Модель предназначена для определения оптимального распределения мобильных ресурсов (например, персонала для экскурсий, междугородних автобусов) и финансовых ресурсов (например, бюджетов на прогнозируемое техническое обслуживание), формализуя принципы исследования операций и теории территориальных рекреационных систем в алгоритмический инструмент поддержки принятия решений.

Результаты этого этапа разработки представляют собой полностью разработанную, готовую к практическому применению методологическую основу. Новизна этой основы заключается в целенаправленной интеграции отдельных аналитических компонентов мониторинга, прогнозирования, оптимизации и синтеза в единую систему управления, адаптированную к уникальной сложности полицентричного национального туристского маршрута, что создает необходимую предпосылку для всей последующей эмпирической проверки и применения.

Системный подход к управлению полицентрическими культурно-туристскими маршрутами

Выводы. В данной статье были обобщены и проанализированы теоретические подходы к управлению спросом на туристские услуги, оптимизации ресурсов и структурного проектирования в ответ на выявленные пробелы в управлении сложными, полицентрическими маршрутами культурного туризма. Основной научный вклад заключается не в эмпирической проверке, а в разработке и формулировании новой, интегрированной методологической структуры, специально разработанной для системного управления спросом на туризм и распределением ресурсов в системах, аналогичных российскому Золотому кольцу.

Четырехмодульная структура для управления спросом на туристские услуги и оптимизации ресурсов формально описывает последовательные и рекурсивные взаимозависимости между мониторингом состояния системы, анализом спроса и синтезом ключевых показателей эффективности, прогнозным и сценарным моделированием, а также оптимизированным распределением ресурсов. Она выходит за рамки типовых моделей благодаря специализированной

адаптации своих основных компонентов: иерархической архитектуры ключевых показателей эффективности, гибридного модуля прогнозирования, интегрирующего SARIMA с методами машинного обучения, и многоузлового многопериодного алгоритма оптимизации. Эти компоненты разработаны для непосредственного решения основных проблем пространственной асимметрии спроса, выраженной временной изменчивости и административной полицентричности, характерных для национальных сетей культурного туризма. В совокупности эта структура представляет собой целостную архитектуру для перехода управления дестинациями от реактивного, эвристического подхода к проактивной, основанной на фактических данных парадигме, подкрепленной теорией систем и управленческой кибернетикой. Таким образом, данное исследование закладывает теоретическую и концептуальную основу, обеспечивающую логически последовательную траекторию для последующей эмпирической проверки и методологического совершенствования.

Список источников

1. Song H., Li G. Tourism Demand Modelling and Forecasting // *Tourism Management*. 2008. Vol.29(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.016>.
2. Зюляев Н. А. Эконометрический анализ спроса россиян на внутренний туризм / Н. А. Зюляев // *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2017. 18. 461. 10.18334/rp.18.4.37538.
3. Кружалин В. И. Научно-методические подходы к туристско-рекреационному проектированию: муниципальный уровень / В. И. Кружалин, Н. В. Шабалина, Е. А. Цыцук // *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Естественные науки*. – 2019. – № 3. – С. 9–26. doi: 10.18384/2310-7189-2019-3-9-26
4. Александрова А. Ю., Домбровская В. Е. Возможности применения экономико-математического аппарата для решения актуальных проблем в сфере туризма. / А. Ю. Александрова, В. Е. Домбровская // *Сервис и туризм: современные вызовы*, 2024. – 18(3), – 7–23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14807241>.
5. Бегеулова М. М. Моделирование и оптимизация развития регионального туристского рынка.: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 / М. М. Бегеулова. – Кисловодск, 2010. – 122 с.
6. Кумратова А. М. Сезонные колебания временного ряда туристского потока / А. М. Кумратова, Е. В. Попова, Н. В. Третьякова [и др.] // *Международный студенческий научный вестник*. – 2014. – № 1. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=11809> (дата обращения: 11.10.2025).
7. Барина Н. В. Применение систем искусственного интеллекта для достижения целей устойчивого развития / Н. В. Барина, В. Р. Барин // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. – 2023. – Т. 20. – № 6 (132). – С. 26–36.
8. Барина Н. В. Применение нейросетей в прогнозировании экономических процессов в условиях неопределенности / Н. В. Барина, В. Р. Барин // *Вестник РЭУ имени Г. В. Плеханова*. – 2025. – № 4. – С. 77–86. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2025-4-77-86>.
9. Тусков А. Использование панельных данных в моделировании макроэкономических показателей / А. Тусков // *Современные инструменты, методы и технологии управления знаниями*. – 2021. – № 3. – Вып. 1(11).

10. Frias A., Cabral J., Costa Á. Logistic Optimization in Tourism Networks. *Journal of Traffic and Transportation Engineering*. 2022. Doi:10.1017/2022.01.003.
11. Peeters P. M. Tourism's impact on climate change and its mitigation challenges How can tourism become 'climatically sustainable'? HBO ingenieur Vliegstuigbouwkunde Geboren te Alkemade, Nederland. 2017. 342 p.
12. Scuttari A. Tourism mobility: challenges and transformations// *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung*. Ghm B. Springer. 2019. 15 October. Chapter. Pp. 155–162 Doi: 10.1007/978-3-658-28110-6_12.
13. Qi D., Wang B., Zhao Q., Jin P. Research on the Spatial Network Structure of Tourist Flows in Hangzhou Based on BERT-BiLSTM-CRF. *ISPRS Int. J. Geo-Inf.* 2024. Vol. 13. 139 p.. <https://doi.org/10.3390/ijgi13040139>.
14. Преображенский В. С. Теория рекреологии и рекреационной географии / В. С. Преображенский, Ю. А. Веденин, И. В. Зорин [и др.]. – М.: Наука, 1992. – 165 с.
15. Мажар Л. Ю. Территориальные туристско-рекреационные системы. Монография / Л. Ю. Мажар. – Смоленск: Универсум, 2008. – 212 с.
16. Рассохина Т. В. Управление устойчивым развитием туристских дестинаций: теория и методология / Т. В. Рассохина. – М.: Креативная экономика, 2018. – 238 с. doi: 10.18334/9785912922374
17. Квартальнов В. А. Туризм как объект управления: учеб. пособие / В. А. Квартальнов, И. В. Зорин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 302 с.
18. Завьялова Н. Б. Управление процессами сохранения объектов культурного наследия / Н. Б. Завьялова, О. В. Сагинова, Д. В. Завьялов // *Креативная экономика*. – 2024. – Т. 18. – № 4. – С. 905–922. doi 10.18334/ce.18.4.120771.
19. Высоченко Я. И. Состояние и перспективы развития туристских перевозок на водном транспорте России / Я. И. Высоченко / *Безопасность водного транспорта [Текст]: труды Международной научно-практической конференции, посвященной 300-летию Санкт-Петербурга (Россия, Санкт-Петербург, 10–12 сентября 2003 года)*. Т. 1 / СПбГУВК; ред.: Н. Г. Смирнов, А. С. Бутов. – СПб.: ИИЦ СПбГУВК, 2003. – 206 с. – ISBN 5-8016-0183-1. – С. 50–52.
20. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* / J. Elkington. – Oxford: Capstone, 1997. – 402 p. – ISBN 1-900961-27-X.
21. The European Tourism Indicator System ETIS toolkit for sustainable destination management. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. ISBN 978-92-79-55249-6. doi:10.2873/982144 ET-04-16-124-EN-C
22. Travel & Tourism Development Index 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/digest/>.
23. Саммит Организации Объединенных Наций по принятию повестки дня в области развития на период после 2015 года Генеральная Ассамблея ООН. 25–27 сентября 2015 г. Нью-Йорк. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/summit> (дата обращения: 12.09.2025).
24. Neumann H.-M., Müller B., Meyer S., Haindlmaier G., Jakutyte-Walangitang D., Brodник C., Cai J., Han Y. Innovative actions to build transformative capacity for urban transition in European and Chinese cities. Paper presented at the IST 2020–11th International Sustainability Conference 2020, held on 18–21 August 2020 in Vienna.
25. Приказ Федерального агентства по туризму от 16 ноября 2021 г. № 533-Пр-21 «О статистической методологии расчета показателей национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», федеральных проектов «Развитие туристической инфраструктуры», «Повышение доступности туристических продуктов» и «Совершенствование управления в сфере туризма». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403212782/>.
26. Гатауллина С. Ю. Формирование методического подхода к оценке эффективности развития экологического туризма в ООПТ / С. Ю. Гатауллина // *Геополитика и экогеодинамика регионов*. – Т. 7 (17). – Вып. 2. – 2021. – С. 170–180.
27. Александрова А. Ю., Козик В. М. О типологиях народных промыслов и ремесел / А. Ю. Александрова, В. М. Козик // *Сервис и туризм: современные вызовы*. – 2024. – № 18(2). – С. 55–71. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743349>.

