
ГЕОДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ПРИГРАНИЧЬЕ

ZARKWX

СФЕРА ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА РОССИЙСКОГО ЭКСКЛАВА В КОНТЕКСТЕ ДЕФИЦИТА КАДРОВ

Е. Г. Кропинова 
Т. В. Комарницкая 
В. С. Корнеев 



Балтийский федеральный университет им. И. Канта,
236041, Россия, Калининград, ул. А. Невского, 14

Поступила в редакцию 20.07.2026 г.
Принята к публикации 27.08.2026 г.
doi: 10.5922/2079-8555-2026-3-5
© Кропинова Е. Г., Комарницкая Т. В.,
Корнеев В. С., 2026

Статья посвящена проблемам функционирования сферы туризма и гостеприимства эксклавной Калининградской области. Проведен анализ динамики развития ее ключевых показателей: туристического потока; валовой добавленной стоимости; объектов туристической инфраструктуры, представленных коллективными средствами размещения и предприятиями общественного питания. Особое внимание уделено вопросам кадрового обеспечения отрасли как одного из потенциальных ограничителей ее развития. С помощью сравнительно-географического, экономико-статистического и картографического анализа подкреплен тезис о высоком потенциале территории для внутреннего туризма, выявлена положительная динамика развития этой сферы. Показано, что за 2020—2024 гг. в Калининградской области число средств размещения выросло на 55 % (до 393), номерной фонд увеличился на 38,9 % (до 26 373 мест), предприятий общественного питания (кафе, рестораны, бары) — на 15 % (до 696). При этом занятость в этой сфере выросла всего на 29 % (до 5718 чел.). Подтверждено, что основными факторами, представляющими угрозу кадровому обеспечению отрасли в регионе в целом, являются демографические, а именно «демографическая яма» в возрастной группе 20—29 лет (убыль — 53 тыс. чел.). В границах изучаемого эксклавного региона также определены территориальные диспропорции, представляющие дополнительную угрозу устойчивому кадровому обеспечению сферы туризма — отмечается пространственная концентрация объектов туристической инфраструктуры (существующих и вновь создаваемых) в приморской зоне. Обосновывается, что дефицит кадров, связанный с демографической ситуацией по стране, усугубляется эксклавным положением региона. Выявлены ограничения способа решения проблемы с помощью привлечения трудовых мигрантов из других (обладающих большим трудовым потенциалом) регионов. Установлено, что наиболее эффективным способом в долгосрочной перспективе остается стимулирование повышения рождаемости,

Для цитирования: Кропинова, Е. Г., Комарницкая, Т. В., Корнеев, В. С. 2026, Сфера туризма и гостеприимства российского эксклава в контексте дефицита кадров, *Балтийский регион*, т. 18, № 3, с. 108—135. doi: 10.5922/2079-8555-2026-3-5

а в краткосрочной и среднесрочной — регулируемая внутрирегиональная миграция. В регионе реализуется целый ряд мер по поддержке сферы туризма на федеральном и региональном уровнях, в том числе в рамках реализации инициативы «Содействие занятости» национального проекта РФ «Демография», но требуется уделить большее внимание вопросам и предложениям, изложенным в данной статье, в том числе в рамках инициативы «Кадры для туризма» национального проекта РФ «Туризм и гостеприимство».

Ключевые слова:

сфера туризма и гостеприимства, деятельность коллективных средств размещения, деятельность предприятий общественного питания, рабочая сила, трудовые ресурсы, занятость, демография, дефицит кадров, внутренний туризм, эксклавность, региональная экономика, Калининградская область

Введение и постановка проблемы

Проблема обеспеченности сферы туризма и гостеприимства кадрами относительно нова. Актуальность этого направления исследований обозначилась в период пандемии COVID-19 в контексте наиболее уязвимой отрасли с позиции ограничений на предоставление / потребление туристических услуг и, как результат, потери кадрового потенциала, перехода работников в другие виды деятельности (Иванов и др., 2022). После окончания пандемии возврат сотрудников в сферу туризма происходил с большим опозданием, особенно среди среднего, линейного, персонала, который успел переориентироваться в менее клиентоориентированные (а значит, в меньшей степени зависимые от ограничительных мер) отрасли. Мировые кадровые кризисы совпали, во-первых, с санкционными ограничениями для россиян, что снизило возможности путешествий за пределы Российской Федерации и, как следствие, стало дополнительным стимулом к развитию внутреннего туризма. Во-вторых, развитие туристической инфраструктуры, начатое в преддверии Чемпионата мира по футболу, было продолжено целым рядом новых инициатив в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (с 2024 г. — «Туризм и гостеприимство»).

Актуальность исследования подтверждается данными экспертного аналитического доклада «Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья»¹, в котором отмечается, что вместе с увеличением количества туристических поездок в России к 2030 г. планируется «рост числа рабочих мест — до 1,5 млн чел., а также создание 240 тыс. новых номеров в гостиницах». В рамках реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство» прогнозируется дополнительная потребность в трудовых ресурсах в количестве свыше 400 тыс. специалистов². Из них около 320 тыс. чел. потребуется для предприятий гостиничного сектора и около 80 тыс. — для других сфер туристических услуг.

Региональная специфика проблемы состоит в том, что эксклавная Калининградская область является одним из приоритетных регионов РФ, где планируется строительство курорта «Белая дюна» (как части федерального проекта «Пять морей и озеро Байкал») в рамках вышеобозначенного нацпроекта³. Результатом

¹ Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья. Экспертный аналитический доклад, *Национальные приоритеты*, URL: https://национальныепроекты.рф/upload/turizm/Доклад%20Туризм_2024.pdf?ysclid=mcivohii7i996414769 (дата обращения: 30.06.2025).

² Национальный проект «Туризм и гостеприимство», *Правительства России*, URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (дата обращения: 30.06.2026).

³ ООО «ПроГород» представляет федеральную схему «Русская Балтика» для развития туризма, 2025, *Министерство по культуре и туризму Калининградской области*, 07.05.2025, URL: <https://culture-tourism.gov39.ru/novosti/358594/> (дата обращения: 30.03.2026).

проекта к 2033 г. станет строительство туристского комплекса общей площадью 479 га и с номерным фондом в 10,5 тыс. единиц. По оценке инвесторов, воплощение идеи позволит увеличить турпоток на 1,1 млн чел. и создать около 18 тыс. рабочих мест. Следует учесть, что доля «Белой дюны» в туристических инфраструктурных проектах, запланированных к «запуску» к 2030 г., составляет 56 %¹, то есть остальные 44 % проектов также создадут дополнительные рабочие места, усиливая кадровый дефицит. Однако отсутствуют разработки по оценке готовности регионального рынка труда к обеспечению рабочей силой как конкретного проекта с инициативой федерального уровня, так и в целом динамично развивающегося сектора региональной экономики.

Цель данного исследования — оценить современную ситуацию и дальнейшие перспективы развития сферы туризма и гостеприимства Калининградской области, выявить проблемы обеспеченности кадрами этой сферы в условиях эксклавности для подготовки рекомендаций по регулированию регионального рынка труда.

Обзор литературы

Авторами были сформулированы группы вопросов, актуальных для достижения поставленной цели и раскрытых в работах предшественников. К ним отнесены, во-первых, оценка современной ситуации в сфере туризма и гостеприимства, включая состояние отдельных ее секторов; во-вторых, анализ состояния рынка труда в целом в России; в-третьих, анализ кадровой потребности и вопросы дефицита трудовых ресурсов; в-четвертых, выявление современных подходов к оценке текущего состояния и перспектив развития рынка труда эксклавного региона, в частности демографической обстановки, а также занятости в сфере туризма и гостеприимства.

Рассмотрим основную проблематику, связанную с темой нашего исследования, по обозначенным группам вопросов, раскрытую в работах российских ученых.

Вопросам развития внутреннего туризма (первая группа) посвящены многочисленные научные труды. Однако их основная проблематика в последние пять лет связана преимущественно с изучением процесса восстановления туристической отрасли после пандемии, а также с необходимостью оценки туристического потенциала отдельных регионов России (Kropinova et al., 2020; Леонидова, Сидоров, 2023; Левина и др., 2023; Рогач и др., 2022). Изучение региональных особенностей туризма Калининградской области охватывает разнообразную проблематику — от оценки потенциала его подвидов (Анохин и др., 2022; Кропинова, Митрофанова, 2022) до изучения влияния курортного сбора (Тищук и др., 2025).

Вторая группа проблем, связанная с изучением рынка труда в целом, получила активное рассмотрение в работах ряда российских ученых: экономистов, географов, демографов, социологов. Исследования, проводимые под руководством И. Е. Калабихиной (Калабихина, 2020; Калабихина, Кузнецова, 2025), позволяют оценить современную ситуацию на рынке труда с позиций демографии. Они посвящены социально-демографической дифференциации населения, в том числе гендерным аспектам, семейной структуре и воспроизводству населения. Исследования комплексных экономико-демографических проблем, включающих функционирование рынка рабочей силы, в наибольшей степени связанных с территориями, сходными по особенностям геодемографической ситуации, сложившейся к настоящему времени в регионе, проводятся Н. В. Мкртчяном и

¹ ООО «ПроГород» представляет федеральную схему «Русская Балтика» для развития туризма, 2025, *Министерство по культуре и туризму Калининградской области*, 07.05.2025, URL: <https://culture-tourism.gov39.ru/novosti/358594/> (дата обращения: 30.03.2026).

Л. Б. Карачуриной (Мкртчян, 2018; Карачурина, Мкртчян, 2023; Мкртчян, 2024; Мкртчян, 2025), которые изучают демографические процессы в контексте миграционной динамики, в частности в приграничных и депопулирующих регионах России, делая акцент на социально-экономических факторах миграции, устойчивом развитии регионов и демографической политике. Методические подходы к изучению пространственных особенностей и специфики систем расселения, территориальной дифференциации демографических процессов, обоснованные в работах географов-обществоведов А. Г. Дружинина и О. В. Кузнецовой (Дружинин, Кузнецова, 2023), позволили выявить социально-экономическую специфику отдельных территорий региона.

По теме кадровой потребности, в том числе на предприятиях туристской сферы (третья группа вопросов) в российской научной среде в последнее десятилетие стало появляться все больше исследований (Ильбесинова, Вершицкая, 2016; Фролова, Кабанова, 2016). В работе Г. А. Карповой и Т. С. Кравцовой рассматривается несколько векторов развития системы образования в сфере туризма, к которым следует отнести, во-первых, решение вопросов существующей нехватки линейного персонала в отрасли, во-вторых, продуманные пути решения для ликвидации дефицита в виде ученического договора, в-третьих, расширение набора за счет увеличения бюджетных мест, в-четвертых, разработку ряда нормативных документов (в частности, профессиональных стандартов) по туристическим специальностям (Карпова, Кравцова, 2024). Следует согласиться с позицией В. Н. Шарафутдинова, Е. В. Онищенко и Д. Е. Романова, что подготовка и переобучение кадров в туристической сфере, рассматриваемые через призму пространственного подхода, не могут ограничиваться узкой туроператорской деятельностью и смежными функциями (Шарафутдинов и др., 2021). Выводы по результатам вышеприведенных исследований полезны и могут быть учтены при выработке рекомендаций регулирования рынка труда. Однако они в значительной мере связаны прежде всего с образовательными аспектами проблемы.

