

BAVTWK

ВЛИЯНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА НА ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

Т. О. Разумова **Н. А. Восколович** 

Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова,
119991, Россия, Москва, ГСП-1, Ленинские горы,
территория Ленинские горы, 1, стр. 46 учеб. корп. 3

Поступила в редакцию 12.11.2025 г.
Принята к публикации 16.03.2026 г.
doi: 10.5922/2079-8555-2026-2-6
© Разумова Т. О., Восколович Н. А., 2026

Международное сотрудничество в сфере туризма в современных условиях создает ряд положительных эффектов в политическом, экономическом, социальном, культурном аспектах для взаимодействующих стран, становясь фактором их устойчивого развития. Дальнейшее развитие международного сотрудничества в сфере туризма требует обновления российской туристской индустрии и соответствующего совершенствования занятости и профессионально-квалификационного состава работников, способных обеспечивать высокое качество обслуживания туристов. Исследование выполнено с целью выявления специфики влияния международного сотрудничества на изменение потребности в занятых в сфере туризма работаниках и определения направлений минимизации кадрового дефицита. Задачи исследования сконцентрированы на изучении взаимосвязи международного сотрудничества и активизации въездного туризма, изменений в занятости и профессионально-квалификационном составе работников сферы туризма, обусловленных ростом въездного туристского потока, возможностями смягчения кадровых проблем посредством цифровых технологий. В ходе исследования использовались данные официальной статистики, выборочных наблюдений, экспертные оценки, сравнительный анализ, метод группировок. Элементы новизны проведенного исследования: обоснование в составе основных направлений регулирования и управления занятостью в сфере туризма в условиях напряженного рынка труда необходимости усиления трудосберегающей политики с использованием гибких форм занятости, в том числе ее платформенной, проектной форм, комплекса мер по «удержанию» кадров, применению трудосберегающих цифровых технологий, особенно в наиболее трудоемких отраслях, таких как гостиничное и ресторанное хозяйство.

Ключевые слова:

международное сотрудничество, сфера туризма, занятость населения, трудосберегающая политика

Введение

Международное сотрудничество в сфере туризма в современных условиях выступает важным драйвером политического, экономического, социального, культурного взаимодействия России, обладающей разнообразными туристскими ресурсами, и других стран. По данным за 9 месяцев 2025 г., россияне совершили 24 млн поездок

Для цитирования: Разумова, Т. О., Восколович, Н. А. 2026, Влияние международного сотрудничества на занятость населения в сфере туризма, Балтийский регион, т. 18, № 2, с. 111–133, doi: 10.5922/2079-8555-2026-2-6

за рубеж (прирост год к году составил 6,8 %), из них 10 млн — с туристскими целями (прирост в сравнении с аналогичным периодом 2024 г. достиг 15,2 %)¹. Въездной туристский поток в Россию за 9 месяцев 2025 г. составил 1284,8 млн поездок, уменьшившись в сравнении с 2019 г. в 3 раза². В структуре въездного туризма 2025 г. наметились изменения: заметный рост показал туристский поток из Саудовской Аравии, Омана, Кувейта, Катара, ОАЭ, что обусловлено последовательной либерализацией визового режима и расширением прямого авиасообщения (табл. 1). Вступили в силу соглашения о взаимной отмене виз для краткосрочных поездок между Россией и Оманом с 18 июля 2025 г., между Россией и Саудовской Аравией — с 1 декабря 2025 г.³, что также способствовало росту въездного туристского потока.

Таблица 1

**Динамика въездного туристского потока в Россию
(по данным за 9 месяцев 2025 г.), тыс. чел.**

Страна	2025	2019	2025, % к 2019
Китай	690,6	1297,2	53,2
Германия	53,8	464,6	11,6
Туркмения	50,7	18,5	274,1
Турция	50,5	39,5	127,8
Саудовская Аравия	47,7	3,7	1289,2
ОАЭ	38,4	17,9	214,5
Иран	27,5	25,8	106,6
Индия	26,8	63,7	42,1
Казахстан	18,3	37,7	48,5
Оман	15,1	1,4	1078,6
Беларусь	14,1	9,5	148,4
Кувейт	14,0	1,9	736,8
Эстония	13,6	38,1	35,7
Узбекистан	13,1	14,8	88,5
Куба	11,4	17,2	66,3
Латвия	9,6	41,3	23,2
Израиль	9,5	160,4	5,9
Южная Корея	9,3	341,4	2,7
Вьетнам	8,2	17,0	48,2
Италия	7,9	135,0	5,8
Армения	7,3	9,6	76,0
Таиланд	6,9	43,5	15,9
Тайвань	6,8	12,7	53,5
Катар	6,1	2,1	290,5
Франция	6,1	129,5	4,7
<i>Всего</i>	1284,8	4282,2	30,0

Составлено по данным: Как и почему в 2025 г. изменилась география въездного туризма, 2025, *RATA-news*, 12.11.2025, URL: <https://ratanews.ru/news/general/kak-i-pocemu-v-2025-godu-izmenilas-geografiia-vieezdno-go-turizma> (дата обращения: 20.12.2025).

¹ Въездной туризм России: 10 млн туристических поездок за 9 месяцев 2025 года, 2025, *Все про гостиницы, отели*, 13.11.2025, URL: <https://new-hotel.ru/news/vyezdnoj-turizm-rossii-10-mln-turisticheskikh-poezdok-za-9-mesyaczev-2025-goda/> (дата обращения: 20.12.2025).

² Как и почему в 2025 г. изменилась география въездного туризма, 2025, *RATA-news*, 12.11.2025, URL: <https://ratanews.ru/news/general/kak-i-pocemu-v-2025-godu-izmenilas-geografiia-vieezdno-go-turizma> (дата обращения: 20.12.2025).

³ Безвизовый режим между Россией и Оманом: что изменится с 18 июля 2025, *Конфиденс Групп*, 14.07.2025, URL: <https://www.confidencgroup.ru/info/news/rossiya-i-oman-otmenili-vizy-dlya-turistov/> (дата обращения: 09.10.2025).

Либерализация визового режима въезда в Россию туристов из Китая и других стран способствовала увеличению туристского потока и некоторому перераспределению его в сторону восточных регионов страны. Тем не менее Москва и Санкт-Петербург сохраняют лидерство по числу иностранных гостей. Москву за первое полугодие 2025 г. посетили более 12,5 млн туристов, из них 10 % — иностранцы из стран Ближнего Востока и Индии¹. Число иностранных гостей могло бы быть еще большим, если бы не геополитическая обстановка и соответствующие ограничения авиасообщения. Санкт-Петербург с января по сентябрь 2025 г. посетили более 600 тыс. иностранных туристов, что на 5,2 % больше, чем за аналогичный период 2024 г.² Из них 55 % — туристы из дальнего зарубежья, в том числе Китая, Ирана, Саудовской Аравии, Турции.

В Калининградской области туризм — это визитная карточка региона, официальный бренд которого базируется на концепции «Твоя новая история»³. На партнерской основе регион является участником международного проекта по линии приграничного сотрудничества, в том числе в проекте «СВCycle: Трансграничные веломаршруты для продвижения и устойчивого развития использования культурного наследия», в рамках которого ведется строительство веломаршрута «От косы до косы». После отмены в августе 2023 г. режима электронной визы только для посещения Калининградской области была введена единая электронная виза для граждан 64 государств, позволяющая посещать всю российскую территорию. В результате изменилась география въездного туризма и начиная с лета 2024 г. значительно увеличился поток туристов из Китая, Азербайджана, Казахстана, Турции, Узбекистана. В регионе проводится международный форум для профессионалов сферы гостеприимства West HoReCa, собравший в 2024 г. 1500 участников из России, Беларуси, Азербайджана.

Международный туризм — это одна из важнейших форм международного сотрудничества, направленная на обеспечение устойчивого взаимного развития и достижение экономических выгод путем реализации совместных проектов и программ, содействия в продвижении национальных туристских продуктов и услуг, маркетинговых исследований рынков, внедрения современных цифровых технологий, эффективной организации движения туристских потоков, рационального использования туристских ресурсов и сохранения окружающей среды, подготовки высококвалифицированных специалистов. Стратегия развития Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) до 2035 г. утвердила задачи по укреплению взаимного доверия, добрососедства, поддержанию безопасности, а также сотрудничеству во многих сферах экономики, финансов, инвестиций, рынка труда, в том числе в сфере туризма.

В современных условиях повышается роль туризма в глобальном устойчивом развитии, усиливается его значимость в социальном прогрессе. В марте 2025 г. признание важности этих аспектов занятости населения в сфере туризма проявилось во включении в систему показателей достижения «Целей устойчивого развития (ЦУР) на период до 2030 года» показателя занятости в сфере туризма в число трех новых

¹ «Главные туристы в Москве — это москвичи», 2025, *Коммерсантъ*, 16.12.2025, URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8292915> (дата обращения: 22.12.2025).

² Александр Беглов: В 2025 году въездной турпоток в Петербург вырос почти на 10 %, 2025, *Администрация Санкт-Петербурга*, 25.09.2025, URL: <https://www.gov.spb.ru/press/governor/305229/> (дата обращения: 22.12.2025).

³ Туризм в Калининградской области, 2025, *РУВИКИ*, 17.10.2025, URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Туризм_в_Калининградской_области (дата обращения: 22.12.2025).

показателей, одобренных Статистической комиссией ООН¹. Данные о занятости в сфере туризма в процессе мониторинга ЦУР будут систематически отслеживаться и использоваться для анализа на национальном и международном уровнях.