Системный подход к управлению полицентрическими культурно-туристскими маршрутами

28. Путрик Ю. С. Использование объектов культурного наследия в сфере туризма как средства укрепления цивилизационной идентичности российских регионов / Ю. С. Путрик, А. П. Соловьев. – DOI 10.34685/NI.2022.29.49.006.
29. Золотое кольцо России / авт.-сост. Д. Н. Пашинский. – Москва: АСТ; СПб.: Полигон, 2008. – 256 с.: цв.ил.
30. Li J., Xu L., Tang L., Wang S., Li L. Big data in tourism research: A literature review// *Tourism Management*. – 2018. – Vol. 68. – P. 301–323.
31. Claveria O., Monte E., Torra S. Tourism demand forecasting with neural network models: Different ways of treating information// *International Journal of Tourism Research*. 2015. Vol. 17, № . 5. – P. 492–500.
32. Дружинина О. В. Применение методов искусственного интеллекта и когнитивных технологий в задачах моделирования динамических систем / О. В. Дружинина, О. Н. Масина, Е. В. Игонина // *Современные информационные технологии и ИТ-образование*. – 2022. – Т. 18. – № 1. – С. 83–97. doi: 10.25559/SITITO.18.202201.83-97.

References

1. Song, H., Li, G. (2008). Tourism demand modelling and forecasting. *Tourism Management*, 29(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.016>
2. Zyulyaev, N.A. (2017). Ekonomerticheskiy analiz sprosa rossiyan na vnutrenniy turizm [Econometric analysis of Russians' demand for domestic tourism]. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 18(461), 37538. DOI: 201718. 461. 10.18334/rp.18.4.37538. (In Russ.).
3. Krugalyn, V.I., Shabalina, N.V., Tsyshchuk, E.A. (2019). Nauchno-metodicheskie podkhody k turistsko-rekreatsiionnomu proektirovaniyu: munitsipalnyy uroven' [Scientific and methodological approaches to tourist and recreational design: municipal level]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Estestvennye nauki [Bulletin of the Moscow Region State University, Series: Natural Sciences]*, 3, 9–26. DOI: 10.18384/2310-7189-2019-3-9-26 (In Russ.).
4. Alexandrova, A. Yu., & Dombrovskaya, V. E. (2024). The Possibilities of Applying the Economic and Mathematical Apparatus to Solve Topical Problems in the Field of Tourism. *Sovremennye problemy servisa i turizma [Service and Tourism: Current Challenges]*, 18(3), 723. doi: 10.5281/zenodo.14807241. (In Russ.).
5. Begeulova, M.M. (2010). *Modelirovanie i optimizatsiya razvitiya regionalnogo turistskogo rynka [Modelling and optimization of the development of the regional tourism market]*: Candidate of Economics' thesis. Kislovodsk. (In Russ.).
6. Kumratova, A.M., Popova, E.V., Tretyakova, N.V., & Chikatueva, V.Yu. (2014). Sezonnye kolebaniya vremennogo ryada turistskogo potoka [Seasonal fluctuations of the tourist flow time series]. *Mezhdunarodnyy studentcheskiy nauchnyy vestnik [International Student Scientific Bulletin]*, 1. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=11809> (Accessed on October 11, 2025). (In Russ.).
7. Barinova, N.V., Barinov, V.R. (2023). Primenenie sistem iskusstvennogo intellekta dlya dostizheniya tseley ustoychivogo razvitiya [Using artificial intellect systems to attain goals of sustainable development]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics]*, 20(6), 26–36. (In Russ.).
8. Barinova, N.V., Barinov, V.R. (2025). Primenenie neyrosetey v prognozirovanii ekonomicheskikh protsessov v usloviyakh neopredelennosti [Using Neuronets to Forecast Economic Processes in Conditions of Uncertainty]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics]*, 4, 77–86. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2025-4-77-86> (In Russ.).
9. Tuskov, A. (2021). Ispol'zovanie panel'nykh dannykh v modelirovanii makroekonomicheskikh pokazateley [Using panel data in modelling macroeconomic indicators]. *Sovremennye instrumenty, metody i tekhnologii upravleniya znaniyami [Modern Tools, Methods and Knowledge Management Technologies]*, 3(1), 45–52. (In Russ.).
10. Frias, A., Cabral, J., & Costa, Á. (2022). Logistic optimization in tourism networks. *Journal of Traffic and Transportation Engineering*, 9(1), 15–23. Doi:10. 10. 17265/2328-2142/2022.01.003.
11. Peeters, P.M. (2017). *Tourism's impact on climate change and its mitigation challenges: How can tourism become 'climatically sustainable'?* Delft: Delft University of Technology.

12. Scuttari, A. (2019). Tourism mobility: challenges and transformations. In: *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung*. Springer, 155–162. Doi: 10.1007/978-3-658-28110-6_12.
13. Qi, D., Wang, B., Zhao, Q., & Jin, P. (2024). Research on the spatial network structure of tourist flows in Hangzhou based on BERT-BiLSTM-CRF. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 13(4), 139. <https://doi.org/10.3390/ijgi13040139>
14. Preobrazhenskiy, V.S., Vedeneev, Yu.A., & Zorin, I.V. et al. (1992). *Teoriya rekreologii i rekreatsionnoy geografii [Theory of recreational science and recreational geography]*. Moscow: Nauka. (In Russ.).
15. Mazhar, L.Yu. (2008). *Territorialnye turistsko-rekreatsionnye sistemy [Territorial tourism and recreational systems]*: Monograph. Smolensk: Universum. (In Russ.).
16. Rassokhina, T.V. (2018). *Upravlenie ustoychivym razvitiem turistskikh destinatsiy: teoriya i metodologiya [Sustainable development management of tourist destinations: theory and methodology]*. Moscow: Kreativnaya ekonomika [Creative economy]. ISBN: 978-5-91292-237-4 – doi: 10.18334/9785912922374 (In Russ.).
17. Kvartalnov, V.A., Zorin, I.V. (2002). *Turizm kak ob"yekt upravleniya [Tourism as an object of management]*: tutorial. Moscow: Finansy i statistika [Finances and Statistics]. (In Russ.).
18. Zavyalova, N.B., Saginova, O.V., & Zavyalov, D.V. (2024). Upravlenie protsessami sokhraneniya ob"yektov kul'turnogo naslediya [Managing the processes of cultural heritage preservation]. *Kreativnaya ekonomika [Creative Economy]*, 18(4), 905–922. DOI 10.18334/ce.18.4.120771 (In Russ.).
19. Vysochenko, Ya.I. (2003). Sostoyanie i perspektivy razvitiya turistskikh perevozok na vodnom transporte Rossii [Current state and prospects for the development of tourist water transport in Russia]. *Bezopasnost vodnogo transporta [Water Transport Safety]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 300th Anniversary of St. Petersburg Vol. 1. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Water Communications, 50–52. (In Russ.).
20. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone. ISBN 1-900961-27-X.
21. *The European Tourism Indicator System ETIS toolkit for sustainable destination management*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. ISBN 978-92-79-55249-6 doi:10.2873/982144 ET-04-16-124-EN-C
22. *Travel & Tourism Development Index 2024*. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/digest/> (Accessed on October 11, 2025).
23. UN General Assembly (2015). *United Nations Summit for the Adoption of the Post-2015 Development Agenda. 25–27 September 2015*. New York. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/summit>
24. Neumann, H.-M., Müller, B., Meyer, S., Haindlmaier, G., Jakutyte-Walangitang, D., Brodnik, C., Cai, J., & Han, Y. (2020). Innovative actions to build transformative capacity for urban transition in European and Chinese cities. *IST 2020–11th International Sustainability Conference*, Vienna.
25. *O statisticheskoy metodologii rascheta pokazateley natsionalnogo proekta «Turizm i industriya gostepriimstva», federalnykh proektov «Razvitie turistskoy infrastruktury», «Povyshenie dostupnosti turistskikh produktov» i «Sovershenstvovanie upravleniya v sfere turizma» [On the statistical methodology for calculating indicators of the national project «Tourism and Hospitality Industry» and federal projects «Development of Tourism Infrastructure», «Improving Accessibility of Tourism Products», and «Improvement of Tourism Management»]*: Order of the Federal Tourism Agency dated on November 16, 2021 № 533-Pr-21 URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403212782/>. (Accessed on October 11, 2025). (In Russ.).
26. Gataullina, S.Yu. (2021). Formirovanie metodicheskogo podkhoda k otsenke effektivnosti razvitiya ekologicheskogo turizma v OOPT [Formation of a methodological approach to assessing the effectiveness of ecotourism development in protected natural areas]. *Geopolitika i ekogeodinamika regionov [Geopolitics and Eco-Geodynamics of Regions]*, 7(2), 170–180. (In Russ.).
27. Alexandrova, A. Yu., & Kozik, V. M. (2024). On the Typologies of Folk Arts and Crafts. *Sovremennyye problemy servisa i turizma [Service and Tourism: Current Challenges]*, 18(2), 5571. doi: 10.5281/zenodo.14743349. (In Russ.).
28. Putrik, Yu.S., Solovyov, A.P. (2022). Ispol'zovanie ob"yektov kul'turnogo naslediya v sfere turizma kak sredstva ukrepleniya tsivilizatsionnoy identichnosti rossiyskikh regionov [Use of Cultural Heritage in The Sphere of Tourism as