Логично, что проблематикой эксклавного региона, связанной с вопросами рынка труда, демографии, подготовкой кадров (четвертая группа вопросов) занимаются прежде всего калининградские ученые. Работы А. В. Лялиной (Лялина, 2025а; Лялина, 2025б) в части корреляции демографических тенденций (прежде всего миграций) и социально-экономического развития Калининградской области дают представление о структурных изменениях в занятости и оценке возможности использования трудовой миграции для регулирования регионального рынка труда. Степень демографической нагрузки, динамика старения населения, раскрытые в исследованиях К. Ю. Волошенко и др. (Волошенко, Лялина, 2022; Волошенко и др., 2023), позволяют оценить последствия для региональной экономики и системы социального обеспечения. Работы А. П. Клемешева и соавторов (Клемешев, Ворожеина, 2022; Клемешев и др., 2023) в значительной степени лежат в основе оценки геодемографической безопасности, поскольку рассматривают Калининградскую область в контексте геополитики и экономической интеграции, влияния внешних и внутренних факторов на миграцию, трудовые ресурсы. Исследованием оценки качества жизни, уровня и структуры доходов населения, а также их влиянием на демографическое поведение в регионе занимается Т. Ю. Кузнецова (Кузнецова, 2022). На оценку обеспеченности кадрами отдельных отраслей экономики, в том числе сферы туризма обращают внимание в своих исследованиях Е. Г. Кропинова и А. С. Мондыч (Кропинова, Мондыч, 2025). В этой группе публикаций следует отметить статью калининградских авторов, впервые обеспечивших комплексное изучение пространственных особенностей регионального рынка труда (Лялина и др., 2025).

Вопросы кадрового обеспечения туристской индустрии ставят перед собой и зарубежные исследователи. Выводы, обозначенные в их работах, полезны с позиции понимания возможных вариантов разрешения проблемы дефицита кадров и оттока рабочей силы из сферы туризма в другие сектора экономики. Это связано с тем, что сектор туризма воспринимается с позиций нестабильной занятости, сезонности и правовой незащищенности (Sharma et al., 2025; Robinson et al., 2019; Adán et al., 2024).

Таким образом, проведенное авторами исследование источников тематической и отраслевой направленности позволило сделать вывод об ограниченности исследований, рассматривающих проблему дефицита кадров, учитывающих демографическую и отраслевую специфику территории, а также особенности конкретного вида экономической деятельности, в частности сферы туризма и гостеприимства.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют исторические труды Г.М. Федорова (1949—2024), основателя калининградской школы экономгеографов, изучавшего влияние эксклавного положения области на экономико-демографические процессы, включая миграционную привлекательность, трудовую мобильность и социально-экономическую устойчивость региона с учетом классических работ предшественников (Федоров, Кузнецова, 2021). Методические подходы, заложенные в его работах, позволяют делать достоверные выводы о протекании экономико-демографических процессов в регионе, в том числе применительно к отдельно взятым отраслям; в нашем случае — к сфере туризма и гостеприимства.

В целях обеспечения комплексности исследования авторы сконцентрировались на рассмотрении проблемных блоков, раскрытых в работах предшественников (см. раздел «Обзор литературы»), посвященных изучению сферы туризма и гостеприимства в контексте дефицита кадров. При этом были учтены разработки как российских, так и зарубежных исследователей, что позволило в отраслевом и территориальном разрезе выделить следующие этапы исследования.

Первым этапом определен объект исследования. Объектом данного исследования авторами обозначен туристско-рекреационный комплекс Калининградской области как эксклавного региона, в котором сфера туризма и гостеприимства рассматривается в узком, но функционально значимом срезе — как совокупность коллективных средств размещения (КСР) и предприятий общественного питания категории «Рестораны, кафе, бары» согласно классификации ОКВЭД 2 (раздел I, коды 55.1—55.3 и 56.1—56.3), рекомендованной в работах Н.В. Мкртчяна (Мкртчян, 2024), А.В. Лялиной и др. (Лялина и др., 2025) для оценки кадрового потенциала туристической отрасли на региональном уровне. В качестве материала исследования использованы официальная статистика, экспертные и проектные материалы, региональные программы и дорожные карты, научные публикации по экономико-демографическим рискам в приграничных и эксклавных регионах.

Отраслеобразующими видами экономической деятельности для сферы туризма и гостеприимства традиционно принято считать коллективные средства размещения и предприятия питания как наиболее трудоемкие направления деятельности. Считаем целесообразным принимать во внимание при анализе предприятий питания только учитываемую в статистической отчетности категорию «Рестораны, кафе, бары». Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области (далее — Калининградстат) собирает данные о

результатах деятельности предприятий Калининградской области по видам экономической деятельности (ОКВЭД) по объектам административно-территориального деления.

Вторым этапом выделен и обоснован временной интервал. Выбор временного интервала (2020—2024) обусловлен наличием «точки перелома» — 2020 г. стал началом структурной трансформации туристского спроса (пандемия, закрытие границ), а 2024 г. — завершением первого цикла реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство» и запуском федерального проекта «Кадры для туризма». Такой подход позволяет выявить устойчивые тенденции, минимизируя влияние краткосрочных явлений.

Третьим этапом проведены анализ ситуации и выявление тенденций развития регионального туризма в отраслевом и территориальном разрезах, в значительной степени учитывающие результаты мониторинга ситуации предыдущих лет (Кропинова et al., 2023; Лялина и др., 2025) и опирающиеся на актуальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстата) и Калининградстата.

Четвертым этапом даны оценка состояния демографической системы региона, выявление проблемных сторон. Оценка была проведена с учетом предыдущих разработок экспертов в области демографии — проф. Г.М. Федорова, Т.Ю. Кузнецовой, А.В. Лялиной и др. (Федоров, Кузнецова, 2021; Федоров, 2023; Лялина, 2023; Лялина, 2025а; Лялина, 2025б; Лялина и др., 2025). На фоне устойчивой естественной убыли населения и замедления положительной динамики миграционного притока в область в исследуемый период численность населения Калининградской области продолжает увеличиваться. Вместе с тем показатели безработицы в 2024 г. снижены до 2,5 %. При этом кадровая потребность работодателей региона продолжает расти. Проблема воспроизводства трудовых ресурсов решается главным образом благодаря притоку квалифицированных специалистов из других регионов Российской Федерации.

Пятым этапом выявлены факторы, влияющие на рынок труда сферы туризма и гостеприимства; дана их оценка с позиции потребности в кадрах и доступных трудовых ресурсов. Для прогнозирования ситуации с потребностью в кадрах авторы опирались на плановые показатели роста числа занятых в отрасли, заложенные в Государственной программе Калининградской области «Туризм» (утв. Постановлением Правительства Калининградской области от 01.02.2022 г. №45) и Стратегии развития туризма в Калининградской области на период до 2030 г. (утв. Приказом Министерства по культуре и туризму Калининградской области от 14.01.2022 г. № 14-ОД), а также учитывали показатели потребности в кадрах, рассчитанные на основе анализа инфраструктурных проектов, систематизированных ими в Каталоге инфраструктурных проектов в сфере туризма и гостеприимства Калининградской области¹.

Шестым, заключительным этапом в формате обсуждения определены ограничения по внедрению рекомендаций по регулированию региональных рынков труда, предлагаемые российскими и зарубежными авторами, связанные с отраслевой спецификой туризма и особенностями эксклавного положения рассматриваемой территории. Предложено авторское видение решения проблемы кадрового дефицита для эксклавного региона.

¹ Кропинова, Е. Г., Мондыч, А. С., Шевелев, А. А. 2025, Каталог инвестиционных проектов в сфере туризма и гостеприимства Калининградской области, Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2025626162 Российская Федерация, заявл. 01.11.2025 : опубл. 16.12.2025 ; заявитель ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта».

В качестве гипотезы выдвинуто предположение, о том, что создание новых объектов туристической инфраструктуры является дополнительной нагрузкой на и без того достаточно дефицитный кадровый потенциал Калининградской области, а привлечение трудовых мигрантов из-за пределов эксклавного региона затруднительно. Единственным решением проблемы в краткосрочной и среднесрочной перспективах является регулируемая внутрирегиональная миграция.

Результаты

Оценка ситуации и тенденции развития сферы туризма и гостеприимства в Калининградской области

В последние годы сфера туризма и гостеприимства в регионах Российской Федерации претерпевает значительные трансформации, которые касаются стремительного развития внутреннего туризма, расширения форматов и повышения качества обслуживания. Анализ современного состояния туристической отрасли и сферы гостеприимства свидетельствует о положительной динамике ключевых индикаторов, что дает основания для оптимистичных прогнозов как в отношении развития туризма как такового, так и в контексте социально-экономического роста Российской Федерации и ее регионов с высоким туристическим потенциалом¹. По оценке Министерства экономического развития РФ, доля туризма в ВВП страны в 2025 г. составила 3,1 % (для сравнения: в 2023 г. — 2,8 %), что стало результатом активного внутреннего спроса — 94 млн. поездок — и планомерной государственной политики в поддержке этого сектора².

Калининградская область активно участвует в общероссийском тренде роста туристической активности и уже достигла значимого уровня популярности на внутреннем рынке. По информации Министерства культуры и туризма региона, за последние десять лет объем въездного туристического потока демонстрирует устойчивый прирост — в среднем на 7—10 % ежегодно; по итогам 2024 г. обозначен прирост +8,9 % по отношению к предыдущему году, достигший показателя в 2,2 млн туристов; в 2025 г. регион посетили 2,5 млн туристов. Пассажиропоток аэропорта «Храброво» в 2024 г. отметил прирост в 12 % по отношению к предыдущему году и зафиксировал отметку в 4,5 млн пассажиров. Поездами дальнего следования перевезены более 398 тыс. чел., что соответствует 35 %-ному приросту к аналогичному периоду прошлого года. В условиях «закрытых границ» доля иностранных туристов составляет около 2 %, но туристический поток компенсируется увеличившимся приемом туристов из других регионов Российской Федерации — по данным Росстата в СЗФО Калининградская область в 2024 г. заняла четвертое место по числу поездок с целью туризма после Санкт-Петербурга и Ленинградской области и ненамного опередившей ее Псковской области³.

По официальным данным, доля туризма в валовом региональном продукте (ВРП) Калининградской области в 2024 г. составила 4,1 %, или 39,56 млрд руб. (табл. 1). Это позволило региону вплотную приблизиться к обозначенному президентом РФ

¹ Предприятия и организации. Оперативная информация, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области, URL: https://39.rosstat.gov.ru/Enterprises_and_organizations (дата обращения: 23.04.2025).

² Минэкономразвития: доля туризма в ВВП России достигла 3,1 % в 2025 году, 2026, Министерство экономического развития Российской Федерации, 02.04.2026, URL: https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_dolya_turizma_v_vvp_rossii_dostigla_31_v_2025_godu.html (дата обращения: 14.05.2026).

³ Туризм. Туристский поток, Федеральная служба государственной статистики, URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата доступа: 26.06.2026).

В. В. Путиным в ходе его выступления на пленарном заседании Петербургского международного экономического форума в 2024 г. целевому показателю для туризма к 2030 г. не менее 5 % ВРП¹.

Таблица 1

**Доля валовой добавленной стоимости (ВДС) туристской индустрии
в валовом региональном продукте Калининградской области**

Доля НДС туристской индустрии	2019	2020	2021	2022	2023	2024
В основных текущих ценах, млрд руб.	20,796	16,832	22,680	26,710	32,833	39,560
В структуре НДС, %	4,0	3,1	3,3	3,6	4,0	4,1

Составлено по данным Калининградстата².

Из анализа динамики можно сделать вывод, что начиная с 2023 г. доля туризма в валовой добавочной стоимости (ВДС) достигла показателей 2019 г. и продолжает положительный тренд. Однако в силу эксклавности территории и в случае усугубления геополитической напряженности могут развиваться различные дальнейшие сценарии (даже непредсказуемые), что требует постоянного мониторинга ситуации и не позволяет достоверно смоделировать развитие сферы туризма и гостеприимства.

Поскольку в нашей методике, приведенной ранее, мы определились, что основной сферы туризма и рекреации является деятельность средств размещения и предприятий общественного питания (рестораны, кафе и бары), то далее при оценке возможных ограничений развития отрасли будут рассмотрены именно эти виды экономической деятельности.

Особенности развития средств размещения в Калининградской области. Первый активный этап развития инфраструктура туризма получила в рамках подготовки к Чемпионату мира по футболу: если в 2016 г. насчитывалось 206 коллективных средств размещения (на 13 968 мест), то в 2018 г. — уже 248 (на 16 340 мест)³.