Туризм становится фактором интеграции, обеспечивая мультипликативное воздействие на смежные сферы экономики, активизируя развитие инфраструктуры и создавая новые рабочие места. Международное взаимодействие в сфере туризма обуславливает, с одной стороны, учет запросов и интересов туристов, с другой — формирует требования к инфраструктуре, численности и профессионально-квалификационному составу занятых работников, от компетенций и навыков которых зависит качество предлагаемых услуг и продуктов. Это обуславливает необходимость изучения взаимного влияния международного сотрудничества в сфере туризма и развития соответствующего сегмента рынка труда.

Цель данного исследования — раскрыть особенности влияния международного сотрудничества в сфере туризма на изменение занятости под воздействием процесса цифровой трансформации и поиска возможностей оптимального кадрового обеспечения путем применения гибких форм занятости. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи: рассмотрена взаимосвязь международного сотрудничества и развитие въездного туризма, в том числе посредством реализации специальных проектов, стимулирующих заинтересованность иностранцев в посещении России; проанализировано влияние роста потока въезжающих иностранных туристов на занятость и профессионально-квалификационный состав работников сферы туризма; показаны возможности использования цифровых технологий в сфере туризма в решении кадровых проблем в поддержке международного сотрудничества. Исследование базируется на использовании статистического материала, экспертных оценок, сравнительного анализа, метода группировок. Элементы новизны данного исследования состоят в изучении влияния международного сотрудничества и активизации въездного туризма на изменения в занятости обслуживающих работников и обосновании направлений минимизации дефицита кадров в сфере туризма.

Степень изученности проблемы

Развитие международного туризма находится под непосредственным взаимным влиянием международного сотрудничества, что привлекает внимание как специалистов, так и исследователей в этой сфере. Сотрудничество в сфере туризма на региональном уровне видится как взаимоотношения интеграционного характера в виде стратегических альянсов компаний, занимающихся одинаковой деятельностью (размещение гостей, их питание, транспортное и иное обслуживание), и в виде обслуживания одних и тех же контингентов потребителей, о чем пишет С.И. Шукшин [1]. Интеграционные процессы и международное сотрудничество на этой основе стран — членов Евразийского экономического союза и Шанхайской организации сотрудничества способствует выходу многих компаний на мировой уровень и укреплению конкурентных позиций на мировом рынке в самых различных видах и отраслях деятельности, как свидетельствуют исследования Н.Ф. Огневой, И.В. Броян, К. Курылева и др. [2; 3].

В расширении культурных обменов и международного сотрудничества значительную роль играет инициатива Китайской Народной Республики «Один пояс,

¹ UN adopts new tourism employment indicator to guide efforts towards the SDGs, 2025, UN Tourism, 11.03.2025, URL: https://www.untourism.int/news/un-adopts-new-tourism-employment-indicator-to-guide-efforts-towards-the-sdgs?utm_source=news&utm_medium=crm (дата обращения: 16.09.2025).

один путь», способствующая активизации взаимосвязей, в том числе в сфере туризма, по мнению Сяогюан Бай [4]. В связи с этим ставится задача усиления поддержки проектов сотрудничества по созданию культурных брендов и продуктов, повышения значения общей национальной стратегии «культурной мягкой силы».

Развитию международного сотрудничества в сфере туризма государств — членов Шанхайской организации сотрудничества посвящена работа Дин Синья [5], в которой автор подчеркивает необходимость использования современных технологических платформ, больших данных, цифровых платформ, искусственного интеллекта для предоставления бесконтактных услуг, виртуального туризма, онлайн-выставок. Один из важных аспектов международного сотрудничества — регулирование иностранных инвестиций в сфере туризма в КНР — проанализировал А. Э. Кристенсен [6]. Как показывают в своих работах К. К. Левченко, Д. М. Кумова, увеличение туристских потоков и рост требований к качеству услуг ставят серьезные задачи в формировании цифровой платформы как основы использования искусственного интеллекта, ведения туристского бизнеса на региональном уровне [7; 8]. Влияние цифровой трансформации сферы туризма и возможности применения трудосберегающих технологий раскрывались в нескольких исследованиях В. А. Аксенова и его соавторов, Н. А. Восколович [9; 10].

Анализ динамики въездного туристского потока из стран Балтийского региона показывает постепенное его восстановление после периода пандемии, как это видно из исследований А. Г. Манакова и соавторов [11]. Этому способствует создание инновационных продуктов, применение маркетинговых инструментов, усиление межрегиональной кооперации и расширение географии туристских поездок на соседние территории, как показано в работе А. Ю. Александровой и И. В. Красавцева [12].

Активизацию туристских потоков по международным направлениям связывают с социальным туризмом [13], с развитием местных, в том числе сельских сообществ [14].

Особенностям рекреационной деятельности на особо охраняемых природных территориях, развитию геотуризма, способствующего сохранению уникальных природных территорий, посвящены работы коллективов авторов [15; 16].

Проблемы занятости населения в сфере туризма и факторы ее формирования, тенденции изменения рынка труда в туризме под влиянием комплекса политических, экономических, социальных и иных факторов рассматривались в работах [17; 18]. Изучение сферы туризма как системы и роли в его развитии заинтересованных сторон раскрывается в работе Л. Беллато и соавторов [19]. Особое внимание уделено формированию трудового потенциала региона в зависимости от развития рынка туризма в исследовании Ж. А. Ермаковой, Ю. Е. Холодилиной [20], В. Н. Поповой, И. С. Олейниковой — индивидуализированному подходу в обслуживании туристов с высоким уровнем информативности и качества услуг занятых работников [21]. Влияние устойчивой занятости в сфере туризма должно быть согласовано с концепцией достойного труда, по мнению шведских специалистов А. Харью-Мюлляко, М. Хаккарайнен, М. Ангерия [22]. В Финляндии Т. Дункан, А. Г. Хилман, Й. Эльбе стремятся увязывать поиск квалифицированных кадров с реализацией государственных проектов в туризме [23].

Поддержка международного сотрудничества посредством специализированных проектов в сфере туризма

Въездной туризм в Россию активизировался в первом полугодии 2025 г., хотя и не достиг показателей докризисного 2019 г. Страны-лидеры, формирующие потоки въезжающих в Россию иностранных туристов, — Китай, страны Персидского за-

лива (ОАЭ, Саудовская Аравия, Оман и др.), Индия, Иран, страны Юго-Восточной Азии (Вьетнам, Таиланд, Индонезия), граждан которых привлекают не только богатые, разнообразные природные, культурно-исторические ресурсы, национальные традиции и событийные мероприятия, но и возможности путешествий в комфортных условиях, получения новых впечатлений и знаний¹.

Международное сотрудничество России и Китая в сфере туризма имеет солидную историю своего развития. Начало сотрудничеству положил визит президента СССР М. С. Горбачева в КНР в мае 1989 г.², а затем, через два года, визит китайского лидера в СССР. Активному развитию российско-китайского сотрудничества в сфере туризма способствовало заключение Соглашения о безвизовых групповых туристских поездках от 29 февраля 2000 г. В российско-китайском сотрудничестве в сфере туризма особое значение имеют несколько направлений: безвизовый режим как инструмент стимулирования туристской активности³; создание в 2012 г. Российско-китайского туристского форума как базы для объединения компетенций отраслевых экспертов и органов управления в сфере туризма; профессиональное сотрудничество посредством взаимодействия Ассоциации международного сотрудничества в туризме «Мир без границ» и Китайской ассоциации туристского сервиса (CATS); проведение выставок, маркетинговых мероприятий, обмен информацией, подготовка гидов-переводчиков, а также разработка и реализация программ и проектов по продвижению туристских продуктов и услуг.

Рост потока китайских туристов в 2018—2019 гг. стимулировался безвизовым режимом для групповых поездок, но при этом недостаточно регулировался со стороны России, что негативно сказывалось на качестве обслуживания, организации туристских маршрутов, как следует из анализа С. Е. Мачалкина, С. Н. Моревой [24]. Результаты онлайн-опроса в Прибайкалье, проведенного в 2018 г. и проанализированного Т. П. Головченко, Н. В. Рубцовой, выявили невысокую оценку предлагаемых китайским туристам услуг туристской инфраструктуры, что обусловило необходимость адаптации гостиничного хозяйства, туристских маршрутов, информационного обеспечения к запросам китайских гостей [25]. Аналогичные результаты были получены коллективом специалистов в ходе обследований в Иркутской области, Приморском крае и других регионах, принимавших китайских туристов. Сделан вывод о необходимости улучшения качества туристских услуг и продуктов с более полным учетом интересов путешественников из КНР [26].

Развитие национальной экономики Китая, рост доходов населения, формирование среднего класса создают благоприятные предпосылки для усиления в китайском обществе интереса к туризму, знакомству с другими странами. Наряду с тем что внутри страны сформировался крупный туристский рынок, Китай сгенерировал мощный поток выездного туризма. Туризм становится инструментом геополитического и экономического влияния Китая, его «мягкой силы». Расширяется география поездок, увеличивается доля молодых туристов, туристов, ориентиро-

¹ Иностраный турпоток в Россию в летнем сезоне 2025 года. Предварительные итоги, 2025, Ассоциация туроператоров, 09.09.2025, URL: <https://www.atorus.ru/article/inostrannyu-turpotok-v-rossiyu-v-letnem-sezone-2025-goda-predvaritelnye-itogi-64018> (дата обращения: 19.09.2025).

² История перестройки. 15—18 мая 1989 г. состоялся визит М. С. Горбачева в Китай, 2019, Горбачев-Фонд, 15.05.2025, URL: https://www.gorby.ru/presscenter/news/show_30018/ (дата обращения: 19.09.2025).

³ О подписании Соглашения между Правительством РФ и Правительством КНР о безвизовых групповых туристских поездках, Распоряжение Правительства РФ от 13.06.2019 г. № 1274-р, Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов, URL: <https://docs.cntd.ru/document/560304013> (дата обращения: 19.09.2025).