Системный подход к управлению полицентрическими культурно-туристскими маршрутами

- a Means of Strengthening the Civilizational Identity of The Russian Regions]. *Zhurnal Instituta Naslediya [The Heritage Institute Journal]*, 4. DOI 10.34685/NI.2022.29.49.006 (In Russ.).
29. Pashinskiy, D.N. et al. (2008). *Zolotoe kol'tso Rossii [The Golden Ring of Russia]*. Moscow: AST; St. Petersburg: Poligon. (In Russ.).
 30. Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., & Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, 301–323.
 31. Claveria, O., Monte, E., & Torra, S. (2015). Tourism demand forecasting with neural network models: Different ways of treating information. *International Journal of Tourism Research*, 17(5), 492–500.
 32. Druzhinina, O.V., Masina, O.N., & Igonina, E.V. (2022). Primenenie metodov iskusstvennogo intellekta i kognitivnykh tekhnologiy v zadachakh modelirovaniya dinamicheskikh sistem [Application of Artificial Intelligence Methods and Cognitive Technologies in Dynamic Systems Modeling Problems]. *Sovremennye informatsionnye tekhnologii i IT-obrazovanie [Modern Information Technologies and IT-Education]*, 18(1), 83–97. doi: 10.25559/SITITO.18.202201.83-97 (In Russ.).

КУЛЬТУРА И ЦИВИЛИЗАЦИЯ

УДК: 614.2:005.8:005.336.4

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-186-199

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЕ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ШВЕЦ Юрий Юрьевич,

Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента

Департамента здравоохранения города (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент; e-mail: YYShvets@zdrav.mos.ru

Аннотация. В статье представлена концептуализация человекоцентричного здравоохранения как синтеза ценностно-ориентированной модели (Value-Based Healthcare) и социально-интегративного подхода к организации медицинской помощи. Теоретическая часть обосновывает многомерность категории «ценность» (allocative, technical, personal, societal) и сопоставляет ее с российской пятикомпонентной рамкой Центра оценки здравоохранения – общностью, критичностью, контролем, достаточностью и мониторингом. Методологически показано, как показатели PROMs, PREMs, QALY и CUR интегрируются в агрегированный индекс устойчивости системы при помощи нормирования и взвешивания данных в логике сбалансированной системы показателей. На основе анализа региональных данных 2019–2021 гг. выявлены пространственные различия ценностей: стабилизация параметров контроля и мониторинга, выравнивание показателя достаточности и сохранение высокой дифференциации по критичности. Установлено, что регионы с высокими PROM-оценками демонстрируют лучшую динамику CUR, что отражает «ценностный» характер улучшений, а не просто рост объемов услуг. Практическая значимость исследования заключается в разработке комплексной измерительной рамки для институционализации метрик человекоцентричных систем в российских стандартах оценки эффективности. Рассмотрены управленческие инструменты HTA и MCDA, обеспечивающие робастное принятие решений в условиях неопределенности. Перспективы дальнейших исследований связаны с цифровизацией PROMs-регистров, расширением наборов ICHOM и уточнением весов интегрального индекса устойчивости на основе экспертных оценок и панельных наблюдений. Ограничения связаны с доступностью сопоставимых данных и вариативностью методик сбора PROMs; перспективы – масштабирование цифровых платформ, расширение наборов ICHOM, уточнение весов индекса на основе экспертных процедур и данных панельных наблюдений.

Ключевые слова: ценностно-ориентированное здравоохранение, человекоцентричное здравоохранение, PROMs, PREMs, QALY, CUR, HTA, MCDA, устойчивость, интегральный индекс

Для цитирования: Швец, Ю. Ю. Ценностно-ориентированные и человекоцентричные системы здравоохранения: управленческая устойчивость и измерение эффективности // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 186–199. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-186-199.

Статья поступила в редакцию: 28.11.2025.

Статья принята к публикации: 20.01.2026.

CULTURE AND CIVILIZATION

UDC 614.2:005.8:005.336.4

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-186-199

PEOPLE-CENTERED AND VALUE-BASED HEALTH SYSTEMS: MANAGERIAL SUSTAINABILITY AND PERFORMANCE MEASUREMENT

Yury Yu. SHVETS,

Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management,

Moscow City Health Department (Moscow, Russia);

PhD (Cand.Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: YYShvets@zdrav.mos.ru

Abstract. The article presents a conceptualization of people-centred healthcare as a synthesis of the value-based model (Value-Based Healthcare) and the socially integrative approach to the organization of medical care. The theoretical part substantiates the multidimensional nature of the “value” category (allocative, technical, personal, societal) and compares it with the Russian five-component framework developed by the Centre for Health Assessment – community, criticality, control, sufficiency, and monitoring. Methodologically, the study demonstrates how the indicators PROMs, PREMs, QALY, and CUR are integrated into an aggregated index of system resilience through normalization and data weighting within the logic of a balanced scorecard approach. Based on regional data for 2019–2021, spatial differences in values were identified: stabilization of control and monitoring parameters, alignment of sufficiency values, and persistent high differentiation in criticality. It was found that regions with higher PROM scores show better CUR dynamics, reflecting the “value-based” nature of improvements rather than a simple increase in service volumes. The practical significance of the study lies in the development of a comprehensive measurement framework for institutionalizing people-centered metrics in Russian performance evaluation standards. Management tools such as HTA and MCDA are considered as mechanisms ensuring robust decision-making under uncertainty. Prospects for further research include the digitalization of PROMs registries, the expansion of ICHOM indicator sets, and refinement of the sustainability index weights based on expert assessments and panel observations. Limitations are associated with the availability of comparable data and variability in PROMs collection methods; future directions include scaling digital platforms and improving weighting procedures through expert validation and longitudinal data analysis.

Keywords: people-centered health; value-based healthcare; PROMs; PREMs; QALY; CUR; HTA; MCDA; sustainability; composite index

For citation: Shvets, Yu.Yu. (2026). People-centered and value-based health systems: managerial sustainability and performance measurement. *Service plus*, 20(1), 186–199. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-186-199. (In Russ.).

Submitted: 28/11/2025.

Accepted: 20/01/2026.

1. Введение

В последние десятилетия глобальные системы здравоохранения переживают глубокую структурную трансформацию. Рост хронических заболеваний, старение населения, технологическая насыщенность медицинской помощи и ограниченность бюджетных ресурсов формируют ситуацию, в которой привычные модели организации здравоохранения перестают быть устойчивыми. По данным Всемирной организации здравоохранения [1], хронические неинфекционные болезни формируют до 70 % совокупных расходов на лечение в странах с высоким уровнем дохода, а их вклад в смертность населения превышает 80 %. Подобная структура заболеваемости требует пересмотра принципов планирования и оценки эффективности медицинской системы – от реакции на болезни к формированию ценности для человека и общества [1].

В российском контексте эта тенденция особенно ощутима. Как отмечено в работе Зуенковой Ю. А., рост доли лиц старше трудоспособного возраста сопровождается увеличением затрат на амбулаторно-поликлинический и лекарственный сегменты, что создает нагрузку на региональные бюджеты и вызывает необходимость внедрения новых подходов к управлению устойчивостью [2]. В частности, наблюдается смещение акцента от количественных показателей доступности к качественным характеристикам исходов лечения и удовлетворенности пациентов. Такая переориентация определяет переход к ценностно-ориентированным (value-based) и человекоцентричным (people-centred) моделям здравоохранения.