Последующий рост спроса на внутренний туризм, активная поддержка данной сферы со стороны как федеральных, так и региональных органов власти позволили еще значительно нарастить номерной фонд. Сформировалась современная пространственная организация средств размещения (рис. 1): 30 % всех зарегистрированных коллективных средств размещения региона расположены в областном центре, 23 % в Зеленоградском муниципальном округе, 15 % в Светлогорском городском округе. За последние четыре года количество объектов в регионе увеличилось на 55 %, на территории городского округа «Город Калининград» — на 15 %. Наиболее активная положительная динамика отмечается в Зеленоградском муниципальном округе — количество средств размещения за указанный период выросло на 91 %. В Янтарном городском округе за аналогичный период рост составил 350 %.

¹ ПМЭФ-24. Туризм, 2024, *Росконгресс*, 13.06.2024, URL: <https://roscongress.org/materials/pmef-24-turizm/> (дата обращения: 22.07.2024).
² Туризм, *Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области*, URL: https://39.rosstat.gov.ru/tourism_1 (дата обращения: 10.08.2025).
³ Там же.

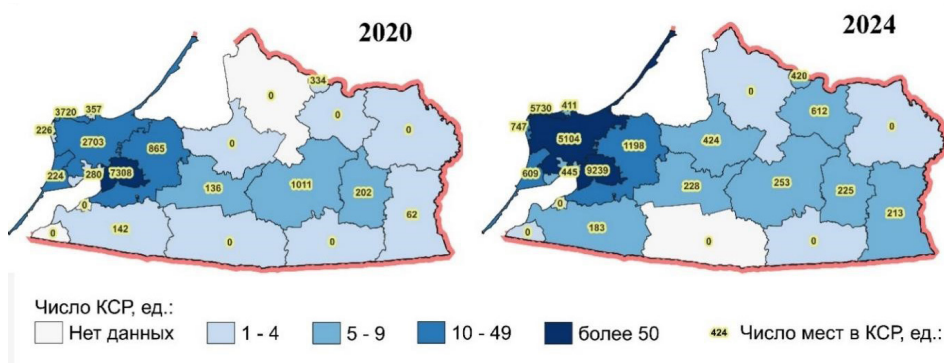


Рис. 1. Развитие коллективных средств размещения (КСР), учтенных в территориальном разделе Статрегистра по Калининградской области, по муниципальным образованиям, на начало года, без субъектов малого предпринимательства, ед.

Составлено по данным Калининградстата¹.

По состоянию на начало 2025 г. общее количество средств размещения достигло 393 единицы (рост на 21 единицу по сравнению с 2023 г.), в том числе 317 гостиниц (прирост — 9 объектов); 76 специализированных средств размещения (санатории, пансионаты, туристические базы и др.), что на 12 единиц больше, чем годом ранее (рис. 2).



Рис. 2. Динамика коллективных средств размещения в Калининградской области, ед.

Составлено по данным Калининградстата².

¹ Предприятия и организации. Оперативная информация, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области, URL: https://39.rosstat.gov.ru/Enterprises_and_organizations (дата обращения: 23.04.2025).

² Средства размещения, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области, URL: https://39.rosstat.gov.ru/tourism_1 (дата обращения: 23.04.2025).

Увеличение числа средств размещения в регионе частично обусловлено реализацией федеральной программы развития, в рамках которой введены в эксплуатацию глэмпинги. Вместе с тем наблюдается замедление темпов ввода гостиничных объектов: если в 2023 г. было открыто 39 новых гостиниц, то в 2024 г. — всего 9, что свидетельствует о снижении динамики развития именно этого сегмента из-за высокой капиталоемкости и кредитных ограничений.

Номерной фонд коллективных средств размещения (КСР) в регионе достиг 10 674 номеров. По сравнению с 2020 г. его объем вырос на 38,9%, тогда как количество самих КСР увеличилось значительно быстрее — на 55,3%. Такая разница свидетельствует о том, что вводятся преимущественно небольшие объекты размещения.

Соответственно, средний размер гостиничных и аналогичных средств размещения в регионе остается весьма скромным — 23,9 номера на одно предприятие. Для сравнения: в 2015 г. этот показатель составлял 27,7 номера, в 2020 г. — 25,0, что подтверждает устойчивую тенденцию к уменьшению масштабов вновь создаваемых объектов.

Помимо роста количества средств размещения и номерного фонда с 2019 г. наблюдается рост числа размещенных в них лиц (рис. 3, 4). Если в 2019 г. этот показатель составлял 655,5 тыс. чел., то в 2024 г. — более 1000 тыс. чел., или 46,8% от зарегистрированного туристического потока.

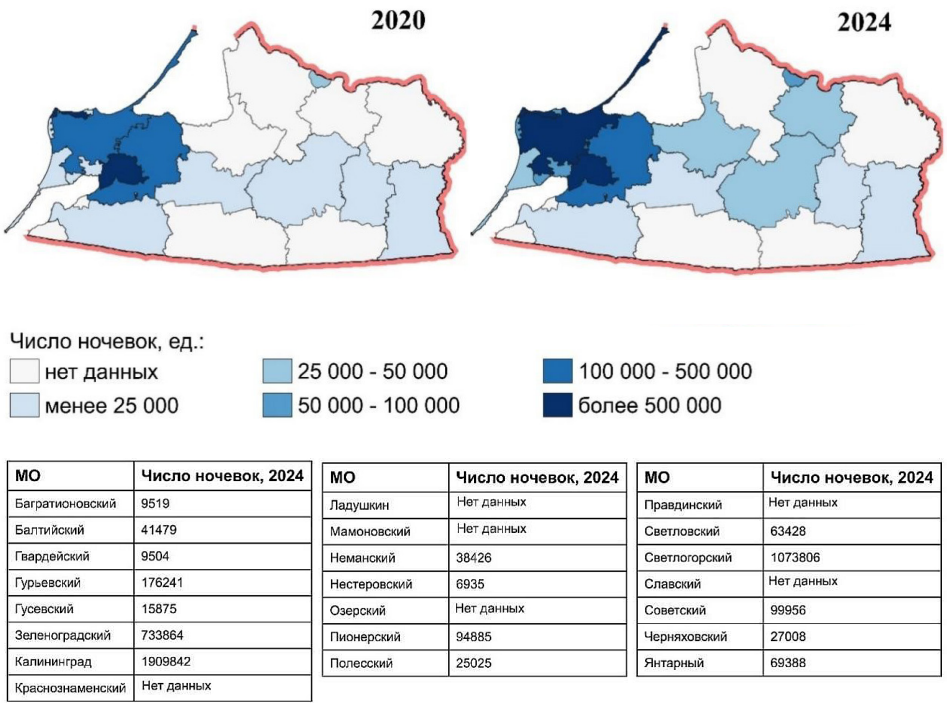


Рис. 3. Динамика размещенных лиц в средствах размещения по муниципальным образованиям Калининградской области, чел.

Составлено по данным Калининградстата¹.

¹ Средства размещения, *Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области*, URL: https://39.rosstat.gov.ru/tourism_1 (дата обращения: 23.04.2025).

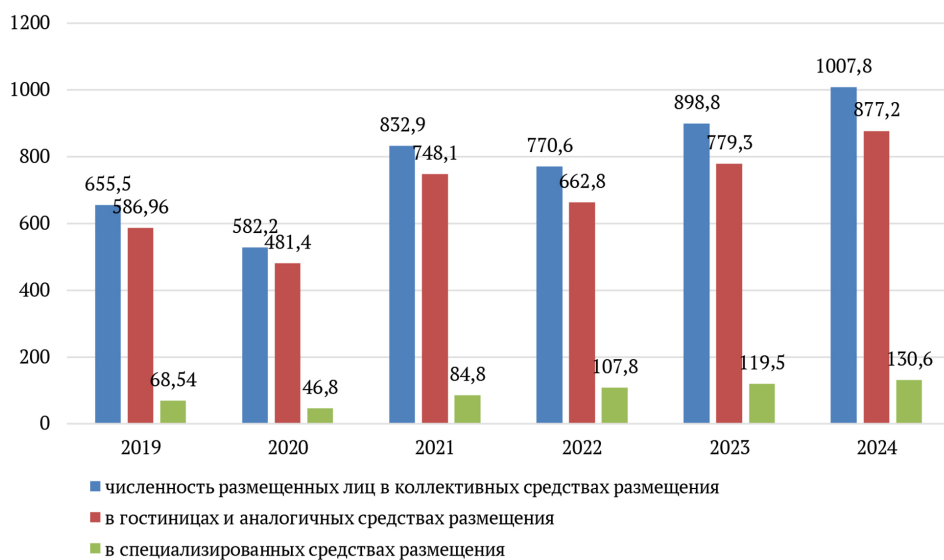


Рис. 4. Численность размещенных лиц в средствах размещения, тыс. чел.

Составлено по данным Калининградстата¹.

Таким образом, более половины туристов — 53,2 % — выбирают для проживания не традиционные гостиничные объекты, а альтернативные варианты: апартаменты, квартиры, сдаваемые посуточно, а также средства размещения в рамках сельского туризма. Важно отметить, что персонал, задействованный в обслуживании таких форм размещения, как правило, не учитывается в официальной статистике занятости в туристической отрасли, что приводит к недооценке реального объема трудовых ресурсов, задействованных в сегменте.

За последние годы наблюдается устойчивый рост средней продолжительности пребывания туристов в регионе: с 3,6 ночи в 2015 г. до 4,5 ночи в 2023 г., при незначительном снижении — до 4,4 ночи — в 2024 г. Особенно заметна динамика по гостиничному сегменту — здесь средняя длительность размещения увеличилась с 2,1 ночи до 3,6 ночи за тот же период, что свидетельствует о повышении востребованности и качества гостиничных услуг, а также о расширении туристических маршрутов и программ в регионе. Рост численности размещенных лиц и продолжительности их пребывания также свидетельствуют о повышении нагрузки на обслуживающий персонал и росте спроса на него, в особенности в периоды высокого сезона.

Особенности развития предприятий питания в Калининградской области. Предприятия питания, так же как и средства размещения, получили значительное развитие с 2020 по 2024 г. (рис. 5). Общее число объектов общественного питания в регионе выросло на 7,2 % — с 1336 в 2020 г. до 1432 единиц в 2024 г. (Александрова, 2025). Наибольший прирост отмечен в сегменте ресторанов, кафе, баров и составляет 15,6 %, увеличившись с 602 до 696 единиц. На территории городского округа «Город Калининград» рост составил всего 2,5 %, достигнув показа-

¹ Средства размещения, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области, URL: https://39.rosstat.gov.ru/tourism_1 (дата обращения: 23.04.2025).

теля в 519 объектов общественного питания. Наиболее активная динамика отмечается на приморских территориях: в Светлогорском городском округе рост составил 19 %, в Зеленоградском муниципальном округе — 12 %, в Янтарном городском округе количество объектов общественного питания за четыре года увеличилось с 10 до 34 единиц, что соответствует росту 240 %.

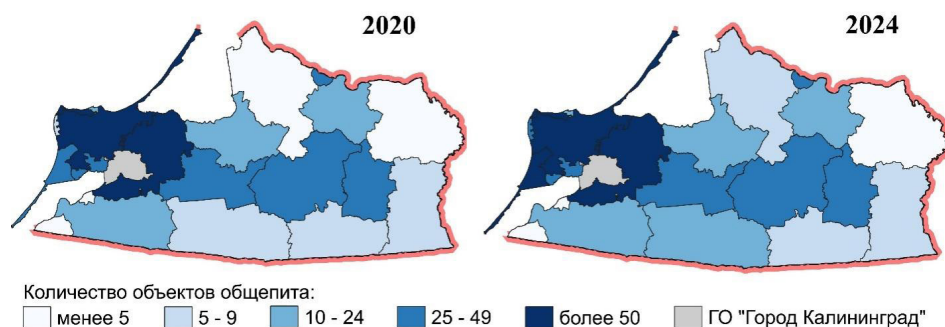


Рис. 5. Динамика объектов общественного питания (общедоступные столовые, закусочные, рестораны, кафе, бары) по муниципальным образованиям, за исключением городского округа «Город Калининград», 2020 и 2024 гг., ед.