ванных на познавательные поездки и отдых малыми группами или семьями, что требует предоставления большего выбора маршрутов, услуг размещения, развлечений и т. п., как показывает исследование А. М. Сазыкина, А. В. Широковой [27]. Увеличивается поток китайских туристов в Россию, вследствие чего международное сотрудничество наших стран в этой сфере набирает темпы. Происходящие организационно-экономические изменения делают российское направление все более привлекательным и перспективным, о чем свидетельствует исследование Н. А. Восколович, А. С. Ресмятовой [28].

Движение туристских потоков по внутренним и международным маршрутам анализируется в зависимости от развития российской сферы туризма, что служит основой для разработки новых привлекательных маршрутов, охватывающих всю территорию страны, что подтверждает работа А. Абудемалекс, И. З. Чхотуа [29]. Вместе с тем развитие сферы туризма, совершенствование применяемых технологий, платежных систем непосредственно преобразуют экономический потенциал регионов и увеличивают объем туристских потоков.

Значительное место в совершенствовании организации приемов туристских групп и индивидуальных путешествий занимает создание российской экосистемы *China Friendly* и «Русского клуба» при Китайской ассоциации туристского сервиса. Программа *China Friendly* предназначена для создания комфортных условий китайским гостям, путешествующим по России, и соответствующего продвижения российских турпродуктов и услуг на международном рынке¹. Стандарт охватывает различные виды услуг туристам, в том числе услуг размещения, питания, торговли, развлечений и др. Посредством программы расширяются возможности входящих обращений в туристский бизнес и возникают дополнительные каналы для продвижения и продаж, укрепляется конкурентное положение компаний на рынке. Для китайских потребителей увеличивается спектр выбора высококачественных туристских продуктов, услуг и географии комфортных путешествий.

Для улучшения продвижения российских туристских продуктов и услуг на китайском рынке под брендом *Discover Russia* разработан каталог из 11 маршрутов, в том числе 6 из них ориентированы на предпочтения китайских путешественников. Активизируется реклама в соцсетях и на крупных китайских выставках². При строительстве новых гостиничных объектов учитывается стандарт *China Friendly*, а также разрабатываются меры по повышению доступности для китайских гостей платежных систем.

Знак качества программы *China Friendly* подтверждается соответствием туристского объекта системе профессиональных критериев, отражающих различия российской и китайской культуры, особенности приема китайских туристов. Безусловно, соблюдение стандартов и критериев этой программы требует соответствующего кадрового обеспечения работниками, владеющими китайским языком и умением оперативно решать возникающие проблемы. От внедрения программы возникает как имиджевый, так и финансовый эффект, поскольку китайские туристские посредники активно взаимодействуют с участвующим в ней российским бизнесом, расположенном в приграничных регионах, ориентируясь на высокое качество обслуживания.

¹ Программа *China Friendly*, *Погостите*, URL: <https://www.pogostite.ru/gruppovoe-bronirovanie/programma-china-friendly> (дата обращения: 24.09.2025).

² В России появились первые туристические объекты формата *China Friendly*, 2025, *ProКачество*, 15.09.2025, URL: <https://kachestvo.pro/news/v-rossii-poyavilis-pervye-turisticheskie-obekty-formata-china-friendly/> (дата обращения: 24.09.2025).

Опросы 2025 г. показывают, что 95 % китайских туристов заинтересованы повторно посетить Россию¹. Исследование туров на китайских туристских платформах выявило новые тенденции в запросах китайцев: увеличивается интерес к гибким формам путешествий и кастомизированным информационным сервисам взамен уменьшающейся доли групповых поездок; больше половины туристов заинтересованы в бюджетных турах, около третьей части — это состоятельные туристы; туристы, предпочитающие более глубокое погружение в российскую культуру, выбирают среднесрочные поездки на 6—10 дней². Вместе с тем готовность повторных путешествий китайских туристов во многом зависит от возможностей использования удобных онлайн-инструментов для поиска информации на китайском языке и бронирования посредством мобильных приложений, осуществления платежей в юанях, доступности онлайн-поддержки³. Для выбора направлений путешествий китайские туристы, особенно молодые, предпочитают пользоваться социальными сетями *WeChat*, *Weibo*, *Xiaohongshu*, что создает дополнительные возможности для продвижения российских продуктов и услуг.

В целом практическая реализация программы *China Friendly* оценивается положительно как обеспечивающая благоприятные условия приема китайских гостей, но дальнейший рост турпотока потребует увеличения соответствующей туристской инфраструктуры, особенно средств размещения, а также персонала со знанием китайского языка.

Сотрудничеству в сфере туризма будет способствовать введение Китаем с 15 сентября 2025 г. безвизового режима для туристов из России. Пока этот эксперимент ограничен сроком в один год. Одновременно разрабатываются меры по ослаблению визового режима для китайских туристов, путешествующих по России.

Другое направление в развитии международного сотрудничества в сфере туризма России, имеющее большое значение, — взаимодействие с мусульманскими странами.

Новый этап в развитии российской халяльной индустрии открыт созданием Технического комитета по стандартизации «Продукция, процессы и услуги халяль», деятельность которого ориентирована на обеспечение качества, безопасности и соответствия религиозным канонам, международным требованиям. Для российских и иностранных туристов-мусульман Роскачество запустило проект *Muslim Friendly*, стандарты которого рекомендованы предприятиям гостиничного хозяйства, питания, медицинских услуг, при проведении международных мероприятий и др. как способ интеграции различных стандартов халяль⁴. Такие стандарты уже используют 32 страны, в том числе Германия, Саудовская Аравия, Сингапур. В зависимости от набора сервисов, продуктов и услуг, например, в гостиничном бизнесе могут быть три уровня соответствия: наивысший уровень — это полная халяльность, при первой ступени — базовый набор сервиса. Кроме того, система *Muslim*

¹ Большинство китайских туристов готовы вернуться в Россию, показал опрос, 2025, *Прайм*, 21.10.2025, URL: <https://1prime.ru/20251021/bolshinstvo-863738268.html> (дата обращения: 24.09.2025).

² Запросы китайских туристов в России меняются, 2023, *Profi.Travel*, 10.10.2023, URL: <https://profi.travel/news/58247/details> (дата обращения: 24.09.2025).

³ Россия набирает популярность у китайских туристов: 95 % хотят повторить поездку. Исследование ЦСР, 2025, *Яндекс Путешествия*, 22.10.2025, URL: <https://travel.yandex.ru/pro/rossiya-nabiraet-populyarnost-u-kitayskih-turistov/> (дата обращения: 24.09.2025).

⁴ Что такое Muslim Friendly, 2024, *ProКачество*, 05.07.2024, URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-produktsii/sertifikatsiya-i-deklarirovanie/chto-takoe-muslim-friendly/> (дата обращения: 24.09.2025).

Friendly позволяет выделить под данную сертификацию часть номерного фонда, что также расширяет возможности размещения с учетом различных запросов туристов.

В соответствии с национальным туристским брендом *Discover Russia* Центр стратегического развития совместно с Минэкономразвития разработали каталог *Time to Travel*, включающий семь маршрутов по территории России для мусульманских путешественников¹. Весьма востребованным среди мусульманских туристов оказалось Сочи, что объясняется их интересом не только к рекреационному, но и к оздоровительному, деловому и иным видам туризма². Соответствующего развития требует гостиничное хозяйство, а также активизация мониторинга за организацией питания туристов по стандартам халяль, к такому выводу приводят исследования Н. В. Кендзерской, Н. Мазлян и др. [30; 31]. Поскольку возрастают потребности в подготовке кадров для данного проекта, Академия Роскачества запустила курс «Гостеприимство по стандартам халяль», что следует воспринимать как инвестиции в международное сотрудничество и одновременно решение проблем рынка труда по преодолению дефицита в квалифицированных работниках. На базе Российского исламского университета в Казани открываются несколько образовательных проектов в форматах онлайн и офлайн для разных контингентов обучающихся и повышающих квалификацию, в том числе для руководителей, технологов, специалистов по экспорту и др.³

Реализация принципа дружелюбия по отношению к исламским гостям посредством проекта *Muslim Friendly* уже создала основу для открытия соответствующих стандарту номеров в гостиницах Башкирии, Татарстана, Дагестана, а также Москвы, Санкт-Петербурга и других регионов⁴.

В качестве других примеров успешного международного сотрудничества в сфере туризма следует отметить сотрудничество стран СНГ, Совет по туризму которых разработал и реализует проект *Travel Hub «Содружество»*⁵, проект Евразийского альянса горных курортов⁶, послужившие основой для создания новых межгосударственных туристских маршрутов, для обмена информацией, опытом и продвижения лучших практик.

Россия и Мьянма договорились о развитии сотрудничества в сфере туризма, упрощении визового режима, улучшения транспортного сообщения⁷. Россия и Бахрейн заключили договор о сотрудничестве в сфере туризма, что позволит

¹ В России разработаны семь маршрутов для туристов-мусульман, 2025, Российская газета, 29.09.2025, URL: <https://rg.ru/2025/09/29/reg-dfo/v-rossii-razrabotany-sem-marshrutov-dlia-turistov-musulman.html> (дата обращения: 26.09.2025).

² Рейсы из Бахрейна и отель Muslim Friendly: Сочи принимает восточных гостей, 2024, *Эксперт Юг*, 19.06.2024, URL: <https://expertsouth.ru/articles/reysy-iz-bakhreyna-i-otel-muslim-friendly-sochi-prinimaet-vostochnykh-gostey/> (дата обращения: 26.09.2025).

³ Дружелюбный туризм: что сулит бизнесу проект Muslim Friendly, 2024, *Hotel.report*, 21.05.2024, URL: <https://ru.hotel.report/promotion/druzhelyubnyj-turizm-chto-sulit-biznesu-proekt-muslim-friendly> (дата обращения: 26.09.2025).