Ценностно-ориентированный подход, предложенный М. Портером и Э. Тейсбергом, трактует эффективность здравоохранения как отношение достигнутых результатов к затратам на их достижение [3]. Однако в современной интерпретации он дополняется идеей человекоцентричности, где ключевой акцент делается не только на клинических исходах, но и на субъективно воспринимаемом качестве жизни, доверии, опыте взаимодействия с системой. Такой симбиоз формирует новую управленческую парадигму: система здравоохранения становится и поставщиком услуг,

и экосистемой, ориентированной на ценность для человека.

В российской практике переход к этим принципам выражается в развитии концепции ценностно-ориентированного здравоохранения (ЦОЗ), закрепленной в стратегических документах Минздрава РФ [4]. Мы выделяем пять ключевых ценностей, обеспечивающих устойчивость системы: общность, критичность, контроль, достаточность и мониторинг [5]. Эти категории отражают как управленческие, так и этические аспекты функционирования системы – от взаимодействия институтов до обратной связи с пациентом. На их основе возможно формирование целостной модели оценки эффективности, которая учитывает не только экономические параметры, но и социально-поведенческие результаты.

Вместе с тем измерение ценности не ограничивается субъективными оценками. Как показывает анализ WHO 2025 [1], устойчивые системы здравоохранения строятся на сочетании индивидуальных индикаторов качества жизни (QALY) и институциональных инструментов экономической оценки (CUR, CEA, CBA). Такое соединение субъективных и объективных показателей позволяет оценивать не только медицинский эффект, но и рациональность распределения ресурсов [6,7]. В отечественных разработках аналогичные принципы реализуются в модели интегрального индекса устойчивости, где объединяются демографические, экономические и организационные факторы. Эта модель, представленная в работе Бударина С. С., Дербенева Д. П., Эльбек Ю. В., создает основу для мониторинга управленческой устойчивости региональных систем здравоохранения [8].

В данном контексте целью настоящего исследования является анализ принципов человекоцентричных систем здравоохранения и разработка концептуальных подходов к оценке их управленческой устойчивости с использованием показателей, отражающих ценность для пациента и общества. Задачи исследования включают: определение методологической базы измерения ценности в здравоохранении, выявление инструментов оценки устойчивости системы и формирование интегративной модели на основе PROMs, PREMs и QALY.

Ценностно-ориентированные и человекоцентричные системы здравоохранения: управленческая устойчивость и измерение эффективности

2. Теоретические основы человекоцентричных систем

Современная концепция человекоцентричных систем здравоохранения сформировалась на стыке двух направлений – ценностно-ориентированной медицины (*Value-Based Healthcare, VBC*) и социально-интегративного подхода к организации помощи. Оба исходят из необходимости преодолеть структурный кризис здравоохранения, когда рост расходов не ведет к эквивалентному улучшению исходов лечения и качества жизни пациентов. Согласно докладу ВОЗ [1], эффективность современных систем определяется не только клиническими результатами, но и их способностью учитывать ожидания и ценности человека.

В европейской модели выделяют четыре измерения ценности: распределительную, техническую, персональную и социальную. Первое связано со справедливым распределением ресурсов, второе – с достижением наилучших результатов при данных возможностях, третье – с соответствием медицинской помощи личным целям пациента, четвертое – с вкладом здравоохранения в социальное участие и сплоченность общества. Такое понимание «ценности» задает не только экономическую, но и этическую рамку управления системой [9].

Пересмотренный подход к ценностно-ориентированной модели, представленный ВОЗ, переносит фокус с уровня учреждения на уровень всей системы к созданию единого контура управления, где ценность формируется через координацию, цифровую интеграцию и участие пациента [10].

Рис. 1 демонстрирует, что система VBC строится как многослойная сеть взаимосвязанных компонентов. В ее центре информационные технологии и единая база данных об исходах и затратах, позволяющая организовать оказание помощи по принципу интегрированных практических подразделений интегрированных практических блоков, объединяющих специалистов разных профилей вокруг пациента [11]. Далее формируется связка управленческих контуров: оценка исходов и стоимости для каждого пациента, переход к оплате за циклы ухода (*bundled payments*), применение ценностно-ориентированной модели и пациенто-ориентированной модели для лекарств

и технологий. Внешнее кольцо включает условия, обеспечивающие устойчивость: политическая поддержка и лидерство, регулирование, государственно-частное партнерство, мониторинг и оценка, управление изменениями.

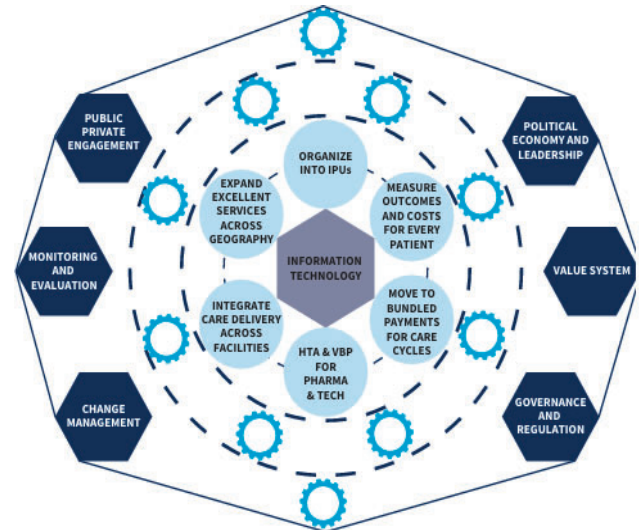


Рис. 1. Обновленная концептуальная модель ценностно-ориентированного здравоохранения (VBC)

Fig. 1. Revised conceptual framework of Value-Based Healthcare (VBC)

По сути, эта схема представляет собой управленческую экосистему, в которой клиническая, финансовая и социальная логика интегрируются в единый механизм обеспечения ценности.

Перенос данной модели на российскую почву требует учета особенностей отечественной институциональной среды. Российская система здравоохранения традиционно выстроена вокруг территориально-административных принципов, что обеспечивает устойчивость, но ограничивает гибкость и индивидуализацию. Именно поэтому акцент смещается на разработку ценностно-ориентированной модели здравоохранения, в основе которой лежат пять ключевых ценностей:

1. **Общность** – участие всех стейкхолдеров системы, от медицинских работников до пациентов.
2. **Критичность** – способность системы к саморефлексии и постоянной оценке результатов
3. **Контроль** – прозрачность и управляемость процессов.
4. **Достаточность** – рациональное использование ресурсов без избыточных затрат;
5. **Мониторинг** – постоянное наблюдение и корректировка решений.

Эти принципы отражают российский акцент на системности и коллективной ответственности за результат. Вместе с тем они демонстрируют, что концепция ЦОЗ развивает идеи пациентоориентированности, но дополняет их управленческим измерением: ценность понимается не только как результат лечения, но и как характеристика устойчивости всей организационной системы.

В данном контексте целесообразно сопоставить европейскую и российскую трактовки ценностей, чтобы показать, как они взаимно дополняют друг друга. Ниже приведена авторская таблица, объединяющая ключевые категории WHO 2025 и авторские принципы ЦОЗ.

Как видно, обе модели сходятся в понимании справедливости, рациональности и участия, но различаются акцентами [12]. Если WHO рассматривает ценность преимущественно через призму равенства и исходов, то российская концепция добавляет управленческое измерение – наблюдение, контроль и устойчивость. Это делает отечественную модель более адаптированной к условиям высокой институциональной сложности и ресурсных ограничений.

Переход к человекоцентричной модели здравоохранения требует переосмысления самой логики управления системой. Если традиционная модель строилась вокруг иерархии учреждений и ведомственных границ, то ценностно-ориентированный подход переносит точку концентрации усилий с организации на пациента. Это

означает, что основным объектом проектирования становится интегрированный путь пациента, а не набор разрозненных услуг [13].

Как видно из табл. 2, IPU отличаются от классических структур тем, что замыкают все виды медицинской, психологической, реабилитационной и социальной поддержки на одного пациента или на отдельную нозологическую группу. Основу блока составляет междисциплинарная команда, объединенная общими целями и едиными метриками эффективности. Это позволяет устранять разрывы между этапами лечения, минимизировать дублирование ресурсов и повышать согласованность действий. В результате пациент получает не фрагментарную помощь, а непрерывное сопровождение, включающее профилактику, диагностику, лечение и реабилитацию.

Следующим шагом становится создание инфраструктуры интеграции, объединяющей клинические, финансовые и цифровые процессы. В отчетах WHO 2023 и работах Хайруллина И. И., Омельяновского В. В. и Куроедова А. В. подчеркивается, что фундаментом для такой интеграции является единая информационно-технологическая платформа, обеспечивающая прозрачность данных о пациентах и результатах [14,15]. Она позволяет измерять эффективность не постфактум, а в режиме реального времени, что особенно важно для корректировки маршрутов лечения и выявления отклонений.