Составлено по данным Калининградстата¹.

Сравнивая количество объектов общепита по муниципальным образованиям (рис. 5) с количеством средств размещения (см. рис. 1), можно отметить более равномерное распределение объектов питания по муниципалитетам региона. С одной стороны, это связано с ориентацией объектов питания на потребности местных жителей, с другой — с активной экскурсионной деятельностью по внутрирегиональным маршрутам. Из общего количества размещенных туристов 80,1 % приходится на три основных туристических центра: Калининград, Светлогорск и Зеленоградск, что и объясняет их лидерство по количеству кафе и ресторанов. Вместе с тем в регионе развита активная экскурсионная деятельность, требующая организации питания туристов на маршрутах. Поэтому туризм стимулирует развитие объектов питания не только в местах размещения туристов, но и в районах, располагающих востребованными объектами показа.

Труд и занятость в Калининградской области

Проблемы с состоянием демографической системы, присущие России в целом [10], характерны и для Калининградской области (рис. 6).

Проведенный анализ выявил, что вследствие формирования так называемой демографической ямы рынок труда Калининградской области оказался лишен примерно 54 тыс. потенциальных работников в возрасте 20—29 лет — именно эта группа традиционно составляет кадровую основу туристической отрасли (табл. 2). В 2024 г. отмечена небольшая положительная динамика с приростом количества лиц в рассматриваемой возрастной группе на 750 чел., или на 0,7 %.

¹ Средства размещения, *Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области*, URL: https://39.rosstat.gov.ru/tourism_1 (дата обращения: 23.04.2025).

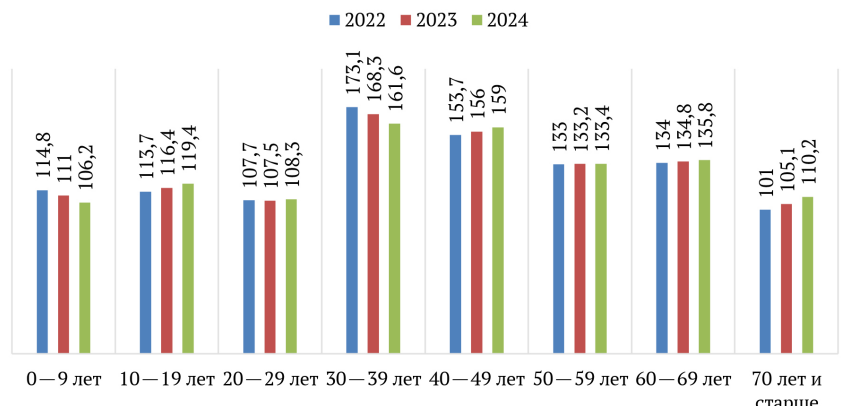


Рис. 6. Демографические характеристики населения Калининградской области за 2022—2024 гг.

Составлено по данным Калининградстата¹.

Таблица 2

Демографические изменения в возрастных группах от 20 до 29 лет

Возраст, лет	Численность населения, чел.,			Убыль / прирост	
	2010	2023	2024	2023	2024
20—24	84 176	55 691	56 672	-28 485	-27 504
25—29	77 289	51 839	51 608	-25 450	-25 681
Всего	161 465	107 530	108 280	-53 935	-53 185

Составлено по материалам Калининградстата².

К проблеме «демографической ямы» добавляется проблема сокращения прироста населения региона в связи с сокращением миграционного прироста (табл. 3) — с 16 080 чел. в 2021 г. до 4524 чел. в 2024 г., что на фоне естественной убыли населения привело к общему приросту населения только на 280 чел.

Таблица 3

Замещение естественной убыли населения миграционным приростом, чел.

Год	Естественный прирост	Миграционный прирост	Общий прирост
2019	-2644	12 969	10 325
2020	-4158	10 681	6523
2021	-7026	16 080	9054
2022	-4877	6241	1364
2023	-4656	6227	1571
2024	-4244	4524	280

Составлено по материалам Калининградстата³.

¹ Средства размещения, *Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области*, URL: https://39.rosstat.gov.ru/tourism_1 (дата обращения: 23.04.2025).

² Там же.

³ *Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области*, URL: https://39.rosstat.gov.ru/tourism_1 (дата обращения: 10.08.2025).

Отраслевая структура занятых в экономике региона представлена такими крупными секторами, как торговля, обрабатывающие производства, включая производство продуктов питания, а также транспорт и хранение. Их суммарная доля в структуре занятых составляет почти 30 %, и данные сегменты рынка тесно связаны с обслуживанием туристской деятельности.

На рынок труда влияет и уровень безработицы, который в последнее время уверенно сокращается. Согласно данным статистики, в среднем ежегодное снижение данного показателя составляет около 20 %. Наиболее динамичное сокращение значения показателя безработицы отмечено по итогам 2021 г., тогда он снизился на 59,41 %, что в числе прочих причин могло быть простимулировано получением государственной поддержки как частными предпринимателями, так и малыми и средними предприятиями, которые пострадали вследствие пандемии коронавируса и продолжали выполнять условия сохранения не менее 90 % штатных сотрудников в период реализации государственных программ. В последующие периоды снижение показателя безработицы продолжилось, однако значительно замедлилось — в 2022 г. сокращение составило только 0,59 %. На конец последнего квартала 2024 г. уровень регистрируемой безработицы зафиксирован на отметке 0,3 %, уровень безработицы населения от 15 лет и старше составил 2,5 %. Такой низкий уровень безработицы создает определенные проблемы для быстрорастущих сегментов экономики, к которым и относится сфера туризма и гостеприимства.

Труд и занятость в сфере туризма и гостеприимства

Дефицит квалифицированных специалистов остается одной из наиболее актуальных и пока слабо преодолимых проблем для туристической отрасли, особенно для гостиничного сектора. Как было показано ранее, усугубляется ситуация неблагоприятными демографическими тенденциями: на рынке труда наблюдается значительный разрыв между численностью работников в возрастных группах 30—39 лет / 40—49 лет и более молодыми поколениями (см. рис. 6), что создает дополнительные риски для устойчивого кадрового обеспечения отрасли в среднесрочной перспективе (Комарницкая, 2025).

В 2025 г. к реализации был принят федеральный проект «Кадры для туризма» сроком на пять лет, основным показателем достижения которого является обеспечение кадрами туристической отрасли до 95 %. По данным экспертного аналитического доклада «Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья», вместе с увеличением количества туристических поездок по России к 2030 г. планируется рост числа рабочих мест — до 1,5 млн чел., а также создание 240 тыс. новых номеров в гостиницах. В рамках реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство» ожидается, что к 2030 г. общий объем кадровой потребности в отрасли составит не менее 400 тыс. чел.: из них 320 тыс. — для предприятий гостиничного сектора и 80 тыс. — для сферы туристических услуг¹.

В сфере туризма и гостеприимства Калининградской области, по данным областных властей, летом 2024 г. работали 12 тыс. чел. (1393 субъекта малого и среднего предпринимательства², в том числе 49 туроператоров)³. Всего в экономике ре-

¹ Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья. Экспертный аналитический доклад, *Национальные приоритеты*, URL: https://национальныепроекты.рф/upload/turizm/Доклад%20Туризм_2024.pdf?ysclid=mcivohii7i996414769 (дата обращения: 30.06.2025).

² Данные Калининградстата, собранные в ходе реализации проекта РНФ № 25-17-20027.

³ Траты туристов в Калининградской области в 2024 году превысили 24,6 млрд рублей, 2025, ТАСС, 18.02.2025, URL: <https://tass.ru/ekonomika/23172625> (дата обращения: 25.08.2025).

гиона занято 192 767 чел. (без субъектов малого предпринимательства, без учета внешних совместителей), соответственно, доля туризма и гостеприимства составляет около 6 % занятого населения.

Плановые показатели роста числа занятых в отрасли нашли отражение в двух региональных документах. Согласно ожидаемым результатам реализации государственной программы Калининградской области «Туризм» (утв. Постановлением Правительства Калининградской области от 01.02.2022 г. № 45), к 2030 г. произойдет увеличение числа занятых в индустрии гостеприимства до 15 тыс. чел. Стратегия развития туризма в Калининградской области на период до 2030 г. (утв. Приказом Министерства по культуре и туризму Калининградской области от 14.01.2022 г. № 14-ОД) предусматривает увеличение числа занятых до 20 тыс. чел.

Развитие въездного внутреннего туризма стимулирует развитие обеспечивающей инфраструктуры, как это было показано выше, а соответственно, и рост численности работающих на предприятиях сферы туризма и гостеприимства, включающей в себя деятельность гостиниц и предприятий общественного питания и пр. (рис. 7).

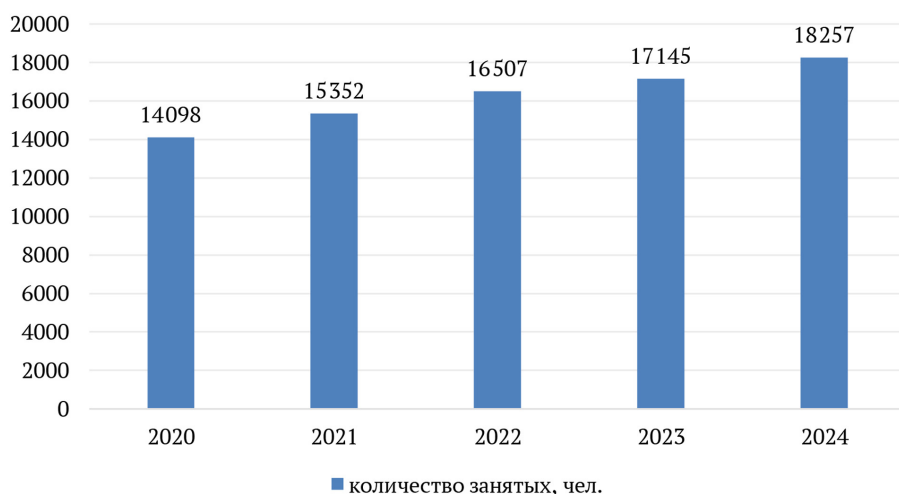


Рис. 7. Среднегодовая численность занятых в гостиничной сфере и на предприятиях общественного питания в Калининградской области, по итогам года, чел.

Составлено по данным Калининградстата¹.

Несмотря на демографические проблемы и низкий уровень безработицы, ежегодно в среднем количество занятых в коллективных средствах размещения и на предприятиях общественного питания увеличивается на 1000 чел. Пропорциональное соотношение занятых между гостиничной сферой и предприятиями питания составляет 27 к 73 % соответственно, сместившись относительно уровня 2017 г. с пропорций 19 к 81 % (Лялина и др., 2025).

За последние четыре года отмечается устойчивый рост численности персонала, задействованного в коллективных средствах размещения. Этот показатель включает не только штатных сотрудников, но и внешних совместителей, а также специали-

¹ Распределение учтенных в Статрегистре хозяйствующих субъектов г. Калининграда по видам экономической деятельности (без индивидуальных предпринимателей) на 1 января 2025 года, *Калининградстат*, 2025, URL: https://39.rosstat.gov.ru/Enterprises_and_organizations (дата обращения: 12.07.2025).

стов, привлекаемых по гражданско-правовым договорам (ГПХ) и в рамках аутсорсинговых соглашений. По данным Калининградстата, данный показатель в целом по региону вырос на 29 % — с 4435 чел. в 2021 г. до 5718 чел. в 2024 г. Более 50 % занятых приходится на курортные зоны Светлогорска и Зеленоградска, что создает серьезные проблемы, связанные с необходимостью привлечения кадров из других муниципалитетов региона и из других секторов экономики. Так, согласно экспертной оценке, в дополнение к 4443 работникам в коллективных средствах размещения (из 18 400 планируемых вакансий для нового федерального курорта «Белая дюна»¹) потребуется еще около 5000 чел. для всех прочих новых коллективных средств размещения по области (Кропинова и др., 2026).