⁴ Первые российские отели получают подтверждение соответствия халяль уже этим летом, 2024, *Российская газета*, 16.05.2024, URL: <https://rg.ru/2024/05/16/standartnyj-nomer.html> (дата обращения: 26.09.2025).

⁵ Travel Hub «Содружество», URL: <https://www.travelhubforum.com/> (дата обращения: 26.09.2025).

⁶ Евразийский альянс горных курортов, URL: <https://eagk.org/> (дата обращения: 26.09.2025).

⁷ Россия и Мьянма договорились продвигать сотрудничество в сфере туризма, 2025, *РИА Новости*, 04.03.2025, URL: <https://ria.ru/20250304/rossiya-2003070575.html> (дата обращения: 26.09.2025).

увеличить туристский поток между странами¹. Совместные инициативы по расширению сотрудничества России с другими странами способствует укреплению дружественных политических, экономических, культурных и иных связей между странами, а мультипликативные эффекты развития сферы туризма создают возможности развития национальных экономик, но при этом возникает необходимость подготовки квалифицированных кадров для обслуживания туристов.

Большое значение для развития международного туризма имеет утверждение Росстандартом новых стандартов в сфере туризма: один определяет требования к гостиницам, второй формулирует рекомендации по работе с иностранцами, вступающими в силу с июня 2026 г.²

Занятость в сфере туризма и гостеприимства

Дальнейшее развитие международного сотрудничества в сфере туризма ставит перед Россией комплекс задач, решение которых в период до 2030 г. связано с необходимостью дополнительного привлечения около 400 тыс. работников, в том числе 320 тыс. — в гостиничную индустрию, 80 тыс. — в турпосреднические компании, а также гидов, экскурсоводов, инструкторов и других специалистов.

К 2030 г. национальный проект «Туризм и гостеприимство» предусматривает рост туристского потока по внутренним маршрутам до 140 млн поездок в год, что потребует создание 1,5 млн рабочих мест³. Становится актуальной проблема дефицита кадров всех уровней — от высшего менеджмента до линейного персонала. Уже в 2024 г. перед началом высокого сезона число вакансий значительно превышало число резюме, в результате шел активный поиск работников на должности поваров и пекарей, горничных, официантов, барменов, администраторов и др.⁴ Больше всего вакансий насчитывалось в крупных городах, таких как Иркутск, Сочи, Астрахань, Калининград, Краснодар и др., что объяснялось низкой престижностью труда в сфере туризма, высокой долей затрат малоквалифицированного труда, невысокой заработной платой.

Следует отметить, что нехватку кадров в сфере туризма ощущает не только Россия. В докладе «Будущее рабочей силы в туризме», представленном на 25-м Глобальном саммите Всемирного совета по путешествиям и туризму (WTTC) в Риме, на основе исследования 20 стран дан прогноз, по которому к 2035 г. мировому туризму потребуется еще 91 млн новых рабочих мест, при этом дефицит кадров может достигнуть 43 млн⁵. Согласно этому прогнозу дефицит кадров может достигнуть в Китае 16,9 млн, в Индии — 11,0 млн, в ЕС — 6,4 млн.

¹ Россия и Бахрейн подпишут меморандум о сотрудничестве в сфере туризма, 2025, *РИА Новости*, 01.06.2025, URL: <https://ria.ru/20250601/rossija-2020302471.html> (дата обращения: 30.09.2025).

² В России утвердили два новых стандарта в сфере туризма, 2025, *Т-Бизнес секреты: новости*, 09.09.2025, URL: <https://secrets.tbank.ru/novosti/standarty-dlya-turizma/> (дата обращения: 30.09.2025).

³ Кадры для туризма: путь из сферы услуг к индустрии счастья, 2024, *Экспертный аналитический доклад*, с. 6, URL: https://национальныепроекты.рф/upload/turizm/Доклад%20Туризм_2024.pdf (дата обращения: 30.09.2025).

⁴ Поисковый разброс: почему в России не хватает туристских кадров, 2024, *Известия*, 04.04.2024, URL: <https://iz.ru/1676562/kseniia-nabatkina-valeriia-mishina/poiskovyi-razbros-pochemu-v-rossii-ne-khvataet-turisticheskikh-kadrov> (дата обращения: 30.09.2025).

⁵ К 2035 году мировому туризму потребуется еще 91 млн новых рабочих мест, 2025, *Островок B2B*, 03.10.2025, URL: <https://b2b.ostrovok.ru/blog/k-2035-godu-mirovomu-turizmu-potrebuetsya-eshhgo-91-mln-novykh-rabochix-mest/> (дата обращения: 02.10.2025).

Занятость в российской сфере туризма представлена тремя основными контингентами работников:

- линейные работники без специальной квалификации, доля которых составляет 60 % от общего числа занятых (горничные, мойщики посуды, официанты, разнорабочие, грузчики и др.);

- средний сегмент работников со средним профессиональным образованием, включая немногочисленную группу лиц с высшим образованием (менеджеры, гиды, повара);

- третий сегмент, преимущественно менеджеров и других работников с высшим, но чаще всего непрофильным образованием, что обуславливает необходимость переподготовки и/или повышения квалификации.

Занятость в сфере туризма имеет определенные особенности, такие как сезонность, вследствие чего потребность в работниках существенно меняется от высокого летнего сезона к низкому зимнему, что связано с неполным рабочим временем либо с совмещением выполняемых функций; высокой долей женского труда, во многих случаях малоквалифицированного; ограниченными возможностями применения трудосберегающих технологий, позволяющих повысить производительность труда и, соответственно, его оплату. Предстоит искать пути сохранения кадрового состава, повышения престижа работы в отрасли, улучшения оплаты и комфортности условий труда, совершенствования подготовки специалистов с ориентацией на персонализацию обслуживания и использование цифровых технологий.

Реализация федеральных проектов, таких как «Пять морей и озеро Байкал», по созданию морских курортов круглогодичного действия, макротерриторий, объединяющих по несколько субъектов РФ для сотрудничества в индустрии туризма, кластеров, специализирующихся на отдельных видах туризма, повысит потребность в кадрах. Так, новый этап в развитии Балтийского региона открывается реализацией в Калининградской области города-курорта «Белая дюна» в рамках федерального проекта «Пять морей и озеро Байкал»¹. Планируется построить 41 отель с общим номерным фондом 10,5 тыс. единиц различного уровня комфортности, объединяемых променадом в 6 км². Торговые объекты будут расположены на специальной «фестивальной площади» и в «зоне свободной торговли», дорожная сеть составит более 21 км. Туристская инфраструктура «Белой дюны» сможет принимать до 1,4 млн туристов в год, из них 1,1 млн будут размещаться в коллективных средствах размещения, 300 тыс. — экскурсанты³. Планируется создать 17,8 тыс. новых рабочих мест, в связи с чем возникает проблема кадрового обеспечения⁴. По мнению А. Ю. Анохина, Е. Г. Кропиновой, Э. Спиряеваса, необходима оценка состояния и перспектив развития международного сотрудничества в сфере туризма для сохранения природного и культурного наследия Балтийского региона [32]. По прогнозу 2025 г., в регионе ожидается рост туристского потока на 8—9 % по отношению к показателю 2024 г., равному 2,2 млн тури-

¹ В Калининградской области подведены итоги архитектурного конкурса развития курорта «Белая дюна», *Корпорация развития*, URL: https://www.kgd-rdc.ru/media/news/press_reliz/v_kaliningradskoy_oblasti_podvedeny_itogi_arkhitekturnogo_konkursa_razvitiya_kurorta_belaya_dyuna/ (дата обращения: 02.10.2025).

² Названа потрясающая длина будущего променада «Белая дюна», 2025, *Русский Запад*, 08.08.2025, URL: <https://ruwest.ru/news/151202/> (дата обращения: 02.10.2025).

³ «Город отелей»: каким будет курорт «Белая дюна» под Янтарным, 2024, *Дзен*, 30.09.2024, URL: https://dzen.ru/a/ZvrS18TYZy-VNX_q (дата обращения: 02.10.2025).

⁴ Куренков — о «Белой дюне»: «Мы построим новое и разрушим старое», 2025, *РБК*, 04.09.2025, URL: <https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/04/09/2025/68b975869a79471bcaf32c37> (дата обращения: 02.10.2025).

стов. Вместе с тем, по мнению эксперта Балтийского федерального университета им. И. Канта профессора, доктора географических наук В. Корнеевца, определенные проблемы создает дефицит кадров, в том числе менеджеров, администраторов и обслуживающего персонала в службах приема и размещения гостиниц¹. Наблюдается «перекупка» персонала гостиницами друг у друга посредством предложения большей зарплаты, что создает неоправданную трудовую миграцию. Недостаток кадров пытаются возместить привлечением на работу пенсионеров, что сказывается на качестве обслуживания.

Под давлением дефицита кадров российский бизнес в 2025 г. стал сокращать поиск работников и количество предлагаемых вакансий, переходя к более рациональному найму², достижению лучшего взаимопонимания между работодателями и соискателями занятости. Самыми востребованными в 2025 г. в вакансиях отмечены повар / пекарь, официант / бармен / бариста, менеджер ресторана, горничная, администратор гостиницы³. Поскольку запросы соискателей занятости и возможности работодателей во многом не совпадают, то выход видится в предложении гибких форм (на сезон или неполное рабочее время), совмещение работником смежных функций и обязанностей за доплату, комбинированные варианты полного и неполного рабочего дня, фиксированной и сдельной оплаты.