Табл. 1. Сопоставление аспектов ценности WHO и ценностей ЦОЗ в российской практике

Table 1. Comparison of WHO value dimensions and value-based principles in the Russian people-centred healthcare model

Аспект ценности (WHO, 2023)	Содержание	Соответствующая ценность ЦОЗ (РФ, 2024)	Интерпретация для российской практики
Allocative value	Справедливое распределение ресурсов между группами пациентов	Достаточность	Оценка эффективности расходования ресурсов и обеспечение равного доступа
Technical value	Максимизация исходов при данных ресурсах	Контроль	Повышение прозрачности процессов и управление качеством оказания помощи
Personal value	Соответствие лечения личным целям пациента	Общность	Вовлечение пациента и медработников в совместное принятие решений
Societal value	Вклад здравоохранения в социальную связность и участие	Мониторинг и критичность	Учет социальных эффектов и постоянная самооценка системы

Ценностно-ориентированные и человекоцентричные системы здравоохранения: управленческая устойчивость и измерение эффективности

Табл. 2. Ключевые характеристики интегрированного практического блока (IPU)
Table 2. Key features of an Integrated Practice Unit (IPU)

Характеристика	Описание
Ориентация на пациента	Помощь организуется вокруг потребностей пациента и полного цикла его лечения, а не вокруг учреждения или отдельного специалиста
Междисциплинарная команда	В состав входят врачи разных специальностей, средний и младший медицинский персонал, специалисты по реабилитации, психологи, социальные работники и администраторы
Полный цикл ухода	Команда отвечает за весь процесс – от профилактики и диагностики до лечения, восстановления и сопровождения пациента после выписки
Единые цели и показатели	Результаты и эффективность оцениваются по согласованным метрикам, отражающим ценность для пациента, включая клинические исходы, качество жизни и затраты
Совместное использование ресурсов	Медицинское оборудование, помещения, информационные системы и кадры распределяются внутри блока, что снижает дублирование и повышает эффективность
Информационная интеграция	Все участники имеют доступ к единой цифровой платформе с актуальными данными о пациенте и результатах лечения
Ориентация на результаты	Решения о финансировании и развитии принимаются на основе измеримых результатов, а не объемов оказанных услуг

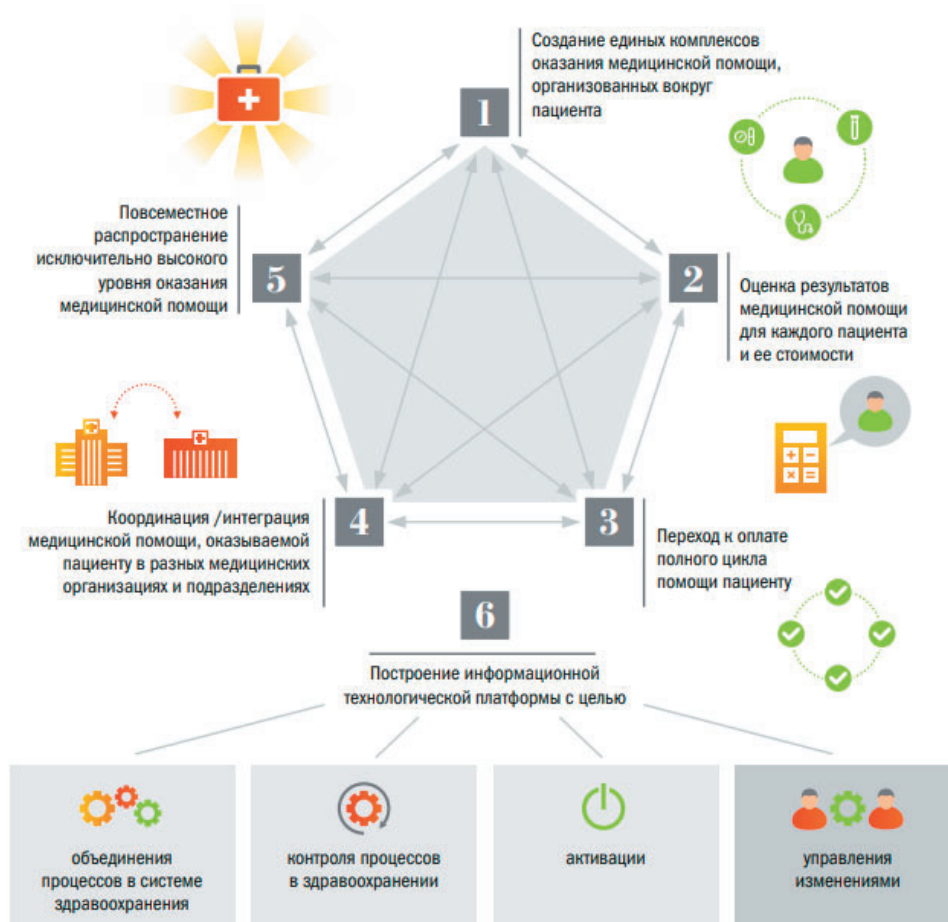


Рис. 2. Механизм внедрения ЦОЗ

Fig. 2. Mechanism for the implementation of people-centred healthcare (PCH)

На рис. 2 показано, как принципы интеграции реализуются в российской модели [16]. Процесс начинается с создания комплексных центров оказания помощи, организованных вокруг пациента, продолжается через оценку результатов и стоимости лечения для каждого пациента, затем следует переход к оплате полного цикла помощи, что стимулирует ответственность исполнителей за конечный результат. Далее – координация между организациями, обеспечивающая преемственность, и повсеместное распространение практик высокого качества. Завершающим элементом становится информационная платформа, объединяющая все уровни системы и поддерживающая функции контроля, активации и управления изменениями.

3. Методы и показатели оценки эффективности

Для оценки эффективности человекоцентричной системы здравоохранения нужны инструменты, которые отражают в том числе и субъективный опыт пациента, устойчивость процессов, а также экономическую целесообразность решений. В международной практике основу таких инструментов составляют PROMs (Patient-Reported Outcome Measures) и PREMs (Patient-Reported Experience Measures) [17]. Первые измеряют, как пациент оценивает результат лечения, улучшение симптомов, функционального состояния, качества жизни; вторые, как он воспринимает сам процесс оказания помощи: доступность, коммуникацию, вовлеченность, уважительное отношение.

Внедрение PROMs и PREMs началось в конце 1990-х годов, когда Великобритания запустила General Practice Patient Survey (GPPS), в США – программу CAHPS при Агентстве по исследованиям и качеству здравоохранения (AHRQ). Как показано в международных обзорах WHO 2023 г., такие инициативы впоследствии стали частью систем оплаты по результатам: в Великобритании до 25 % дохода семейных врачей теперь зависит от показателей удовлетворенности и эффективности, а в США PROM-данные интегрированы в Medicare-программы и схемы Pay for Performance. В Австралии PROMs применяются для оценки состояния здоровья взрослого населения и планирования

региональных программ профилактики. Таким образом, эти инструменты стали основой для перехода от оценки объема медицинской помощи к оценке ее ценности [18].

По уровню применения показатели делятся на три группы. На микроуровне (уровень врача и пациента) PROMs используются для скрининга, диагностики, наблюдения за течением болезни, поддержки совместного принятия решений. Например, пациент с хроническим заболеванием может заполнять опросник о самочувствии, а врач – корректировать терапию в режиме реального времени.

На мезоуровне (уровень организации) эти данные применяются для внутреннего улучшения качества, выявления «узких мест», сравнения подразделений и отчетности перед общественностью.

На макроуровне PROMs и PREMs становятся инструментом мониторинга здоровья населения, проектирования программ общественного здравоохранения и оценки влияния государственных инициатив. В странах ЕС они также используются при принятии решений о возмещении затрат и заключении контрактов с поставщиками медицинских услуг [19].

Иными словами, PROMs/PREMs выполняют двойную функцию: с одной стороны это механизм обратной связи между пациентом и системой, с другой – база для управленческих и финансовых решений.

Российская методология ЦОЗ адаптирует этот подход через разработку интегрального индекса устойчивости здравоохранения, где показатели PROMs и PREMs занимают центральное место. Расчет индекса основан на балансе трех типов оценок: медицинских, социальных и экономических. Базовая структура формируется на принципах сбалансированной системы показателей (ССП), где каждый блок имеет равный вес, а общая устойчивость S рассчитывается по формуле [20]:

$$S = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n w_i P_i, \quad (1)$$

где P_i – нормированные показатели по направлениям (качество, эффективность, удовлетворенность, стоимость), а w_i – их весовые коэффициенты.