Дальнейшее активное развитие въездного туризма и реализация федеральных проектов в туристской сфере стимулируют рост потребности в работающих на предприятиях сферы гостеприимства, создавая дополнительную напряженность на рынке труда региона.

В Калининградской области подготовка кадров для сферы туризма и гостеприимства организована на достаточно высоком уровне и представлена двумя образовательными организациями высшего образования (ВО) и девятью организациями среднего профессионального образования (СПО). Экспертами² отмечается прирост контингента на программы в сфере сервиса и туризма более чем на 90 % — с 753 до 1200 чел., однако преимущественно за счет программ СПО. Что касается ВО, то здесь существует определенная специфика, связанная с тем, что один из вузов — федеральный (Балтийский федеральный университет им. И. Канта), поэтому более половины абитуриентов прибывают из других субъектов Российской Федерации, что зачастую приводит к оттоку квалифицированных молодых специалистов-выпускников по окончании университета из региона. Выпускники СПО пополняют ряды среднего и линейного персонала, однако зачастую подобная занятость имеет сезонный характер, что приводит к перетоку специалистов как между предприятиями, так и между отраслями. Сохраняется потребность в увеличении приема на профильные для туризма и гостеприимства специальности, так же как и необходимость разработки образовательных программ для новых профессий и специальностей.

Регион с целью воспроизводства трудовых ресурсов активно участвует в разработке и реализации региональных программ кадровой подготовки и переподготовки, среди которых особое значение имеют программы ранней профессиональной подготовки (профориентации) школьников и студентов. Цель данной инициативы — снижение оттока молодежи из региона путем повышения мотивации к получению профессионального образования и дальнейшего трудоустройства в регионе. Данные программы призваны обеспечить экономику области трудовыми ресурсами на ближайшие пять — десять лет (Комарницкая, 2024).

Министерством образования региона определены приоритетные направления ранней предпрофессиональной и профессиональной подготовки кадров, среди которых наряду с судостроением, медициной и сельским хозяйством выделено направление «Туризм». В соответствии с приказом Министерства № 1238/1 от 10 октября 2024 г. утвержден перечень общеобразовательных организаций и

¹ Мастер-план туристического кластера «Белая дюна», *Институт генплана Москвы*, URL: <https://genplanmos.ru/project/master-plan-turisticheskogo-klastera-belaya-dyuna/> (дата обращения: 11.05.2026)

² Эксперты БФУ им. И. Канта приняли участие в Балтийском туристическом форуме «Дизайн впечатлений», 2025, *Новости БФУ*, 29.09.2025, URL: <https://kantiana.ru/news/eksperty-bfu-im-i-kanta-prinyali-uchastie-v-baltiyskom-turisticheskom-forume-dizayn-vpechatleniy/> (дата обращения: 11.05.2026).

классов с углубленным изучением отдельных школьных предметов (профильным обучением). «Туристические классы» созданы в Балтийском городском округе (1 класс), Гвардейском муниципальном округе (1 класс), Янтарном городском округе (1 класс), Городском округе «Город Калининград» (10 классов). Утвержденные направления подготовки будущих специалистов «со школьной скамьи» соответствуют видам экономической деятельности, демонстрирующим наиболее активное развитие в Калининградской области за последние четыре года.

Обсуждение

Проведенное исследование показало, что при использовании известных (наиболее распространенных) способов снижения напряженности на рынке труда в целом, а также путей разрешения проблемы дефицита кадров применительно к сфере туризма в условиях эксклавного региона можно столкнуться с рядом противоречий.

Так, статистические данные и результаты социологических опросов демонстрируют существенный рост спроса на отдых в регионе. Однако ряд экспертов связывает это не только с развитием туристской инфраструктуры, но и с ограничениями на отдых за рубежом, а также в других российских регионах (экологическая катастрофа ряда черноморских курортов, периодические ограничения на работу аэропортов и др.). Остается открытым вопрос, сохранится ли такой же спрос в условиях снятия этих ограничений, или в случае ухудшения геополитической ситуации в Балтийском регионе. От развития вышеобозначенных сценариев будут зависеть устойчивость туристического потока и, как следствие, спрос на кадры в этой сфере.

Предлагаемые исследователями и экспертами варианты решения, полагающиеся на различные способы привлечения кадров из других отраслей или трудовых мигрантов из других регионов, имеют ограничения, связанные как со спецификой отрасли, так и с эксклавностью территории.

Ученые указывают на тот факт, что сектор туризма воспринимается с позиций нестабильной занятости, сезонности и правовой незащищенности (Sharma et al., 2025; Robinson et al., 2019). Именно поэтому многие авторы сходятся во мнении, что «особо остро вопрос дефицита кадров стоит перед компаниями гостиничного и туристического бизнеса, поскольку их неспособность разрешить кадровую проблему негативно сказывается на качестве обслуживания и подрывает экономическую стабильность компаний. Поиск же сотрудников при наличии вакансий в других более привлекательных секторах приводит к повышению затрат на рабочую силу и снижению операционной эффективности компаний сферы туризма. Попытки решить вопрос с наймом низкоквалифицированных работников с целью последующего их обучения еще больше увеличивает расходы» (Sharma et al., 2026).

Привлечение трудовых мигрантов, характерное для «материковой» европейской части страны, достаточно сложно реализовать для эксклавной Калининградской области. Это связано с тем, что, согласно результатам исследования Л. Б. Карачуриной и Н. В. Мкртчяна, 31,3 % внутрироссийских переселений осуществляется на очень короткие, не превышающие 50 км расстояния; 43,5 % — на расстояния, не превышающие 100 км (Карачурина, Мкртчян, 2023). Для Калининградской области как эксклавного региона данный тезис обосновывает сложность процесса привлечения мигрантов (как в рамках трудовой миграции, так и со сменой регистрации). Значит, в рамках эксклавноности работодатель может рассчитывать только на внутренние резервы области, так как остальные находятся за более чем тысячу километров и требуют пересечения границы зарубежных государств или авиаперелета. Следует

понимать, что внутриотраслевая конкуренция за кадры усугубляется внутрорегиональной конкуренцией (межотраслевой). В период с 2020 по 2024 г. численность занятых в экономике региона была обусловлена значительной отраслевой дифференциацией. Наиболее высокий темп роста занятости (свыше 10 %) отмечен в сфере туризма и гостеприимства: деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (+19,1 %), деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений (+14,9 %), оптовая и розничная торговля (+14,1 %). Умеренный рост занятости (от 2,5 до 10 %) показали деятельность по операциям с недвижимым имуществом (+10,2 %), деятельность в области здравоохранения и социальных услуг (+4,9 %), обрабатывающие производства (+4,7 %). В соответствие со статистическими данными¹, подавляющее большинство видов экономической деятельности в регионе продолжает наращивать число занятых, что свидетельствует о возрастающей межотраслевой конкуренции. Также ей способствует показатель уровня среднемесячной номинальной заработной платы, которая в сфере деятельности гостиниц и предприятий общественного питания в 2024 г. составила всего 45 866 руб., при том что средний показатель по полному кругу организаций по видам экономической деятельности в регионе зафиксирован на отметке 66 608 руб. В сельском хозяйстве и рыболовстве заработная плата составила 86 053 руб., на обрабатывающих предприятиях — 70 168 руб., в строительстве — 65 976 руб., в транспортировке и хранении — 74 396 руб.² Таким образом, уровень оплаты труда в сфере туризма и гостеприимства остается одним из наиболее низких в регионе, что обусловлено как ярко выраженной отраслевой сезонностью, так и высоким уровнем зависимости от внешних условий, в том числе транспортной доступностью, связанной с эксклавностью региона.

Возможность использования удаленной занятости как один из рекомендуемых способов решения вопроса (Birdir, Sahilli Birdir, 2024; Масленникова, 2021) ограничена спецификой сферы туризма как клиентоориентированной отрасли, где практически все технологические процессы требуют личного общения. Даже с точки зрения подготовки кадров значимым является не только кодифицированное знание, которое можно передать через интернет, но и так называемое неявное знание (tacit knowledge), роль которого отмечают в своей работе А. Г. Дружинин и О. В. Кузнецова (Дружинин, Кузнецова, 2023).

С развитием искусственного интеллекта и роботизации все больше поднимается вопрос об их значимости для решения вопроса кадрового дефицита — посредством увеличения производительности труда и автоматизации ряда процессов (Birdir, Sahilli Birdir, 2024). С. Вебстер и С. Иванов приходят к выводу о том, что из трех возможных решений демографической проблемы (стимулирование рождаемости, привлечение иммигрантов и автоматизация) автоматизация — наиболее подходящее (Webster, Ivanov, 2020). Авторы разделяют опасения С. Иванова, который в своей более поздней работе уточняет, что рабочие места в сфере туризма с большим набором физического труда сложнее автоматизировать (Ivanov, 2024).

¹ Калининградская область в цифрах. 2025: Статистический ежегодник, 2025, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области (Калининградстат), Калининград, 276 с., URL: <https://39.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ежегодник%20КО%202025.pdf> (дата обращения: 11.05.2026).

² Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по видам экономической деятельности (в соответствии с ОКВЭД2) в Калининградской области, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области, URL: https://39.rosstat.gov.ru/labor_market_and_employment (дата обращения: 05.08.2026).

В качестве еще одной существенной дилеммы следует обозначить подходы к развитию инвестиционных проектов. Для ряда территорий их реализация рассматривается как способ решения проблем с безработицей (Anowor et al., 2019). В случае же эксклавных территорий, где отсутствует «подпитка» извне (для Калининградской области — из других регионов России, удаленных от нее территориями зарубежных государств), инвесторам следует не только заранее обосновывать туристические потоки (заполняемость объектов), но и уделять особое внимание кадровому обеспечению, прорабатывая вопрос формирования кадрового потенциала с органами власти и образовательными учреждениями.

Выводы

Калининградская область благодаря ее приморскому положению обладает конкурентными преимуществами, способствующими динамичному развитию внутреннего туризма, что позволяет ей удерживаться в числе лидеров по приему туристов в СЗФО (3—4-е места) и на протяжении последнего пятилетия стабильно увеличивать их поток (7—10 % в год). Доля валовой добавленной стоимости туристской индустрии в ВРП региона в 2024 г. составила 4,1 % (39,56 млрд руб.).

Туристическая сфера остается одной из немногих отраслей экономики, характеризующихся положительной динамикой развития: на фоне сокращения общего количества зарегистрированных предприятий в Калининградской области количество объектов сферы туризма увеличилось, включая коллективные средства размещения (рост на 55,3 % с 2020 по 2024 г.) и объекты общественного питания (рост за этот же период на 7,2 %). При этом отмечается неравномерное распределение уже существующих объектов туризма с преобладанием их концентрации в приморских муниципальных образованиях и Калининграде. Выявленная неравномерная динамика создания новых объектов позволяет спрогнозировать еще большие территориальные диспропорции их размещения.

С развитием новых объектов туристической инфраструктуры растет и количество занятых на данных предприятиях (с 2020 г. наблюдался рост на 1000 чел. в год). Для занятости также характерны территориальные диспропорции — около 50 % сосредоточено в приморской зоне. Если принять в расчет, что в сфере туризма и гостеприимства в настоящее время занято около 12 тыс. чел., то при условии реализации всех запланированных к настоящему времени инвестиционных проектов к 2035 г. число занятых в этой сфере может составить около 54 тыс. чел.¹

В Калининградской области, как и в среднем по России, с 1990-х гг. наблюдается суженное воспроизводство населения, в результате которого регион «недосчитался» около 54 тыс. потенциальных работников, в том числе для туристической сферы. О «провалах» на рынке труда свидетельствуют и показатели общей безработицы, которые в регионе в 2024 г. упали до рекордных 2,5 % и продолжили падение до 2,2 % в 2025 г. Следовательно, рассчитывать на вовлечение в трудовую деятельность категории официальных безработных граждан не представляется возможным.