Вместе с тем нужны квалифицированные специалисты, подготовкой которых занимаются три федеральных ресурсных центра в Москве, Санкт-Петербурге и Казани, где отраслевые специалисты могут пройти бесплатную переподготовку, функционируют практико-ориентированные образовательные программы⁴. Для выпускников 9—11-х классов запущена федеральная программа «Профессионалитет», в рамках которой можно получить специальность туристского профиля⁵.

В условиях дефицита кадров представляется целесообразным выработка подходов по более эффективному использованию занятых работников, переход к более рациональному найму, достижению лучшего взаимопонимания между работодателями и соискателями занятости. Одним из направлений должно стать так называемое бережливое производство, в соответствии с которым национальным проектом «Туризм и гостеприимство» предусмотрены комплексы мер по повышению производительности труда в 57 организациях⁶. Участники этого направления продемонстрировали кейсы по оптимизации обслуживания гостиничного комплекса, для чего были разработаны стандарты уборки гостиничного номера, сократившие время обслуживания на 29 %; оптимизация процесса заказа блюд, хранения продуктов на складе и кухне, в результате чего затраты времени уменьшились на 27 %, не-

¹ Эксперт БФУ им. И. Канта назвал ключевые тренды туристического сезона-2025 для Калининградской области, 2025, *БФУ им. И. Канта. Новости*, 19.03.2025, URL: <https://kantiana.ru/news/ekspert-bfu-im-i-kanta-nazval-klyuchevye-trendy-turisticheskogo-sezona-2025-dlya-kaliningradskooy-obl/> (дата обращения: 22.12.2025).

² Шакирова, М. 2025, Российский бизнес начал сокращать наем, *Ведомости*, 06.06.2025, URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/06/06/1115424-rossiiskii-biznes-nachal-sokraschat-naem> (дата обращения: 03.10.2025).

³ Рынок труда в туристской индустрии, *SuperJob*, URL: <https://www.superjob.ru/pro/6389/> (дата обращения: 03.10.2025).

⁴ Кадры для туризма, *Национальные проекты*, URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/kadry-dlya-turizma/> (дата обращения: 04.10.2025).

⁵ К 2030 году в туротрасли РФ будут востребованы 400 тысяч новых сотрудников, 2023, *ИА Регнум*, 27.09.2023, URL: <https://regnum.ru/news/3835417> (дата обращения: 04.10.2025).

⁶ Национальный проект «Туризм и гостеприимство», *Правительство России*, URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (дата обращения: 04.10.2025).

завершенное производство — на 34,1 %, а выработка возросла на 10,8 %¹. Эксперты по бережливому производству разрабатывают схемы по ускоренному заселению туристов в гостиничные номера, сокращению очередей на горнолыжные спуски, совершенствуют другие стандарты обслуживания.

Проблемы кадрового дефицита сдерживают разработку новых туристских маршрутов особенно за пределами крупных городов, например на Алтае, в Сибири, в окрестностях Байкала, на Дальнем Востоке. Опыт развивающихся стран свидетельствует о том, что создание гостиничных предприятий в отдаленных регионах требует больших затрат на техническое оснащение. Труд там весьма дешев, при этом для обслуживания одного гостиничного номера необходимо от 1,6 работника в Кении до 1,8 работника на Сейшельских островах². В странах Северной Европы такие виды занятости обеспечивают за счет иностранцев, доля которых во Франции и Германии достигает 25 %.

В качестве иных инструментов преодоления дефицита кадров в индустрии туризма предлагаются повышение уровня зарплат до среднерыночного показателя, совершенствование системы материального поощрения, сохранение рабочих мест за представителями старшего поколения при соответствующей их переподготовке, ослабление сезонных колебаний занятости путем совмещения нескольких специальностей или функций. Необходимы большее взаимодействие и сотрудничество профильных средних и высших учебных заведений с туристским бизнесом, совместные программы развития туристских кластеров. Растет потребность в специалистах с современным комплексным пониманием индустрии туризма, ориентированных на разработку и реализацию новых продуктов и услуг, мер по повышению качества обслуживания. По оценкам экспертов, действующая система образования покрывает лишь половину потребности в специалистах³, подготовка кадров по направлению «Туризм и сервис» остается малопrestiжной, что усиливает важность просветительской работы среди школьников и абитуриентов. Целесообразно также разрабатывать образовательные программы под потребности в конкретных специалистах с различными сроками обучения практико-ориентированной направленности.

Интересный опыт по разработке региональных проектов молодежной профориентации реализован в Крыму в виде «классов гостеприимства» для профессионального самоопределения подростков посредством девяти модулей по отдельным профессиям⁴. Проект позволяет сократить дефицит кадров и одновременно внедряет современные стандарты обслуживания.

Преодолению дефицита кадров в определенной степени может способствовать, по нашему мнению, платформенная занятость как более гибкая форма трудоустройства, все шире используемая для самозанятости в сфере услуг, особенно в трудоустройстве женщин, что позволяет совмещать им работу и семью. В ряде случаев платформенная занятость дает возможность совмещать основную работу

¹ Туристическая отрасль внедряет методы бережливого производства, 2025, *Степные зори*, 12.03.2025, URL: <https://stepzory.ru/turisticheskaya-otrasl-vnedryaet-metody-berezhlivogo-proizvodstva/> (дата обращения: 04.10.2025).

² Международный туризм и занятость, *Менеджмент туризма*, URL: https://vfmguiu-tourism.ru/sistema_upravleniya_turizmom_33/mejdunarodnyi_turizm_i_zanyatost_309/index.html (дата обращения: 02.10.2025).

³ Задера, С., Игнатова, О. 2025, Индустрии туризма нужно до двух миллионов новых работников, *Российская газета*, 20.03.2025, URL: <https://rg.ru/2025/03/20/priglasiat-gostej.html> (дата обращения: 02.10.2025).

⁴ 10 лучших проектов в туризме за 2024 год, 2025, *RUSSPASS Журнал*, 30.01.2025, URL: <https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/10-luchshih-proektov-v-turizme-za-2024-god> (дата обращения: 23.12.2025).

с подработкой и получать дополнительный заработок. Современные цифровые технологии освобождают от привязки к конкретному месту жительства, что позволяет работникам из регионов, малых населенных пунктов найти достойно оплачиваемую занятость. В сфере туризма только за первое полугодие 2025 г. создано 76,5 тыс. новых субъектов малого и среднего предпринимательства при государственной поддержке, что особенно актуально в процессе создания туристской инфраструктуры и появления новых точек притяжения туристов¹.

Одновременно в этот период работодатели искали работников на должности поваров, пекарей, администраторов, официантов, бариста, барменов, а также уборщиков². Платформенная занятость создает условия для работы людям с ограниченными физическими возможностями, а также социальным предпринимателям, реализующим социальные программы, однако в сфере туризма ее доля пока невелика (табл. 2). Вместе с тем платформенная занятость не в полной мере защищается трудовым законодательством, не обеспечивает социальные гарантии самозанятым, что сдерживает ее распространение и требует особого внимания к уточнению соответствующих положений Трудового кодекса.

Таблица 2

Платформенная занятость на основной работе в сфере услуг России в 2023 г.

Вид деятельности	Всего, тыс. чел.	В % к итогу	Доля мужчин, %	Доля женщин, %
Занятые всего в сфере услуг	3224	100,0	57,5	42,5
В том числе: гостиницы и рестораны	73	2,3	36,7	63,3

Составлено по данным: Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы), 2024, *Росстат*, Москва, URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2024.pdf (дата обращения: 03.10.2025).

Одним из ресурсов минимизации дефицита кадров видится гибкая занятость. К гибким формам трудоустройства относится проектная занятость: когда работника привлекают на определенное время для выполнения конкретного проекта, имеющего разовый или нерегулярный характер. В сфере туризма такие проекты могут реализовываться при разработке и реализации новых туристских маршрутов, с появлением новых профессий, например режиссеры индивидуальных или семейных туров по восстановлению исторической памяти, родственных корней, архитекторы территорий, маркетологи пространств и др. Как гибкая форма трудоустройства участие в проекте для работника создает возможность выбора интересной проблематики, получения дополнительного вознаграждения, но требует быстрой адаптации к новому проекту и коллективу исполнителей, не предоставляет социальных гарантий. Поиск такой работы ведется через фриланс-платформы, социальные сети, специализированные сайты для привлечения специалистов в маркетинге, образовании, событийном менеджменте и других услугах. Проектная занятость, как и платформенная, требует совершенствования трудового законодательства.

¹ Более 5 тысяч туристических субъектов МСП появилось в России за полгода, 2025, *РИА Новости*, 16.07.2025, URL: <https://ria.ru/20250716/turizm-2029407784.html> (дата обращения: 02.10.2025).
² Названы самые востребованные сотрудники в туризме, 2025, *Известия*, 20.05.2025, URL: <https://iz.ru/1889025/2025-05-20/nazvany-samye-vostrebovannye-sotrudniki-v-turizme> (дата обращения: 02.10.2025).

Цифровые технологии в решении кадровых проблем развития международного сотрудничества в сфере туризма

Цифровая трансформация в сфере туризма и гостеприимства формирует вокруг себя единое информационное пространство, в котором взаимодействуют все участники туристского рынка и продвигаются туристские продукты и услуги. Современные цифровые технологии направлены на оптимизацию бизнес-процессов, в том числе операций, требующих значительных затрат живого труда, что сокращает расходы и в ряде случаев минимизирует штаты работников. Технология искусственного интеллекта способствует персонализированному обслуживанию потребителей, позволяет с помощью больших данных и предиктивной аналитики более полно удовлетворить их запросы, эффективно используя рабочее время.