Для оценки экономической эффективности применяется показатель CUR (Cost-Utility Ratio),

Ценностно-ориентированные и человекоцентричные системы здравоохранения: управленческая устойчивость и измерение эффективности

рассчитываемый как отношение совокупных затрат к приросту полезности, выраженному в QALY (Quality-Adjusted Life Years):

$$CUR = \frac{c}{QALY}. \quad (2)$$

Он позволяет определить стоимость одного «года жизни, скорректированного по качеству». Чем ниже значение CUR, тем более рационально используются ресурсы.

Индикаторы QALY и PROM score используются совместно, что обеспечивает прямую связь между субъективной оценкой пациента и экономическими выводами. PROM score отражает интегральную оценку удовлетворенности по шкале от 0 до 1, где значения выше 0,75 свидетельствуют о высоком уровне доверия к системе и готовности пациента следовать рекомендациям.

В качестве инструментов экономической валидации применяются также методы CBA (Cost-Benefit Analysis) и CEA (Cost-Effectiveness Analysis). Они позволяют перевести качественные оценки в денежные показатели и сопоставить альтернативные сценарии вмешательств. Например, при выборе между профилактической и куративной программой анализ CEA позволяет рассчитать, какой вариант даст больший прирост QALY при одинаковом бюджете.

Такой подход обеспечивает сопоставимость разнородных данных и позволяет перейти от анализа отдельных индикаторов к системной оценке устойчивости. Изменение весов (w_i) дает возможность моделировать сценарии развития: усиление влияния PROMs повышает чувствительность индекса к качеству жизни, а увеличение доли экономических метрик (CUR, CEA) отражает эффективность управленческих решений.

Связь между уровнями анализа можно представить как вертикальную иерархию:

- на микроуровне собираются данные PROMs и PREMs;
- на мезоуровне они агрегируются в показатели эффективности учреждений;
- на макроуровне интегрируются в единый индекс устойчивости, отражающий способность системы достигать результатов при сохранении социальной и экономической сбалансированности.

Предложенная методика объединяет оценку опыта пациента, экономические расчеты и управленческие показатели в единую измерительную рамку. В отличие от традиционных систем, ориентированных на клинические исходы, она фиксирует способность здравоохранения создавать устойчивую ценность, то есть улучшать здоровье населения, рационально расходуя ресурсы и сохраняя доверие граждан.

Также следует внести в методику еще один важный аспект. Современные системы здравоохранения живут в постоянном состоянии неопределенности. Финансовые и демографические колебания, кадровые разрывы, рост технологических затрат – все это требует не столько реакции, сколько способности сохранять работоспособность при изменении исходных условий. Управление устойчивостью в такой среде превращается в искусство балансировки. В российской и международной литературе этот подход все чаще описывают как робастное управление – способность системы оставаться эффективной при множественности сценариев и ограниченной информации.

Мы трактуем робастность как состояние устойчивого равновесия, которое система удерживает, сталкиваясь с неожиданностями. Управленческие решения в этом случае строятся не по принципу «лучший прогноз», а по принципу мультикритериальной оценки, когда одновременно учитываются медицинские результаты, социальные эффекты, экономические ограничения и степень вовлеченности участников. Именно этот подход лег в основу MCDA (Multi-Criteria Decision Analysis), где каждое управленческое действие проходит сквозь фильтр нескольких измерений. В международной практике таким инструментом служит НТА, оценка технологий здравоохранения, которая позволяет сравнивать вмешательства по совокупной ценности, а не по единичным показателям. Это и есть форма робастного мышления: решение о внедрении новой технологии принимается не исходя из моды или инновационности, а из ее способности приносить пользу пациенту, системе и обществу одновременно. НТА и MCDA действуют как механизмы фильтрации рисков, они предотвращают принятие решений, способных нарушить устойчивость.

Таким образом, организационная устойчивость формируется не за счет избыточного контроля, а за счет распределенного управления, когда центры принятия решений диверсифицированы, а обратная связь работает на всех уровнях. Эту структуру можно описать через концепцию совместного создания ценности всеми участниками системы (*stakeholder value*): пациентом, врачом, администратором, страховщиком и государством. Там, где интересы этих сторон согласованы, система способна выдерживать даже резкие внешние шоки. Робастность здесь проявляется не в жесткости, а в умении сохранять внутреннюю согласованность при изменении внешних условий.

4. Результаты: пространственная динамика ценностей ЦОЗ в регионах РФ

Важным результатом стала интеграция пациент-ориентированных показателей (PROMs/PREMs) и экономических метрик (QALY, CUR) в агрегированный индекс устойчивости на уровне регионов. На микроуровне PROMs фиксируют субъективный эффект терапии, на мезоуровне они агрегируются в панель качества учреждений, а на макроуровне – нормируются и входят в состав сводного индекса (формула (1)). Такой подход позволил сопоставлять территории с разной исходной нагрузкой и структурой заболеваемости без потери специфики: регионы, где PROM-баланс стабильно выше, как правило, демонстрируют и лучшую CUR-динамику (ниже стоимость одного QALY при сопоставимых клинических исходах), что прямо указывает на ценностный характер улучшений.

Полученные распределения по пяти ценностям ЦОЗ показывают, что устойчивость формируется не «равномерной окраской», а через сочетание двух факторов: управленческой зрелости (контроль, мониторинг) и пациентоцентричных результатов (PROMs/PREMs). Там, где институциональные контуры уже выстроены, любое вложение в маршрутизацию и персонализацию лечения быстрее конвертируется в ценность для пациента (рост PROMs, снижение CUR). В регионах с низкой критичностью и общностью даже сопоставимые ресурсы дают меньший прирост QALY, что подчеркивает: без человекоцентричных практик устойчивость остается номинальной.

Пространственный анализ показал выраженные различия между регионами Российской Федерации по ключевым параметрам модели ценностно-ориентированного здравоохранения [21]. В 2019 году наиболее неравномерным оказался показатель критичности – диапазон его значений варьировал от 0,15 до 0,8. Наибольшие значения отмечались в Москве и Московской области, что связано с концентрацией научных кадров, наличием центров передовых разработок и высокой инвестиционной активностью. В то же время значительная часть регионов демонстрировала низкие значения, отражая зависимость от централизованных решений и слабую технологическую базу.

Более равномерным оказался показатель мониторинга, что свидетельствует о схожем уровне управленческого и контрольного обеспечения системы здравоохранения по стране. Это говорит о том, что при различиях в ресурсах регионы имеют сопоставимые практики контроля качества и оценки медицинских услуг. Показатель достаточности, напротив, имел средние значения, но с заметными провалами в отдельных субъектах, где фиксировались кадровые и инфраструктурные дефициты.

В 2020 году наблюдались признаки сглаживания территориальных различий. Ценность достаточности выровнялась, рост отмечался в регионах с изначально низкими показателями, в то время как у регионов-лидеров произошло незначительное снижение, что может быть связано с перераспределением ресурсов в период пандемии. Показатели контроля и мониторинга сохранили стабильность, отражая устойчивость управленческих механизмов. Наименее стабильной оказалась общность, где межрегиональные различия усилились. Вероятно, вследствие различной степени участия граждан и профессиональных сообществ в организации медицинской помощи.

В 2021 году структура распределения интегральных ценностей в регионах России демонстрирует признаки выравнивания показателей и постепенного снижения межрегиональной дифференциации. На рис. 3 представлено сопоставление пяти ключевых компонентов ЦОЗ общности, критичности, контроля, достаточности и мониторинга для всех субъектов Российской Федерации.

Ценностно-ориентированные и человекоцентричные системы здравоохранения: управленческая устойчивость и измерение эффективности



Рис. 3. Региональное распределение интегральных ценностей ЦОЗ за 2021 год
Fig. 3. Regional distribution of integrated values of people-centred healthcare (PCH) in 2021

По сравнению с предыдущими периодами усилился эффект сглаживания: регионы-лидеры (Москва, Московская и Ленинградская области, Ханты-Мансийский автономный округ) сохранили высокие значения по большинству параметров, но разрыв с группой регионов со средними показателями заметно сократился. Это свидетельствует о распространении единых стандартов управления и внедрении цифровых инструментов контроля и мониторинга.