Миграционный приток для эксклавного региона оказался еще менее доступным, чем для других регионов страны, в связи с удаленностью территории, высокой стоимостью (а в сезон — и полным отсутствием) авиабилетов, дополнительными формальностями при использовании железнодорожного и автомобильного сообще-

¹ Из расчета 17,2 тыс. чел. (текущая занятость в сфере туризма и гостеприимства) + 18,4 тыс. чел. (планы по «Белой дюне») + 19 тыс. чел. (авторские расчеты на основе собранных данных в Каталоге инвестиционных проектов туристической направленности) = 54,6 тыс. чел.

ния: требования по обязательному наличию заграничного паспорта и сложность, а иногда и запрет на прохождение погранично-таможенных процедур для представителей определенных профессий.

Сезонные колебания занятости и неравномерное пространственное распределение объектов туристической инфраструктуры подчеркивают зависимость приморских муниципалитетов от туризма, что приводит к экономической нестабильности и социально-экономическим вызовам, таким как рост цен на жилье и стоимости жизни, что выступает дополнительными факторами, снижающими привлекательность трудовой миграции.

Различия в обеспеченности муниципальных образований Калининградской области трудовыми ресурсами, а также территориальные диспропорции в размещении объектов туристической инфраструктуры позволяют рассматривать в качестве альтернатив решения сложившегося кадрового дефицита следующие предложения.

Во-первых, необходимо содействие внутрирегиональной трудовой миграции. В силу компактности территории считаем целесообразным организацию логистических схем для обеспечения транспортной доступности приморских территорий из восточных (периферийных) районов области. Это позволит обеспечить ежедневную трудовую миграцию для членов семей, трудящихся в сфере туризма и гостеприимства, сохранив при этом занятость в сельскохозяйственных работах для занятых на селе. Такой формат актуален в связи с совпадением сезонности работ для туристической и сельскохозяйственной деятельности.

Во-вторых, следует содействовать развитию полупериферийных территорий, обладающих сходной с приморскими муниципалитетами туристической привлекательностью и несколько лучшей демографической ситуацией. К ним относятся восточные районы области: Гвардейский, Черняховский, Гусевский, Советский, располагающие множеством исторических достопримечательностей и объектов культурного значения, при этом благодаря наличию автотранспортных магистралей формирующие «опорный каркас» востока Калининградской области. В данных муниципальных образованиях области действует программа «Восток Инвест», позволяющая развивать малые и средние формы предпринимательства в сфере туризма и гостеприимства. По числу жителей данные районы являются лидерами и характеризуются условно благополучной демографической обстановкой, отличаясь нейтральной (0) или слабоотрицательной динамикой численности населения (–2 %). При этом уже сейчас отмечается положительная динамика их инфраструктурного развития. Периферийные территории (прежде всего сельская местность) имеют большой потенциал для регионального рынка труда и в результате естественного прироста (воспроизводство населения, активно прибывавшего в регион на рубеже 2020-х гг.). Однако это можно рассматривать на долгосрочную перспективу (15 и более лет) и лишь в качестве возможного замещения трудовых ресурсов, выходящих на пенсию.

В-третьих, при одобрении инвестиционных проектов необходимо обращать особое внимание не только на их инвестиционную привлекательность, но и на реалистичность кадрового обеспечения с учетом сложившейся и прогнозируемой демографической ситуации; поддерживать прежде всего проекты, подкрепленные инфраструктурными решениями для размещения привлекаемых сотрудников (стимулируя создание постоянного жилья для привлекаемых из других регионов работников, гарантирующего миграционный прирост населения региона).

В-четвертых, программы ранней профессиональной и предпрофессиональной подготовки являются важной частью региональной политики, нацеленной на снижение оттока молодежи из региона и формирование кадрового резерва на средне-

срочную перспективу. Опережающая подготовка молодежи как в областном центре, так и в периферийных и полупериферийных муниципальных образованиях по востребованным в сфере туризма и гостеприимства специальностям призвана решить вопрос воспроизводства трудовых ресурсов на ближайшие 5—10 лет.

При анализе перспектив дальнейшего развития туристической отрасли можно сделать вывод, что основным ограничительным фактором ее роста становится дефицит трудовых ресурсов. К общероссийским демографическим проблемам, связанным с естественной убылью населения, снижением положительного миграционного прироста (обусловленного в том числе меняющейся политикой в отношении привлечения мигрантов к отдельным видам экономической деятельности и общей миграционной политикой), добавляется региональная специфика, обусловленная географической оторванностью региона от основной части России, препятствующая привлечению трудовых ресурсов из ее других субъектов.

Для реализации масштабных туристических и инфраструктурных проектов к 2035 г. эксклавному региону, согласно нашим оценкам, потребуется около 54 тыс. работников (при условии запуска всех инициированных к настоящему времени инвестиционных проектов туристической направленности). Данные прогнозы превысят существующую в этой сфере занятость в 4,5 раза, что представляет особую сложность для эксклавного положения Калининградской области и требует отдельной проработки со всеми заинтересованными сторонами.

Предложенные рекомендации требуют активного участия как региональных, так и федеральных органов власти, в том числе отвечающих за реализацию национальных и федеральных проектов и инициатив по развитию туризма и гостеприимства.

Предложенная и апробированная в данной статье методическая схема позволяет не только оценить текущее состояние кадрового обеспечения сферы туризма и гостеприимства, но и смоделировать риски на горизонте 2030 г. в контексте реализации на территории Калининградской области федерального проекта «Белая Дюна», находящихся на разных этапах реализации прочих инфраструктурных проектов и общероссийских целевых показателей нацпроекта (95 % обеспеченности кадрами к 2030 г.). Опыт может быть полезен для оценки ситуации и построении прогнозов для других периферийных регионов России, перспективных для развития туризма, но испытывающих кадровый дефицит.

Финансирование. Исследование осуществлено за счет гранта Российского научного фонда № 25-17-20027, <https://rscf.ru/project/25-17-20027/> и гранта Правительства Калининградской области (Соглашение № 30-2026-004394 от 16.07.2026). Проект выполнен в Балтийском федеральном университете им. И. Канта.

Список литературы

Александрова, Е. С. (ред.). 2025, *Калининградская область в цифрах, 2025*: краткий статистический сборник, Калининград, Калининградстат, 136 с.

Анохин, А. Ю., Корнеевец, В. С., Костюк, А. П., Кропинова, Е. Г., Митрофанова, А. В., Семенова, Л. В., Хильшер, В. А. 2022, *Приоритетные направления развития туризма в Калининградской области*, Калининград, БФУ им. И. Канта, 85 с., EDN: WMWJAV

Волошенко, К. Ю., Лялина, А. В. 2022, Привлекательность Калининградской области: факторы притяжения и причины разочарования мигрантов из регионов России, *Балтийский регион*, т. 14, № 3, с. 102—128, EDN: KHCCRJ, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2022-3-6>

Волошенко, К. Ю., Лялина, А. В., Фарафонова, Ю. Ю., Новикова, А. А. 2023, Профессиональные факторы и механизмы привлечения в Калининградскую область мигрантов из регионов России, *Регионоведение*, т. 31, № 1 (122), с. 143—165, EDN: FXJKJA, <https://doi.org/10.15507/2413-1407.122.031.202301.143-165>

Дружинин, А. Г., Кузнецова, О. В. 2023, «Ультраурбанизм и аглоцентризм» VS «Единая система расселения»: актуальность дискуссии сорокалетней давности, *Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН*, т. 21, № 1, с. 135—150, EDN: XLNOJM, <https://doi.org/10.47711/2076-3182-2023-1-135-150>

Иванов, И. А., Васильева, Т. В., Красильникова, И. Н., Манаков, А. Г. 2022, Внутренний туризм в муниципальных образованиях СЗФО: статистические оценки и влияние пандемии COVID-19, *Известия Русского географического общества*, т. 154, № 5—6, с. 59—72, EDN: CJPNYD, <https://doi.org/10.31857/S0869607122050044>

Ильбесинова, В. О., Вершицкая, Е. Р. 2016, Современные методы совершенствования кадровой политики предприятий в сфере туризма, *Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление*, т. 2 (68), № 1, с. 49—55, EDN: XRPAYF

Калабихина, И. Е. 2020, Измерение временем: новая парадигма социально-демографической политики, *Народонаселение*, т. 23, № 2, с. 37—50, EDN: KLWZYK, <https://doi.org/10.19181/population.2020.23.2.4>

Калабихина, И. Е., Кузнецова, П. О. 2025, Порядковый переход в рождаемости в России, *Демографическое обозрение*, т. 12, № 2, с. 108—131, EDN: HRQEPV, <https://doi.org/10.17323/demreview.v12i2.27497>

Карачурина, Л. Б., Мкртчян, Н. В. 2023, Дальность миграции населения в России с учетом демографических характеристик мигрантов, *Балтийский регион*, т. 15, № 2, с. 4—22, EDN: QKNLYO, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-2-1>

Карпова, Г. А., Кравцова, Т. С. 2024, Проблемы и перспективы профессиональной подготовки в индустрии туризма, *Сервис в России и за рубежом*, т. 18, № 2 (111), с. 247—255, EDN: PMADWG, <https://doi.org/10.5281/zenodo.12679545>

Клемешев, А. П., Войников, В. В., Соколова, Ф. Х., Попкова, Л. И., Герасименко, Т. И., Святоха, Н. Ю., Терещенко, Т. А., Лялина, А. В., Житин, Д. В., Ожегова, Л. А., Сазонова, Г. В., Глушко, А. А., Денисенко, В. А., Золотухин, И. Н., Киреев, А. А., Рябинина, Л. И. 2023, *Миграционные процессы в формировании трудового потенциала приграничных регионов России: 2011—2021*, Калининград, Балтийский федеральный университет им. И. Канта, 220 с., EDN: DEFLFW

Клемешев, А. П., Ворожеина, Я. А. 2022, Калининградская область в условиях изменения геополитической ситуации в Европе, *Проблемы национальной стратегии*, № 4 (73), с. 243—255, EDN: LKQOBV, https://doi.org/10.52311/2079-3359_2022_4_243

Комарницкая, Т. В. 2024, Развитие профориентационного туризма в Калининградской области (на примере реализации регионального проекта «ПРО Возможности»), *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Естественные и медицинские науки*, № 4, с. 43—55, EDN: CXHTQI, <https://doi.org/10.5922/vestniknat-2024-4-3>

Комарницкая, Т. В. 2025, Особенности демографического развития Калининградской области в период с 2013 по 2023 годы, *Псковский региональный журнал*, т. 21, № 1, с. 110—127, EDN: AQJXCC, <https://doi.org/10.37490/S221979310033095-7>

Кропинова, Е. Г., Митрофанова, А. В. 2022, Актуализация подходов к районированию и зонированию туристских территорий для целей пространственного планирования и проектирования туристской деятельности, *Географический вестник*, № 4 (63), с. 135—148, EDN: BXLASJ, <https://doi.org/10.17072/2079-7877-2022-4-135-148>

Кропинова, Е. Г., Мондыч, А. С. 2025, К актуальности вопроса кадров для туризма, в: *Проблемы приграничья. Новые траектории международного сотрудничества*, материалы VIII Международной научно-практической конференции 16—18 октября 2024 года, т. 8, Калининград, Балтийский федеральный университет им. И. Канта, с. 43—49, EDN: TUWJCC

Кропинова, Е. Г., Мондыч, А. С., Шевелев, А. А. 2027, Прогнозная оценка влияния новых объектов туристической инфраструктуры на региональное развитие (на примере коллективных средств размещения Калининградской области), *Регионология*, № 1 (принято в печать).