Цифровая трансформация сферы туризма и гостеприимства создает условия для минимизации рисков, возникающих на рынке труда, и укрепления международного сотрудничества, что особенно значимо при взаимодействии компаний разных стран, имеющих различный опыт и практики в выполнении схожих функций и операций в совместных программах и проектах. Однако процесс цифровой трансформации в различных отраслях и видах деятельности сферы туризма происходит неравномерно. Крупные туроператорские компании, гостиничные сети активно применяют цифровые платформы, облачные сервисы, большие данные, искусственный интеллект и другие технологии, способствующие укреплению конкурентоспособности, росту объема транзакций, увеличению количества потребителей и более полному удовлетворению их запросов, расширению взаимодействия с партнерами и др., поскольку для этого имеют необходимое оборудование и специалистов. Цифровые технологии сегмента сферы туризма, состоящего из среднего и малого гостиничного и ресторанного бизнеса, находятся пока на начальном этапе применения (табл. 3), что сдерживает разработку и реализацию новых туристских маршрутов, включение в экономический оборот природных и культурно-исторических объектов, расположенных в отдаленных регионах страны.

Таблица 3

Использование цифровых технологий в гостиничных и ресторанных организациях, % от общего числа организаций

Цифровая технология	В среднем по экономике России	Гостиницы и рестораны
Облачные сервисы	26,7	31,2
Цифровые платформы	17,1	19,2
Технологии сбора, обработки и анализа больших данных	15,3	19,0
Геоинформационные системы	12,2	12,3
Интернет вещей	11,2	12,7
RFID-технологии	9,1	11,3
Технологии искусственного интеллекта	4,9	2,7
Промышленные роботы / автоматизированные линии	2,7	2,6
Аддитивные технологии	1,9	1,8
«Цифровой двойник»	1,5	1,4

Составлено по данным: Абашкин, В.Л., Абдрахманова, Г.И., Вишневский, К.О. и др. 2025, *Цифровая экономика: 2025: краткий статистический сборник*, Москва, ИСИЭЗ ВШЭ, с. 50—57.

С использованием искусственного интеллекта, нейросетей и других цифровых технологий происходят существенные изменения, влияющие на профессии занятых работников в сфере туризма. Так, искусственный интеллект применяется для поиска информации о визовых требованиях, расписаниях; описания туров, при e-mail-рассылках; в чат-ботах; для бронирования и оформления документов, анализа отзывов потребителей¹. В результате такие профессии, как переводчик (ИИ быстро осуществляет перевод), гид (виртуальные гиды способны выполнять эти функции), могут быть заменены цифровыми технологиями, что особенно важно, например, не только для китайских туристов, но и для россиян, путешествующих по Китаю. Некоторые профессии получают больше функций с применением искусственного интеллекта, например виртуальный консьерж, который сможет давать справки о месте пребывания, бронировании столиков в ресторане; турагент в автоматизированном варианте будет подбирать туры и оформлять документы; менеджеры по продажам анализировать динамику спроса и вести переговоры. Гораздо в меньшей степени искусственный интеллект затронет те профессии, где велика доля живого общения с потребителем услуг: экскурсоводы, спасатели, инструкторы. В целом технологии искусственного интеллекта будут оказывать помощь в выполнении простых операций, экономя время персонала на обработке информации и повышая эффективность его работы.

Использование нейросетей меняет формат административных рабочих мест, поскольку применение их как помощников развивает креативное мышление, эмпатию, поиск уникальных решений. В современных условиях онлайн-системы могут полностью выполнять процесс формирования тура с комплексом услуг и продуктов различных поставщиков до его конечного сопровождения, в том числе информационную поддержку и платежные операции. Это избавляет онлайн-посредников от множества рутинных операций, позволяя сосредоточиться на взаимодействии с лояльными потребителями, расширении рыночной ниши, разработке новых маршрутов и продуктов. С помощью искусственного интеллекта компании-агрегаторы подготавливают сравнительные таблицы отелей по уровню комфорта, ценам и другим показателям, подбирают персонализированные предложения по запросу потребителей, обрабатывают отзывы и др.

Технологии на основе искусственного интеллекта усиливают возможности персонализации, что особенно важно во въездном туризме, когда предлагаются сложные маршруты по ранее неизвестным регионам, а туристы стремятся самостоятельно оформить свое путешествие. Использование интеллектуальных систем бронирования, динамического ценообразования, виртуальных переводчиков и виртуальных туров повышает доступность и качество услуг, удовлетворенность потребителей, с другой стороны, повышается эффективность логистики и планирования деятельности компаний, ведущих бизнес в сфере туризма.

Весьма значимые удобства в поездке получают туристы при сочетании технологии искусственного интеллекта и интернета вещей при обслуживании в гостиничном номере (установление температуры в помещении, Wi-Fi, заказы еды и др.), автоматической регистрации, доступе в номер по биометрии, отслеживании багажа и т.п. Интеграция искусственного интеллекта с виртуальной и дополненной реальностью позволяет туристу быстро ориентироваться на незнакомой местности, а также заранее знакомиться с достопримечательностями при выборе маршрута

¹ Как искусственный интеллект изменит профессии в туризме: исследование Microsoft, 2025, Ассоциация туроператоров, 14.08.2025, URL: <https://www.atorus.ru/article/kak-iskusstvennyy-intellekt-izmenit-professii-v-turizme-issledovanie-microsoft-63563> (дата обращения: 04.10.2025).

путешествия. Постепенное распространение моделей «умного отеля» позволяет не только широко использовать умные гаджеты, но и заменять персонал роботами, осуществляющими рутинные операции по уборке помещений, доставке заказов еды, напитков и др. в номер, выполняющими функции администратора, консьержа, полицейского и т. п.

Невысокий уровень использования программных средств, таких как система электронного документооборота, финансовые операции в электронном виде, доступ к базам данных через глобальные информационные сети, обучающие программы, ведет к дополнительной потребности в работниках, снижает эффективность конечных результатов бизнес-процессов, что делает необходимым поиск путей преодоления этих проблем (табл. 4).

Таблица 4

**Использование программных средств
в гостиничных и ресторанных организациях, % от общего числа организаций**

Программное средство	В среднем по экономике России	Гостиницы и рестораны
Системы электронного документооборота	55,8	48,9
Финансовые расчеты в электронном виде	46,4	47,1
Предоставление доступа к базам данных через глобальные информационные сети	27,8	30,4
Обучающие программы	26,2	25,7

Составлено по данным: Абашкин, В.Л., Абдрахманова, Г.И., Вишневский, К.О. и др. 2025, *Цифровая экономика: 2025: краткий статистический сборник*, Москва, ИСИЭЗ ВШЭ, с. 59.

Заключение

Международное сотрудничество в сфере туризма создает благоприятные условия для взаимного устойчивого развития России и других стран, получения политических, экономических, социальных, культурных выгод. Его дальнейшее развитие требует прежде всего улучшения качества обслуживания туристов, в том числе посредством реализации специальных программ и проектов, таких как *China Friendly* и *Muslim Friendly*, обеспечивающих высокий уровень комфорта с учетом национально-культурных и религиозных запросов иностранных путешественников, способствующих росту туристского потока, повышающих заинтересованность в повторных поездках. Решение этой задачи требует, с одной стороны, развития и обновления туристской инфраструктуры, с другой — большее распространение стандартов высококачественного обслуживания туристов, подготовку квалифицированных кадров, в том числе со знанием иностранных языков.

Представляется, что в регулировании, управлении занятостью и кадровым составом в сфере туризма должно быть усилено направление трудосберегающей политики посредством использования гибких форм занятости, таких как платформенная, проектная занятость, а также разработки и реализации мер по «удержанию» работников путем совмещения функций и профессий, доплаты и бонусов за работу в высокий сезон, предоставления социального пакета, дифференцированных подходов в трудоустройстве женщин с детьми, молодежи, лиц старшего возраста, людей с ограниченными физическими возможностями.

По нашему мнению, в условиях напряженного рынка труда целесообразно сосредоточить особое внимание на современных трудосберегающих цифровых тех-

нологиях, их использовании в гостиничном и ресторанном хозяйстве как в наиболее трудоемких отраслях, на подготовке молодых кадров и повышении квалификации занятых работников, совершенствовании технического оснащения и программного обеспечения малых и средних компаний. Целесообразна разработка региональных проектов по подготовке новых туристских маршрутов для иностранных гостей и совершенствованию качества их обслуживания с учетом возможностей использования современных цифровых технологий, расширения подготовки и переподготовки кадров.