Показатели контроля и мониторинга остаются наиболее устойчивыми во всех субъектах, их средние значения превышают 0,5. Они отражают институциональную зрелость управленческих процессов и систем внутреннего аудита качества медицинской помощи. Достаточность и общность, напротив, остаются чувствительными к экономическим различиям территорий, что выражается в ярко выраженных северо-восточных и южных зонах с более низкими значениями (0,35–0,45). Наиболее уязвимым компонентом по-прежнему остается критичность, значение которой ниже 0,3 во многих республиках Северного Кавказа

и Сибири; это отражает дефицит инновационной активности и кадрового потенциала.

В целом рисунок демонстрирует, что к 2021 году ценностно-ориентированная трансформация в здравоохранении переходит от фазы пилотных внедрений к фазе институционализации. Пространственное распределение показателей указывает на постепенное укрепление организационной устойчивости и рост способности региональных систем реагировать на вызовы с опорой на принципы ЦОЗ.

5. Заключение

Сопоставление европейской рамки ценности (allocative/technical/personal/societal) с отечественной моделью пяти ценностей ЦОЗ показывает содержательное совпадение целей при различии акцентов: в российской практике сильнее выражен управленческий слой (контроль, мониторинг), тогда как в ЕС акцентированы распределительная справедливость и персональная ценность. Это различие не противоречит, а дополняет подходы: институционализация PROMs/PREMs, HTA и MCDA внутри российской пятикомпонентной

модели фактически сводит их в единую систему измерения создаваемой ценности – от клиники до уровня политики.

Результаты анализа подтверждают, что переход к человекоцентричному здравоохранению невозможен без объединения клинических, экономических и социальных измерений эффективности. Показатели PROMs и PREMs становятся основой новой управленческой парадигмы, в которой качество медицинской помощи оценивается через восприятие и благополучие пациента. В сочетании с инструментами HTA и MCDA они формируют комплексную систему оценки ценности, способную поддерживать

устойчивость управления даже в условиях неопределенности.

Региональные различия показывают, что в России уже складываются элементы институциональной устойчивости: стабилизируются показатели контроля и мониторинга, но сохраняются дисбалансы по критичности и общности. Это подчеркивает необходимость закрепления метрик ЦОЗ в нормативной практике и постепенного внедрения ценностных индикаторов на всех уровнях управления. Интеграция таких подходов позволит измерять не только объем оказанной помощи, но и ее подлинную ценность для человека и общества.

Список источников

1. Всемирная организация здравоохранения. A global review of value-based care: theory, practice and lessons learned. Нью-Дели: Представительство ВОЗ в Индии, 2025. – 114 с.
2. Зуенкова Ю. А. Ценностно-ориентированный подход: анализ руководства Европейского института инноваций и технологий / Ю. А. Зуенкова // Медицинские технологии. Оценка и выбор. – 2021. – № 1(43). – С. 28–35.
3. Porter M. E. Defining and introducing value in health care // Evidence-Based Medicine and the Changing Nature of Health Care: IOM Annual Meeting Summary. 2008. P. 161–172.
4. Ходакова О. В., Евстафьева Ю. В., Деев И. А., Кобякова О. С. Система здравоохранения, основанная на ценностях (систематический обзор) / О. В. Ходакова, Ю. В. Евстафьева, И. А. Деев [и др.] // Здравоохранение РФ. – 2023. – № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-zdravoohraneniya-osnovannaya-na-tsennostyah-sistematicheskij-obzor> (дата обращения: 07.11.2025).
5. Швец Ю. Ю. Применение подходов робастного управления для перехода к ценностно-ориентированному здравоохранению / Ю. Ю. Швец // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2023. – № S2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-podhodov-robastnogo-upravleniya-dlya-perehoda-k-tsennostno-orientirovannomu-zdravoohraneniyu> (дата обращения: 07.11.2025).
6. Mayora C. et al. Health Technology Assessment (HTA) readiness in Uganda: stakeholder's perceptions on the potential application of HTA to support national universal health coverage efforts // medRxiv. 2023. DOI: 10.1101/2023.05.16.23290024.
7. Neumann P. J., Garrison L. P., Willke R. J. The history and future of the “ISPOR Value Flower”: addressing limitations of conventional cost-effectiveness analysis // Value in Health. 2022. Vol. 25, No. 4. P. 558–565.
8. Бударин С. С. Опыт реализации проектов по внедрению ценностно-ориентированного здравоохранения в зарубежных странах / С. С. Бударин, Д. П. Дербенев, Ю. В. Эльбек // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2024. – № S2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-realizatsii-proektov-po-vnedreniyu-tsennostno-orientirovannogo-zdravoohraneniya-v-zarubezhnyh-stranah> (дата обращения: 07.11.2025).
9. Яшин С. Н. Трансформация менеджмента стоматологических организаций в условиях перехода на ценностно-ориентированную модель здравоохранения / С. Н. Яшин, И. Н. Авдеева, О. А. Алешина // Экономика и управление. – 2023. – № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-menedzhmenta-stomatologicheskikh-organizatsiy-v-usloviyah-perehoda-na-tsennostno-orientirovannuyu-model> (дата обращения: 07.11.2025).
10. Burwell S. M. Setting value-based payment goals – HHS efforts to improve U.S. health care // The New England Journal of Medicine. 2015. Vol. 372, No. 10. P. 897–899.

Ценностно-ориентированные и человекоцентричные системы здравоохранения: управленческая устойчивость и измерение эффективности

11. Koff E., Pearce S., Peiris D. P. Collaborative commissioning: regional funding models to support value-based care in New South Wales // *The Medical Journal of Australia*. 2021. Vol. 215, No. 7. P. 297.
12. Зигангареева Г. Г. Организационно-финансовые аспекты выбора интраокулярных линз при хирургии катаракты в условиях ценностно-ориентированной системы здравоохранения / Г. Г. Зигангареева, О. И. Королева, Д. К. Хусаинова // *Менеджер здравоохранения*. – 2024. – № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-finansovye-aspekty-vybora-intraokulyarnyh-linz-pri-hirurgii-katarakty-v-usloviyah-tsennostno-orientirovannoy> (дата обращения: 07.11.2025).
13. Зуенкова Ю. А. Дорожная карта модернизации онкологической службы на основе ценностно-ориентированного подхода / Ю. А. Зуенкова // *Медицина и организация здравоохранения*. – 2023. – № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dorozhnaya-karta-modernizatsii-onkologicheskoy-sluzhby-na-osnove-tsennostno-orientirovannogo-podhoda> (дата обращения: 07.11.2025).
14. Хайруллин И. И. Результаты адаптации инструментов стандартизации ценностно-ориентированных исходов: анализ наборов параметров ICHOM / И. И. Хайруллин, В. В. Омеляновский, Р. В. Гостищев [и др.] // *Фармакоэкономика. Современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология*. – 2025. – № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-adaptatsii-instrumentov-standartizatsii-tsennostno-orientirovannyh-ishodov-analiz-naborov-parametrov-ichom> (дата обращения: 07.11.2025).
15. Куроедов А. В. Клинико-экономические подходы в лечении больных глаукомой / А. В. Куроедов // *Офтальмологические ведомости*. – 2010. – № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kliniko-ekonomicheskie-podhody-v-lechenii-bolnyh-glaukomoj> (дата обращения: 07.11.2025).
16. Кобякова О. С. Модель автоматизации системы сбора статистической информации о показателях системы здравоохранения на основании первичных данных / О. С. Кобякова, Н. А. Голубев, А. В. Поликарпов [и др.] // *Профилактическая медицина*. – 2023. – Т. 26. – № 1. – С. 11–16. <https://doi.org/10.17116/profmed20232601111>
17. Paul J. A., Wang X. J. Robust location-allocation network design for earthquake preparedness // *Transportation Research Part B: Methodological*. 2019. Vol. 119. P. 139–155.
18. Айтян Т. В. Сравнение систем лекарственного обеспечения в Европе и США. Уроки для России / Т. В. Айтян // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2018. – Т. 16. – № 4. – С. 624–639.
19. Гаитова К. К. Фармакоэкономический анализ вакцинопрофилактики гриппа с применением тривалентной вакцины в условиях здравоохранения Казахстана / К. К. гаитова, Е. А. Тамамбеков, А. Б. Табаров [и др.] // *Journal of Health Development*. – 2021. – № 41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/farmakoeconomicheskij-analiz-vaktsinoprofilaktiki-grippa-s-primeneniem-trivalentnoy-vaktsiny-v-usloviyah-zdravooxraneniya> (дата обращения: 07.11.2025).
20. Омеляновский В. В. Концепция ценностно-ориентированного здравоохранения / В. В. Омеляновский, Н. З. Мусина, Р. В. Гостищев [и др.] // *Фармакоэкономика. Современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология*. – 2020. – Т. 13. – № 4. – С. 438–451.
21. ЕМИСС: официальные статистические показатели [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 07.11.2025).