Кузнецова, Т. Ю. 2022, Межрегиональные различия динамики численности сельского населения и хозяйства в Российской Федерации, *Балтийский регион*, т. 14, № 4, с. 162—181, EDN: UIDRZW, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2022-4-10>

Левина, А. Б., Трофименко, Е. Ю., Якунина, Ю. С. 2023, Проблемы и перспективы развития внутреннего туризма в России, *Человек. Спорт. Медицина*, т. 23, № S1, с. 175—187, EDN: BHZXRM, <https://doi.org/10.14529/hsm23s124>

Леонидова, Е. Г., Сидоров, М. А. 2023, Оценка и прогноз внутреннего туристического потребления в России, *Проблемы прогнозирования*, № 1 (196), с. 193—205, EDN: GVJDZL, <https://doi.org/10.47711/0868-6351-196-193-205>

Лялина, А. В. 2023, Внутрирегиональная миграция как фактор динамики численности населения муниципальных образований Калининградской области, *Региональные исследования*, № 3 (81), с. 65—80, EDN: ORVEZI, <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2023-3-6>

Лялина, А. В. 2025а, Некоторые миграционные факторы и риски развития трудового потенциала Калининградской области, в: *Проблемы приграничья. Новые траектории международного сотрудничества*, материалы VIII Международной научно-практической конференции, Калининград, Балтийский федеральный университет им. И. Канта, с. 100—111, EDN: KYZWGR

Лялина, А. В. 2025б, Факторы исходящей миграции населения Калининградской области: данные социологического опроса, *Вестник Московского университета. Серия 5: География*, т. 80, № 2, с. 34—42, EDN: IQMYEJ, <https://doi.org/10.55959/MSU0579-9414.5.80.2.3>

Лялина, А. В., Митрофанова, А. В., Кропинова, Е. Г., Плотникова, А. П. 2025, Рынок труда в сфере туризма Калининградской области: пространственные особенности, *Балтийский регион*, т. 17, № 4, с. 160—183, EDN: WYSCRS, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2025-4-8>

Масленикова, О. А. 2021, Формирование организационно-экономического механизма кадрового обеспечения сферы туризма в условиях цифровизации экономики, *Ученые записки Международного банковского института*, № 2 (36), с. 106—118, EDN: GBJGSM

Мкртчян, Н. В. 2018, Внутривосприимчивая миграция в региональных столицах и нестолических территориях, *Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН*, т. 16, с. 568—585, EDN: ZCIQAP, https://doi.org/10.29003/m280.sp_ief_ras2018/568-585

Мкртчян, Н. В. 2024, Стягивание населения России в крупные города и их пригороды, *Журнал Новой экономической ассоциации*, № 2 (63), с. 241—248, EDN: FHPNEM, https://doi.org/10.31737/22212264_2024_2_241-248

Мкртчян, Н. В. 2025, Пространственные особенности миграции российской молодежи, *Проблемы прогнозирования*, № 4 (211), с. 109—120, EDN: QGBUXT, <https://doi.org/10.47711/0868-6351-211-109-120>

Рогач, О. В., Фролова, Е. В., Медведева, Н. В. 2022, Туристский потенциал российских территорий: позиция муниципальных органов власти, *Вопросы экономики*, № 9, с. 125—138, EDN: DGERQM, <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-9-125-138>

Тишук, М. О., Голубев, А. В., Гапонова, Ю. Е., Орлова, В. В. 2025, Туристический налог в Калининградской области: перспективы и последствия, *Сервис в России и за рубежом*, т. 19, № 3 (118), с. 118—132, EDN: GKLEMX, <https://doi.org/10.5281/zenodo.17852466>

Федоров, Г. М. 2023, О пространственной дифференциации сельской местности Калининградской области и территориальных различиях социально-экономической политики на селе, *Балтийский регион*, т. 15, № 3, с. 117—139, EDN: KFRYUA, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-3-7>

Федоров, Г. М., Кузнецова, Т. Ю. 2021, О динамике численности и размещения сельского населения Калининградской области в 1991—2021 гг., *Вестник Санкт-Петербургского университета. Наука о Земле*, т. 67, № 4, с. 733—748, EDN: EGKJEC, <https://doi.org/10.21638/spbu07.2022.410>

Фролова, Е. В., Кабанова, Е. Е. 2016, Кадровое обеспечение процессов развития туризма в муниципальных образованиях Российской Федерации, *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, т. 5, № 3, с. 15—18, EDN: WHXFQB, <https://doi.org/10.12737/20660>

Шарафутдинов, В. Н., Онищенко, Е. В., Романов, М. С. 2021, Актуальные подходы подготовки и переподготовки кадров в сфере туризма, *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*, т. 7, № 2, с. 91—103, EDN: OWVVCQ, <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-9>

Adán, T. Solís, Gonzalo, L. Gil. 2024, The Impact of Tourism on the Labor Market of Local Service Industries in Barcelona, *Law and Economy*, vol. 3, № 7, p. 21—29.

Anowor, O.F., Uwakwe, Q.C., Chikwendu, N.F. 2019, How Investment Does Affect Unemployment in a Developing Economy, *Sumerianz Journal of Economics and Finance*, vol. 2, № 7, p. 82—88.

Birdir, K., Sahilli Birdir, S. 2024, Staff shortages in hospitality and tourism industries: how technology influences?, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 16, № 5, p. 551—554, EDN: QMBXHV, <https://doi.org/10.1108/whatt-09-2024-0229>

Ivanov, S. 2024, Is “machina” a “deus ex machina” solution to the labour shortages in tourism and hospitality?, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 16, № 5, p. 566—570, EDN: ARDCEC, <https://doi.org/10.1108/whatt-06-2024-0113>

Kropinova, E.G., Fedorov, G.M., Kuznetsova, T.Y. 2020, Regional differences in the level of tourism development in the Russian Federation, *Geojournal of Tourism and Geosites*, vol. 32, № 4, p. 1330—1336, EDN: TUNJHA, <https://doi.org/10.30892/GTG.32421-577>

Kropinova, E.G., Korneevets, V.S., Fedorov, G.M. 2023, Geography of Tourism in the Baltic Region in Changing Geopolitical Conditions, *Regional Research of Russia*, vol. 13, № 3, p. 428—439, EDN: CDBDHE, <https://doi.org/10.1134/S2079970523700880>

Robinson, R.N.S., Martins, A., Solnet, D., Baum, T. 2019, Sustaining precarity: critically examining tourism and employment, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 27, № 7, p. 1008—1025, <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538230>

Sharma, A., McGenley, S., Dogru, T., Nicolau, J.L. 2025, The effect of job availability on hospitality and tourism industry performance, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 131, art. 104316, EDN: EDJXSV, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104316>

Webster, C., Ivanov, S. 2020, Demographic change as a driver for tourism automation, *Journal of Tourism Futures*, vol. 6, № 3, p. 263—270, EDN: BTMQKZ, <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2019-0109>

Об авторах

Елена Геннадиевна Кропинова, доктор географических наук, доцент, профессор образовательно-научного кластера «Институт управления и территориального развития», Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-6971-7275>

Spin-код: 7410-8432

E-mail: kropinova3@mail.ru

Татьяна Викторовна Комарницкая, аспирант, младший научный сотрудник, Балтийский федеральный университет имени И. Канта, Россия.

<https://orcid.org/0009-0001-0365-4101>

Spin-код: 4530-1305

E-mail: tkomarnitskaya@mail.ru

Валентин Сергеевич Корнеевец, доктор географических наук, профессор, Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-7049-0346>

Spin-код: 3475-7375

E-mail: vkorneevets@kantiana.ru



TOURISM AND HOSPITALITY SECTOR IN THE RUSSIAN EXCLAVE AMID STAFF SHORTAGE

E. G. Kropinova 

T. V. Komarnitskaya 

V. S. Korneevets 

Immanuel Kant Baltic Federal University,
14 Nevskogo St., Kaliningrad, 236041, Russia

Received 20 July 2026

Accepted 27 August 2026

doi: 10.5922/2079-8555-2026-3-5

© Kropinova E. G., Komarnitskaya T. V.,
Korneevets V. S., 2026

This article examines the challenges facing the tourism and hospitality sector in the Kaliningrad region, a Russian exclave. It analyses trends in key indicators, including tourist flows, gross value added and tourism infrastructure, focusing on collective accommodation establishments and food and beverage service establishments. Particular attention is paid to workforce availability as a potential constraint on the sector's development. Drawing on comparative geographical analysis, economic and statistical methods, and cartographic analysis, the study provides evidence of the region's strong potential as a domestic tourism destination and documents growth in the sector. Between 2020 and 2024, the number of accommodation establishments in the region increased by 55 %, reaching 393; accommodation capacity grew by 38.9 %, to 26,373 bed places; and the number of food and beverage service establishments - cafés, restaurants and bars - rose by 15 %, to 696. Over the same period, employment in the sector increased by only 29 %, to 5,718 people. The analysis confirms that demographic factors pose the principal threat to the sector's labour supply across the region, particularly the marked decline of 53,000 in the population aged 20–29. It also identifies spatial imbalances within the region that present additional challenges to maintaining a stable labour supply in tourism, notably the concentration of existing and newly developed tourism facilities in the coastal zone. The study argues that labour shortages associated with demographic conditions across Russia are exacerbated by the region's exclave status. It also identifies limitations to addressing these shortages by attracting workers from other Russian regions with greater labour potential. The findings indicate that encouraging higher birth rates remains the most effective long-term response, while managed intraregional migration offers the most effective approach in the short and medium term. A range of federal and regional measures is being implemented to support tourism in the region, including through the "Employment Promotion" initiative under Russia's "Demography" National Project. However, greater attention should be paid to the issues and proposals presented in this article, including within the "Tourism Workforce" initiative under the "Tourism and Hospitality" National Project.

Keywords:

tourism and hospitality, activities of collective accommodation facilities, activities of public catering establishments, labour force, labour resources, employment, demography, labour shortages, domestic tourism, exclavity, regional economy, Kaliningrad Oblast

Funding. The study was supported by the Russian Science Foundation, project №25-17-20027, <https://rscf.ru/en/project/25-17-20027/> and by the Government of the Kaliningrad region (Agreement №30-2026-004394 dated 16.07.2026). The project is implemented at the Immanuel Kant Baltic Federal University.

To cite this article: Kropinova, E. G., Komarnitskaya, T. V., Korneevets, V. S. 2026, Tourism and hospitality sector in the Russian exclave amid staff shortage, *Baltic Region*, vol. 18, № 3, p. 108–135.
doi: 10.5922/2079-8555-2026-3-5