Список литературы

1. Шукшин, С. И. 2022, Теоретико-управленческие основы интеграционных процессов в сфере туризма, *Журнал правовых и экономических исследований*, № 4, с. 47—55, EDN: TWJEZK, <https://doi.org/10.26163/GIEF.2022.52.43.008>
2. Огнева, Н. Ф., Броян, И. В. 2022, Развитие интеграционных процессов стран-членов Евразийского экономического союза, *Вестник евразийской науки*, т. 14, № 3, ст. 14ECVN322, EDN: IQGUAE
3. Курyleв, К., Малышев, Д., Хотивришвили, А., Шабловский, В. 2021, ШОС и ЕАЭС в контексте евразийской интеграции, *Мировая экономика и международные отношения*, т. 65, № 2, с. 81—88, EDN: VSHNAU, <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-2-81-88>
4. Сюагуан, Б. 2018, Анализ текущей ситуации и перспектив китайско-российского сотрудничества в сфере культурных индустрий в рамках проекта «Один пояс, один путь», *Власть и управление на Востоке России*, № 2 (83), с. 8—15, EDN: XTGQIX, <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2018-83-2-8-15>
5. Синьи, Д. 2023, Сотрудничество в сфере туризма и его особенность на пространстве ШОС, *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*, т. 3, № 3 (78), с. 133—137, EDN: VPMZUI, <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-3-3-133-137>
6. Kristensen, A. E. 2020, Foreign direct investment in the Chinese outbound tourism industry: the policies, participants and possibilities, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, vol. 12, № 1, p. 8—20, <https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1505100>
7. Левченко, К. К. 2023, Структурно-функциональная модель цифровой платформы в туризме, *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, т. 13, № 3-1, с. 285—293, EDN: PUDCBU, <https://doi.org/10.34670/AR.2023.70.77.066>
8. Кумова, Д. М. 2021, Использование платформ на базе искусственного интеллекта в сфере туризма, *Сервис в России и за рубежом*, т. 15, № 3, с. 18—26, EDN: OYZLHC, <https://doi.org/10.24412/1995-042X-2021-3-18-26>
9. Аксенов, В. А., Носаков, И. В., Аксенов, С. В. 2022, Цифровизация экономики и развитие электронных услуг в сфере гостеприимства и туризма, *Гостиничное дело*, № 6, с. 418—427, EDN: ZSWEKO, <https://doi.org/10.33920/igt-2-2206-07>
10. Восколович, Н. А. 2024, На пути к цифровому туризму, *Государственное управление. Электронный вестник*, № 102, с. 155—167, EDN: EFPOXG, <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-102-2024-155-167>
11. Манаков, А. Г., Крыстев, В. К., Красильникова, И. Н., Иванов, И. А. 2023, Изменение структуры и географии туристских потоков в Балтийском регионе в период пандемии COVID-19, *Балтийский регион*, т. 15, № 1, с. 139—152, EDN: GKTQYF, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-1-8>
12. Александрова, А. Ю., Красавцев, И. В. 2023, Территориальная структура въездного и внутреннего туризма в странах Прибалтики, *Балтийский регион*, т. 15, № 1, с. 120—138, EDN: AVBDM, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-1-7>
13. Салишева, Э. Г. 2022, Роль и направление международного сотрудничества в аспекте обеспечения ценовой доступности туризма, *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, т. 12, № 9-1, с. 185—193, EDN: KARTES, <https://doi.org/10.34670/AR.2022.47.79.050>
14. Giampiccoli, A. 2020, A conceptual justification and a strategy to advance community-based tourism development, *European Journal of Tourism Research*, vol. 25, art. 2503, EDN: CPRYJF, <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.418>

15. Чхотуа, И. З., Мурадов, А. А. 2023, Глобальные и национальные тренды развития туризма в современных условиях, *Стратегирование: теория и практика*, т. 3, № 2, с. 207—217, EDN: JSNDAW, <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-207-217>
16. Оборин, М. С., Сарян, А. А. 2020, Развитие туристских потоков и особенности их сегментации, *Сервис в России и за рубежом*, т. 14, № 1 (88), с. 13—22, EDN: KUIITH, <https://doi.org/10.24411/1995-042X-2020-10102>
17. Dorta-González, P., González-Betancor, S. M. 2021, Employment in tourism industries: Are there subsectors with a potentially higher level of income?, *Mathematics*, vol. 9, № 22, art. 2844, EDN: EYBMJG, <https://doi.org/10.3390/math9222844>
18. Rodriguez-Giron, S., Vanneste, D. 2019, Tourism systems thinking: Towards an integrated framework to guide the study of the tourism phenomenon, *Tourism, Culture and Communication*, vol. 19, № 1, p. 1—16, EDN: XAVBPM, <https://doi.org/10.3727/109830419X15489421397219>
19. Bellato, L., Frantzeskaki, N., Briceño Fiebig, C., Pollock, A., Dens, E., Reed, B. 2022, Transformative roles in tourism: adopting living systems' thinking for regenerative futures, *Journal of Tourism Futures*, vol. 8, № 3, p. 312—329, EDN: KBGSJI, <https://doi.org/10.1108/jtf-11-2021-0256>
20. Ермакова, Ж. А., Холодилина, Ю. Е. 2019, Тенденции и перспективы развития рынка труда в туристской индустрии Российской Федерации, *Интеллект. Инновации. Инвестиции*, № 7, с. 27—35, EDN: MGXXNH, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2019-7-27>
21. Попова, В. Н., Олейникова, И. С. 2025, Современные подходы к обслуживанию потребителей туристского предприятия, *Креативная экономика*, т. 19, № 8, с. 2069—2086, EDN: HCUGWY, <https://doi.org/10.18334/ce.19.8.123552>
22. Harju-Myllyaho, A., Hakkarainen, M., Vähäkuopus, M. 2020, Tourism Work: Public Management of the Tourism Workforce in Finland, in: Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., Jóhannesson, G. (eds.), *Tourism Employment in Nordic Countries: Trends, Practices, and Opportunities*, Palgrave Macmillan, Cham, p. 57—76, https://doi.org/10.1007/978-3-030-47813-1_4
23. Duncan, T., Hillman, A.G., Elbe, J. 2020, Sustainable Tourism Employment, the Concept of Decent Work, and Sweden, in: Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., Jóhannesson, G. (eds.), *Tourism Employment in Nordic Countries: Trends, Practices, and Opportunities*, Palgrave Macmillan, Cham, p. 327—348, https://doi.org/10.1007/978-3-030-47813-1_16
24. Мачалкин, С. Е., Морева, С. Н. 2019, Анализ качества и состояния туристического потока из Китайской Народной Республики, *Социально-экономические явления и процессы*, т. 14, № 105, с. 25—29, EDN: DEZTIW, <https://doi.org/10.20310/1819-8813-2019-14-105-25-29>
25. Головченко, Т. П., Рубцова, Н. В. 2019, Оценка туристского продукта и гостеприимства в Прибайкалье: результаты онлайн-опроса китайских туристов, *Азимут научных исследований: экономика и управление*, т. 8, № 1 (26), с. 129—132, EDN: ZBIYJV, <https://doi.org/10.26140/anie-2019-0801-0027>
26. Чаликова-Уханова, М. В., Балашова, М. А., Трошкин, М. И., Балашова, А. М. 2021, О долгосрочном развитии туризма на территории Ольхонского района и обосновании необходимости повышения его привлекательности для туристов из Китая, *Российско-китайские исследования*, т. 5, № 1, с. 36—45, EDN: GITOPY, [https://doi.org/10.17150/2587-7445.2021.5\(1\).36-45](https://doi.org/10.17150/2587-7445.2021.5(1).36-45)
27. Сазыкин, А. М., Широкова, А. В. 2022, Развитие международного туризма в Приморском крае: китайское направление, *Ойкумена. Регионоведческие исследования*, № 1, с. 108—119, EDN: UBHIYH, <https://doi.org/10.24866/1998-6785/2022-1/108-119>
28. Восколович, Н. А., Ресмятова, А. С. 2022, Международное сотрудничество как драйвер развития въездного туризма в Россию из Китая, *Государственное управление. Электронный вестник*, № 95, с. 144—160, EDN: QXMMHP, <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-95-144-160>
29. Абудемалеке, А., Чхотуа, И. З. 2024, Стратегические возможности российско-китайского сотрудничества в сфере туризма в условиях реализации крупных трансграничных проектов, *Управленческое консультирование*, № 5, с. 168—183, EDN: SLLNCU, <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-5-168-183>
30. Кендзерская, Н. В. 2022, Технология внедрения стандартов программы Halal Friendly на базе российских гостиничных комплексов, *Гостиничное дело*, № 1, с. 63—70, EDN: LQWBMZ, <https://doi.org/10.33920/igt-2-2201-07>

31. Mazlan, N., Izham, S. S. B., Ahmadun, M. B. 2023, Muslim Friendly Hotels as Islamic Tourism Products: Issues and Challenges, *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, № 13 (2), p. 224—237, <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v13-i2/16344>

32. Анохин, А. Ю., Кропинова, Е. Г., Спиряевас, Э. 2021, Развитие геотуризма на основе использования геонаследия (на примере Куршской косы — объекта ЮНЕСКО), *Балтийский регион*, т. 13, № 2, с. 112—128, EDN: EEWWBZ, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2021-2-6>

Об авторах

Татьяна Олеговна Разумова, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики труда и персонала, заслуженный преподаватель Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Россия.

<https://orcid.org/0000-0001-5726-4136>

E-mail: Tatiana.razumowa@yandex.ru

Нина Александровна Восколович, доктор экономических наук, профессор Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Россия.

<https://orcid.org/0000-0003-1395-4930>

E-mail: voskolovitch@mail.ru



Представлено для возможной публикации в открытом доступе в соответствии с условиями лицензии Creative Commons Attribution — Noncommercial — NoDerivative Works <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> (CC BY-NC-ND 4.0)

THE IMPACT OF INTERNATIONAL COOPERATION ON EMPLOYMENT IN THE TOURISM SECTOR

T. O. Razumova 

N. A. Voskolovich 

Lomonosov Moscow State University,
1 Leninskiye Gory, Moscow, 119899, Russia

Received 12 November 2025

Accepted 16 March 2026

doi: 10.5922/2079-8555-2026-2-6

© Razumova T. O., Voskolovich N. A., 2026

International cooperation in tourism generates a wide range of political, economic, social, and cultural benefits for participating countries and increasingly serves as a driver of sustainable development. At the same time, the further expansion of international tourism cooperation requires the modernisation of Russia's tourism industry, accompanied by improvements in workforce development and the professional training of personnel capable of delivering high-quality tourism services. The purpose of this study is to examine the impact of international cooperation on labour demand in the tourism sector and identify approaches to addressing workforce shortages. The research draws on official statistical data, sample surveys, expert assessments, comparative analysis, and cluster analysis. The findings highlight the importance of strengthening labour-saving strategies through the wider use of flexible forms of employment, including platform-based and project-based work, as key instruments

To cite this article: Razumova, T. O., Voskolovich, N. A. 2026, The impact of international cooperation on employment in the tourism sector, *Baltic Region*, vol. 18, № 2, p. 111—133, doi: 10.5922/2079-8555-2026-2-6

for regulating employment in the tourism sector under conditions of labour market shortages. The proposed approach also includes measures aimed at improving employee retention and expanding the use of labour-saving digital technologies, particularly in labour-intensive segments of the tourism industry, such as hospitality and food services.