References

1. World Health Organization (2025). *A Global Review of Value-Based Care: Theory, Practice and Lessons Learned*. New Delhi: WHO Country Office for India.
2. Zuyenkova, Yu. A. (2021). Tsennostno-orientirovanny podkhod: analiz rukovodstva Evropeyskogo instituta innovatsiy i tekhnologiy [Value-based healthcare: analysis of European Institute of innovation and technology health guidelines]. *Meditsinskie tekhnologii. Otsenka i vybor [Medical Technologies. Assessment and Choice]*, 1(43), 28–35. (In Russ.).
3. Porter, M. E. (2008). Defining and introducing value in health care. *Evidence-Based Medicine and the Changing Nature of Health Care: IOM Annual Meeting Summary*, 161–172.
4. Khodakova, O. V., Evstafyeva, Yu. V., Deev, I. A., & Kobyakova, O. S. (2023). Sistema zdavookhraneniya, osnovannaya na tsennostyakh (sistematicheskij obzor) [Values-based healthcare (systematic review)]. *Zdavookhranenie Rossijskoj Federatsii [Health Care of the Russian Federation, Russian journal]*, 1, 3–11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>

- sistema-zdravookhraneniya-osnovannaya-na-tsennostnyah-sistematicheskiiy-obzor (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).
5. Shvets, Yu.Yu. (2023). Primenenie podkhodov robustnogo upravleniya dlya perekhoda k tsennostno-orientirovannomu zdravookhraneniyu [Applying robust management approaches to transit to value-based healthcare]. *Problemy sotsialnoy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny [Problems of Social Hygiene, Healthcare and History of Medicine]*, S2, 45–52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-podkhodov-robustnogo-upravleniya-dlya-perekhoda-k-tsennostno-orientirovannomu-zdravookhraneniyu> (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).
 6. Mayora, C. et al. (2023). Health Technology Assessment (HTA) readiness in Uganda: stakeholder perceptions on the potential application of HTA to support national universal health coverage efforts. *medRxiv*. DOI: 10.1101/2023.05.16.23290024.
 7. Neumann, P.J., Garrison, L.P., & Willke, R.J. (2022). The history and future of the “ISPOR Value Flower”: addressing limitations of conventional cost-effectiveness analysis. *Value in Health*, 25(4), 558–565.
 8. Budarin, S.S., Derbenev, D.P., & Elbek, Yu.V. (2024). Opyt realizatsii proektov po vnedreniyu tsennostno-orientirovannogo zdravookhraneniya v zarubezhnykh stranakh [Experience in implementing projects on the introduction of value-based healthcare in foreign countries]. *Problemy sotsialnoy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny [Problems of Social Hygiene, Healthcare and History of Medicine]*, S2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-realizatsii-proektov-po-vnedreniyu-tsennostno-orientirovannogo-zdravookhraneniya-v-zarubezhnykh-stranah> (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).
 9. Yashin, S.N., Avdeeva, I.N., & Aleshina, O.A. (2023). Transformatsiya menedzhmenta stomatologicheskikh organizatsiy v usloviyakh perekhoda na tsennostno-orientirovannuyu model zdravookhraneniya [Transformation of management of dental organizations in the conditions of transition to a value-based healthcare model]. *Ekonomika i upravlenie [Economics and Management]*, 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-menedzhmenta-stomatologicheskikh-organizatsiy-v-usloviyakh-perekhoda-na-tsennostno-orientirovannuyu-model> (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).
 10. Burwell, S.M. (2015). Setting value-based payment goals – HHS efforts to improve U.S. health care. *The New England Journal of Medicine*, 372(10), 897–899.
 11. Koff, E., Pearce, S., & Peiris, D.P. (2021). Collaborative commissioning: regional funding models to support value-based care in New South Wales. *The Medical Journal of Australia*, 215(7), 297.
 12. Zigangareeva, G.G., Koroleva, O.I., & Khusainova, D.K. (2024). Organizatsionno-finansovye aspekty vybora intraokuliarnykh linz pri khirurgii katarakty v usloviyakh tsennostno-orientirovannoy sistemy zdravookhraneniya [Organizational and financial aspects of choosing intraocular lenses in cataract surgery in a value-based health care system]. *Manager Zdravookhraneniya [Healthcare Manager]*, 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-finansovye-aspekty-vybora-intraokulyarnykh-linz-pri-hirurgii-katarakty-v-usloviyakh-tsennostno-orientirovannoy> (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).
 13. Zuyenkova, Yu.A. (2023). Dorozhnaya karta modernizatsii onkologicheskoy sluzhby na osnove tsennostno-orientirovannogo podkhoda [Value-based approach to road map of modernization of the oncological care]. *Meditsina i organizatsiya zdravookhraneniya [Medicine and Healthcare Organization]*, 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dorozhnaya-karta-modernizatsii-onkologicheskoy-sluzhby-na-osnove-tsennostno-orientirovannogo-podkhoda> (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).
 14. Khayrullin, I.I., Omelyanovskiy, V.V., & Gostishchev, R.V. et al. (2025). Rezultaty adaptatsii instrumentov standartizatsii tsennostno-orientirovannykh iskhodov: analiz naborov parametrov ICHOM [Results of adaptation of tools for standardizing value-based outcomes: analysis of ICHOM Standard Sets]. *FARMAKOEKONOMIKA. Sovremennaya farmakoeconomika i farmakoepidemiologiya [FARMAKOEKONOMIKA. Modern Pharmacoeconomics and Pharmacoepidemiology]*, 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-adaptatsii-instrumentov-standartizatsii-tsennostno-orientirovannykh-ishodov-analiz-naborov-parametrov-ichom> (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).
 15. Kuroedov, A.V. (2010). Kliniko-ekonomicheskie podkhody v lechenii bolnykh glaukomoy [Medico-economic approaches in the treatment of glaucoma patients (review of literature)]. *Oftal'mologicheskie vedomosti [Ophthalmic Reports]*, 1.

Ценностно-ориентированные и человекоцентричные системы здравоохранения: управленческая устойчивость и измерение эффективности

- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kliniko-ekonomicheskie-podhody-v-lechenii-bolnyh-glaukomoy> (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).
16. Kobyakova, O.S., Golubev, N.A., Polikarpov, A.V., & Sidorov, K.V. (2023). Model' avtomatizatsii sistemy sbora statisticheskoy informatsii o pokazatelyakh sistemy zdravookhraneniya na osnove pervichnykh dannykh [Data collection system automation model on health system indicators based on primary data]. *Profilakticheskaya meditsina [Russian Journal of Preventive Medicine]*, 26(1), 11–16. (In Russ.).
 17. Paul, J.A., Wang, X.J. (2019). Robust location-allocation network design for earthquake preparedness. *Transportation Research Part B: Methodological*, 119, 139–155.
 18. Aityan, T.V. (2018). Sravnenie sistem lekarstvennogo obespecheniya v Evrope i SShA. Uroki dlya Rossii [Comparison of drug supply systems in Europe and the USA: lessons for Russia]. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika [Regional Economics: Theory and Practice]*, 16(4), 624–639. (In Russ.).
 19. Gaitova, K.K., Tamabekov, E.A., Tabarov, A.B. et al. (2021). Farmakoeconomicheskiy analiz vaktsinoprofilaktiki gripa s primeneniem trivalentnoy vaktsiny v usloviyakh zdravookhraneniya Kazakhstana [Pharmacoeconomic Analysis of Influenza Vaccine Prophylaxis Using Trivalent Vaccine in the Conditions of Healthcare in Kazakhstan]. *Journal of Health Development*, 41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/farmakoeconomicheskiy-analiz-vaktsinoprofilaktiki-gripa-s-primeneniem-trivalentnoy-vaktsiny-v-usloviyah-zdravookhraneniya> (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).
 20. Omelyanovskiy, V.V., Musina, N.Z., & Gostishchev, R.V. et al. (2020). Kontsepsiya tsennostno-orientirovannogo zdravookhraneniya [The concept of value-based healthcare]. *FARMAKOEKONOMIKA. Sovremennaya farmakoeconomika i farmakoepidemiologiya [FARMAKOEKONOMIKA. Modern Pharmacoeconomics and Pharmacoepidemiology]*, 13(4), 438–451. (In Russ.).
 21. EMISS: ofitsialnye statisticheskie pokazateli [EMISS: Official Statistical Indicators]. URL: <https://www.fedstat.ru/> (Accessed on November 07, 2025). (In Russ.).