References

- Adán, T. Solís, Gonzalo, L. Gil. 2024, The Impact of Tourism on the Labor Market of Local Service Industries in Barcelona, *Law and Economy*, vol. 3, № 7, p. 21—29.
- Aleksandrova, E. S. (ed.). 2025, *Kaliningrad region in numbers, 2025: a short statistical collection*, Kaliningrad, Kaliningradstat, 136 p. (in Russ.).
- Anokhin, A. Yu., Korneevets, V. S., Kostyuk, A. P., Kropinova, E. G., Mitrofanova, A. V., Semenova, L. V., Khilsher, V. A. 2022, *Priority directions of tourism development in the Kaliningrad region*, Kaliningrad, Immanuel Kant Baltic Federal University, 85 p. (in Russ.), EDN: WMWJAV
- Anowor, O. F., Uwakwe, Q. C., Chikwendu, N. F. 2019, How Investment Does Affect Unemployment in a Developing Economy, *Sumerian Journal of Economics and Finance*, vol. 2, № 7, p. 82—88.
- Birdir, K., Sahilli Birdir, S. 2024, Staff shortages in hospitality and tourism industries: how technology influences?, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 16, № 5, p. 551—554, EDN: QMBXHV, <https://doi.org/10.1108/whatt-09-2024-0229>
- Druzhinin, A. G., Kuznetsova, O. V. 2023, “Ultra-Urbanism and Aglocentrism” vs “Unified Settlement System”: the Relevance of the Forty-Year-Old Discussion, *Scientific works: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*, vol. 12, № 1, p. 135—150 (in Russ.), EDN: XLNOJM, <https://doi.org/10.47711/2076-3182-2023-1-135-150>
- Fedorov, G. M. 2023, Spatial differentiation of rural territories in the Kaliningrad Region: implications for socio-economic policies, *Baltic Region*, vol. 15, № 3, p. 117—139, EDN: JQDXMX, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-3-7>
- Fedorov, G. M., Kuznetsova, T. Yu. 2022, Rural population change and settlement patterns in the Kaliningrad region in 1991—2021, *Vestnik of Saint-Petersburg University. Earth Sciences*, vol. 67, № 4, p. 733—748 (in Russ.), EDN: EGKJEC, <https://doi.org/10.21638/spbu07.2022.410>
- Frolova, E., Kabanova, E. 2016, Staffing processes for tourism development in the municipalities of the Russian federation, *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, vol. 5, № 3, p. 15—18 (in Russ.), EDN: WHXFQB, <https://doi.org/10.12737/20660>
- Ilbesinova, V. O., Vershitskaya, E. R. 2016, Modern methods for improving the personnel policy of enterprises in the tourism sector, *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Sociology. Pedagogy. Psychology*, vol. 2 (68), № 1, p. 49—55 (in Russ.), EDN: XRPAYF
- Ivanov, I. A., Vasilyeva, T. V., Krasilnikova, I. N., Manakov, A. G. 2022, Domestic Tourism in the NWFD Municipalities: Statistical Estimations and the Impact of the COVID-19 Pandemic, *Bulletin of the Russian Geographical Society*, vol. 154, № 5—6, p. 59—72 (in Russ.), EDN: CJPNYD, <https://doi.org/10.31857/S0869607122050044>
- Ivanov, S. 2024, Is “machina” a “deus ex machina” solution to the labour shortages in tourism and hospitality?, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 16, № 5, p. 566—570, EDN: ARDCEC, <https://doi.org/10.1108/whatt-06-2024-0113>
- Kalabikhina, I., Kuznetsova, P. 2025, Parity transition in Russia, *Demographic Review*, vol. 12, № 2, p. 108—131 (in Russ.), EDN: HRQEPV, <https://doi.org/10.17323/demreview.v12i2.27497>
- Kalabikhina, I. E. 2020, Measuring by time: a new paradigm of socio-demographic policy, *Population*, vol. 23, № 2, p. 37—50 (in Russ.), EDN: KLWZYK, <https://doi.org/10.19181/population.2020.23.2.4>
- Karachurina, L. B., Mkrtchyan, N. V. 2023, Migration distances in Russia: a demographic profile of migrants, *Baltic region*, vol. 15, № 2, p. 4—22, EDN: ZMTMBM, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-2-1>
- Karpova, G. A., Kravtsova, T. S. 2024, Problems and prospects of vocational training in the tourism industry, *Services in Russia and Abroad*, vol. 18, № 2 (111), p. 247—255 (in Russ.), EDN: PMADWG, <https://doi.org/10.5281/zenodo.12679545>
- Klemeshev, A. P., Voinikov, V. V., Sokolova, F. Kh., Popkova, L. I., Gerasimenko, T. I., Svyatokha, N. Yu., Tereshchenko, T. A., Lyalina, A. V., Zhitin, D. V., Ozhegova, L. A., Sazonova, G. V., Glushko, A. A., Denisenko, V. A., Zolotukhin, I. N., Kireev, A. A., Ryabinina, L. I. 2023, *Migration processes in the formation of the labor potential of the border regions of Russia: 2011—2021*, Kaliningrad, Immanuel Kant Baltic Federal University, 220 p. (in Russ.), EDN: DEFLFW
- Klemeshev, A. P., Vorozheina, Ya. A. 2022, Kaliningrad oblast in changing geopolitical situation in Europe, *Problems of national strategy*, № 4 (73), p. 243—255 (in Russ.), EDN: LKQOBV, https://doi.org/10.52311/2079-3359_2022_4_243

Komarnitskaya, T. V. 2024, Development of career guidance tourism in the Kaliningrad region (on the example of the implementation of the regional project “PRO Possibilities”), *Vestnik of Immanuel Kant Baltic Federal University. Series: Natural and Medical Sciences*, № 4, p. 43—55 (in Russ.), EDN: CXHTQI, <https://doi.org/10.5922/vestniknat-2024-4-3>

Komarnitskaya, T. V. 2025, Features of demographic development of the Kaliningrad region in the period from 2013 to 2023, *Pskov Journal of Regional Studies*, vol. 21, № 1, p. 110—127 (in Russ.), EDN: AQJXCC, <https://doi.org/10.37490/S221979310033095-7>

Kropinova, E. G., Fedorov, G. M., Kuznetsova, T. Y. 2020, Regional differences in the level of tourism development in the Russian Federation, *Geojournal of Tourism and Geosites*, vol. 32, № 4, p. 1330—1336, EDN: TUNJHA, <https://doi.org/10.30892/GTG.32421-577>

Kropinova, E. G., Korneevets, V. S., Fedorov, G. M. 2023, Geography of Tourism in the Baltic Region in Changing Geopolitical Conditions, *Regional Research of Russia*, vol. 13, № 3, p. 428—439, EDN: CDBDHE, <https://doi.org/10.1134/S2079970523700880>

Kropinova, E. G., Mitrofanova, A. V. 2022, Updated approaches to zoning and division into tourist districts for the purposes of spatial planning and design of tourist activities, *Geographical Bulletin*, № 4 (63), p. 135—148 (in Russ.), EDN: BXLASJ, <https://doi.org/10.17072/2079-7877-2022-4-135-148>

Kropinova, E. G., Mondych, A. S. 2025, On the Relevance of the Issue “Manpower for Tourism”, in: *Borderland Issues. New Trajectories of International Cooperation*, proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference October 16—18, vol. 8, Kaliningrad, Immanuel Kant Baltic Federal University, p. 43—49 (in Russ.), EDN: TUWJCC

Kropinova, E. G., Mondych, A. S., Shevelev, A. A. 2027, Predictive assessment of the impact of new tourist infrastructure facilities on regional development (using the example of collective accommodation facilities in the Kaliningrad region), *Russian Journal of Regional Studies*, № 1 (article in press).

Kuznetsova, T. Yu. 2022, Inter-regional disparities in agriculture and rural population change in Russia, *Baltic Region*, vol. 14, № 4, p. 162—181, EDN: UGPKGC, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2022-4-10>

Leonidova, E. G., Sidorov, M. A. 2023, Assessment and Forecast of Domestic Tourism Consumption in Russia, *Studies on Russian Economic Development*, vol. 34, № 1, p. 132—141, EDN: OSAXKY, <https://doi.org/10.1134/s1075700723010124>

Levina, A. B., Trofimenko, E. Yu., Iakunina, Yu. S. 2023, Problems and prospects for the development of domestic tourism in Russia, *Human. Sport. Medicine*, vol. 23, № S1, p. 175—187 (in Russ.), EDN: BHZXRM, <https://doi.org/10.14529/hsm23s124>

Lyalina, A. V. 2024, Intraregional migration as factor of population growth in municipalities of Kaliningrad oblast, *Regional Research*, № 3 (81), p. 65—80 (in Russ.), EDN: ORVEZI, <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2023-3-6>

Lyalina, A. V. 2025a, Some migration factors and risks of development of labor potential of the Kaliningrad region, in: *Borderland issues. New trajectories of international cooperation*, proceedings of the VIII International scientific and practical conference, Kaliningrad, Immanuel Kant Baltic Federal University, p. 100—111, EDN: KYZWGR

Lyalina, A. V. 2025b, Factors of outmigration of the population of the Kaliningrad region: Data from a sociological survey, *Bulletin of Moscow University. Series 5. Geography*, vol. 80, № 2, p. 34—42 (in Russ.), EDN: IQMYEJ, <https://doi.org/10.55959/MSU0579-9414.5.80.2.3>

Lyalina, A. V., Mitrofanova, A. V., Kropinova, E. G., Plotnikova, A. P. 2025, Spatial characteristics of the tourism sector labour market in the Kaliningrad region, *Baltic Region*, vol. 17, № 4, p. 160—183, EDN: WACEDC, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2025-4-8>

Maslennikova, O. A. 2021, Formation of the organizational and economic mechanism of staff supply in the sphere of tourism in the conditions of digitalization of economy, *Scientific Notes of the International Banking Institute*, № 2 (36), p. 106—118 (in Russ.), EDN: GBJGSM

Mkrtchyan, N. V. 2018, Internal migration in regional capitals and Russia non-capital territories, *Scientific works: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*, vol. 16, p. 568—585 (in Russ.), EDN: ZCIQAP, https://doi.org/10.29003/m280.sp_ief_ras2018/568-585

Mkrtchyan, N. V. 2024, Drawing of the Russian population into large cities and their suburb, *Journal of the New Economic Association*, № 2 (63), p. 241—248 (in Russ.), EDN: FHPNEM, https://doi.org/10.31737/22212264_2024_2_241-248

Mkrtchyan, N. V. 2025, Spatial Features of Migration of Russian Youth, *Studies on Russian Economic Development*, vol. 36, № 4, p. 514—524, EDN: GUVBPB, <https://doi.org/10.1134/S1075700725700248>

Robinson, R. N. S., Martins, A., Solnet, D., Baum, T. 2019, Sustaining precarity: critically examining tourism and employment, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 27, № 7, p. 1008—1025, <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538230>

Rogach, O. V., Frolova, E. V., Medvedeva, N. V. 2022, The tourist potential of Russian territories: View from the municipal level, *Voprosy Ekonomiki*, № 9, p. 125—138 (in Russ.), EDN: DGEPQM, <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-9-125-138>

Sharafutdinov, V. N., Onishchenko, E. V., Romanov, M. S. 2021, Actual approaches to training and retraining of personnel in tourism, *Research Result. Business and Service Technologies*, vol. 7, № 2, p. 91—103 (in Russ.), EDN: OWVVCO, <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-9>

Sharma, A., McGenley, S., Dogru, T., Nicolau, J. L. 2025, The effect of job availability on hospitality and tourism industry performance, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 131, art. 104316, EDN: EDJXSV, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104316>

Tishchuk, M. O., Golubev, A. V., Gaponova, Yu. E., Orlova, V. V. 2025, Tourist tax in the Kaliningrad Region: prospects and consequences, *Services in Russia and Abroad*, vol. 19, № 3 (118), p. 118—132 (in Russ.), EDN: GKLEMX, <https://doi.org/10.5281/zenodo.17852466>

Voloshenko, K. Yu., Lialina, A. V. 2022, Attractiveness for the Kaliningrad region: pull factors and reasons of disappointments of migrants from Russian regions, *Baltic Region*, vol. 14, № 3, p. 102—128, EDN: ELWBVY, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2022-3-6>

Voloshenko, K. Yu., Lialina, A. V., Farafonova, Yu. Yu., Novikova, A. A. 2023, Work-Related Pull Factors and Mechanisms for Attracting Internal Migrants to the Kaliningrad Region, *Russian Journal of Regional Studies*, vol. 31, № 1 (122), p. 143—165 (in Russ.), EDN: FXJKJA, <https://doi.org/10.15507/2413-1407.122.031.202301.143-165>

Webster, C., Ivanov, S. 2020, Demographic change as a driver for tourism automation, *Journal of Tourism Futures*, vol. 6, № 3, p. 263—270, EDN: BTMQKZ, <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2019-0109>

The authors

Prof **Elena G. Kropinova**, Associate Professor; Professor, the Institute of Management and Territorial Development, Immanuel Kant Baltic Federal University, Russia.

<https://orcid.org/0000-0002-6971-7275>

E-mail: kropinova3@mail.ru

Tatiana Komarnitskaya, PhD student, Junior Research Fellow, Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad, Russia.

<https://orcid.org/0009-0001-0365-4101>

E-mail: tkomarnitskaya@mail.ru

Prof **Valentin S. Korneevets**, Professor, the Institute of Management and Territorial Development, Immanuel Kant Baltic Federal University, Russia.

<https://orcid.org/0000-0002-7049-0346>

E-mail: vkorneevets@kantiana.ru



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution – Noncommercial – No Derivative Works <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> (CC BY-NC-ND 4.0)