Keywords:

international cooperation, tourism, employment, labour-saving policy

References

1. Shukshin, S.I. 2022, Theoretical and Managerial Framework of Integration Processes in Travel Industry, *Journal of Legal and Economic Studies*, №4, p. 47—55 (in Russ.), EDN: TWJEZK, <https://doi.org/10.26163/GIEF.2022.52.43.008>
2. Ogneva, N.F., Broyan, I.V. 2022, Development of integration processes of the member countries of the Eurasian Economic Union, *The Eurasian Scientific Journal*, vol. 14, №3, art. 14ECVN322, EDN: IQGUAЕ
3. Kurylev, K.P., Malyshev, D.V., Khotivirshvili, A.A., Shablovskii, V.S. 2022, SCO and EAEU in the Context of Eurasian Integration, *World Economy and International Relations*, vol. 65, №2, p. 81—88 (in Russ.), EDN: VSHHAU, <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-2-81-88>
4. Xiaoguang, B. 2018, Analysis of the current situation and the prospects of the Chinese-Russian cooperation in the sphere of cultural industries within the “One Belt, One Way” project, *Power and Administration in the East of Russia*, №2 (83), p. 8—15 (in Russ.), EDN: XTGQIX, <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2018-83-2-8-15>
5. Xinyi, D. 2023, Tourism Cooperation in the SCO and its Features, *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, vol. 3, №3 (78), p. 133—137 (in Russ.), EDN: VPMZUI, <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-3-3-133-137>
6. Kristensen, A. E. 2020, Foreign direct investment in the Chinese outbound tourism industry: the policies, participants and possibilities, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, vol. 12, №1, p. 8—20, <https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1505100>
7. Levchenko, K.K. 2023, Structural and functional model of the digital platform in tourism, *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 13, №3-1, p. 285—293 (in Russ.), EDN: PUDCBU, <https://doi.org/10.34670/AR.2023.70.77.066>
8. Kumova, D.M. 2021, The use of artificial intelligence-based platforms in tourism, *Services in Russia and Abroad*, vol. 15, №3, p. 18—26 (in Russ.), EDN: OYZLHC, <https://doi.org/10.24412/1995-042X-2021-3-18-26>
9. Aksenov, V.A., Nosakov, I.V., Aksenov, S.V. 2022, Digitalization of the economy and development of electronic services in the field of hospitality and tourism, *Hotel Business*, №6, p. 418—427 (in Russ.), EDN: ZSWEKO, <https://doi.org/10.33920/igt-2-2206-07>
10. Voskolovich, N.V. 2024, On the Way to Digital Tourism, *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*, №102, p. 155—167 (in Russ.), EDN: EFPOXG, <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-102-2024-155-167>
11. Manakov, A.G., Krastev, V.K., Krasilnikova, I.N., Ivanov, I.A. 2023, Changes in the structure and geography of tourist flows during the COVID-19 pandemic, *Baltic Region*, vol. 15, №1, p. 139—152, EDN: GKTQYF, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-1-8>
12. Aleksandrova, A.Y., Krasavtsev, I.V. 2023, Territorial structure of inbound and domestic tourism in the Baltic States, *Baltic Region*, vol. 15, №1, p. 120—138, EDN: AVBDM, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-1-7>
13. Salisheva, E.G. 2022, The role and direction of international cooperation in the aspect of ensuring affordable tourism, *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 12, №9-1, p. 185—193 (in Russ.), EDN: KARTES, <https://doi.org/10.34670/AR.2022.47.79.050>
14. Giampiccoli, A. 2020, A conceptual justification and a strategy to advance community-based tourism development, *European Journal of Tourism Research*, vol. 25, art. 2503, EDN: CPLYJF, <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.418>
15. Chkhotua, I.Z., Muradov, A.A. 2023, Tourism Development in Modern Conditions: Global and National Trends, *Strategizing: Theory and Practice*, vol. 3, №2, p. 207—217 (in Russ.), EDN: JSNDAW, <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-207-217>

16. Oborin, M. S., Saryan, A. A. 2020, The development of tourist flows and features of their segmentation, *Services in Russia and Abroad*, vol. 14, № 1 (88), p. 13–22 (in Russ.), EDN: KUIITH, <https://doi.org/10.24411/1995-042X-2020-10102>
17. Dorta-González, P., González-Betancor, S. M. 2021, Employment in tourism industries: Are there subsectors with a potentially higher level of income?, *Mathematics*, vol. 9, № 22, art. 2844, EDN: EYBMJG, <https://doi.org/10.3390/math9222844>
18. Rodriguez-Giron, S., Vanneste, D. 2019, Tourism systems thinking: Towards an integrated framework to guide the study of the tourism phenomenon, *Tourism, Culture and Communication*, vol. 19, № 1, p. 1–16, EDN: XAVBPM, <https://doi.org/10.3727/109830419X15489421397219>
19. Bellato, L., Frantzeskaki, N., Briceño Fiebig, C., Pollock, A., Dens, E., Reed, B. 2022, Transformative roles in tourism: adopting living systems' thinking for regenerative futures, *Journal of Tourism Futures*, vol. 8, № 3, p. 312–329, EDN: KBGSJI, <https://doi.org/10.1108/jtf-11-2021-0256>
20. Ermakova, Zh. A., Kholodilina, Yu. E. 2019, Labour market trends and prospects in the tourism industry of the Russian Federation, *Intellect. Innovation. Investments*, № 7, p. 27–35 (in Russ.), EDN: MGXXNH, <https://doi.org/10.25198/2077-1715-2019-7-27>
21. Popova, V. N., Oleynikova, I. S. 2019, Modern approaches to customer service of a tourist company, *Creative Economy*, vol. 19, № 8, p. 2069–2086 (in Russ.), EDN: HCUGWY, <https://doi.org/10.18334/ce.19.8.123552>
22. Harju-Myllyaho, A., Hakkarainen, M., Vähäkuopus, M. 2020, Tourism Work: Public Management of the Tourism Workforce in Finland, in: Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., Jóhannesson, G. (eds.), *Tourism Employment in Nordic Countries: Trends, Practices, and Opportunities*, Palgrave Macmillan, Cham, p. 57–76, https://doi.org/10.1007/978-3-030-47813-1_4
23. Duncan, T., Hillman, A. G., Elbe, J. 2020, Sustainable Tourism Employment, the Concept of Decent Work, and Sweden, in: Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., Jóhannesson, G. (eds.), *Tourism Employment in Nordic Countries: Trends, Practices, and Opportunities*, Palgrave Macmillan, Cham, p. 327–348, https://doi.org/10.1007/978-3-030-47813-1_16
24. Machalkin, S. E., Moreva, S. N. 2019, Analysis of Quality and State Tourist Stream from the People's Republic of China, *Social-Economic Phenomena and Processes*, vol. 14, № 105, p. 25–29 (in Russ.), EDN: DEZTIW, <https://doi.org/10.20310/1819-8813-2019-14-105-25-29>
25. Golovchenko, T. P., Rubtsova, N. V. 2019, Assessment of Tourist Product and Hospitality in Baikal Region: Results of Online Polof Chinese Tourists, *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*, vol. 8, № 1 (26), p. 129–132 (in Russ.), EDN: ZBIYJV, <https://doi.org/10.26140/anie-2019-0801-0027>
26. Chalikova-Uhanova, M. V., Balashova, M. A., Troshkin, M. I., Balashova, A. M. 2021, On Long-Term Development of Tourism in Olkhonsky District and rationale for Increasing Its Attractiveness among Chinese Tourists, *Russian and Chinese Studies*, vol. 5, № 1, p. 36–45 (in Russ.), EDN: GITOPY, [https://doi.org/10.17150/2587-7445.2021.5\(1\).36-45](https://doi.org/10.17150/2587-7445.2021.5(1).36-45)
27. Sazykin, A. M., Shirokova, A. V. 2022, Development of international tourism in Primorsky Krai: Chinese direction, *Ojkumena. Regional researches*, № 1, p. 108–119 (in Russ.), EDN: UBHIYH, <https://doi.org/10.24866/1998-6785/2022-1/108-119>
28. Voskolovich, N. A., Resmiatova, A. S. 2022, International Cooperation as a Driver of Inbound Tourism Development to Russia from China, *Public Administration. E-journal (Russia)*, № 95, p. 144–160 (in Russ.), EDN: QXMMHP, <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-95-144-160>
29. Abudemaleke, A., Chkhotua, I. Z. 2024, Strategic Opportunities for Russian-Chinese Cooperation in Tourism in the Context of the Implementation of Large Cross-Border Projects, *Administrative Consulting*, № 5, p. 168–183 (in Russ.), EDN: SLLNCU, <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-5-168-183>
30. Kendzerskaya, N. V. 2022, Halal Friendly standards implementation technology based on Russian hotel complexes, *Hotel Business*, № 1, p. 63–70 (in Russ.), EDN: LQWBMZ, <https://doi.org/10.33920/igt-2-2201-07>
31. Mazlan, N., Izham, S. S. B., Ahmadun, M. B. 2023, Muslim Friendly Hotels as Islamic Tourism Products: Issues and Challenges, *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, № 13 (2), p. 224–237, <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i2/16344>

32. Anokhin, A. Y., Kropinova, E. G., Spiriajevas, E. 2021, Developing Geotourism with A Focus On Geoheritage In A Transboundary Region: The Case Of The Curonian Spit, A Unesco Site, *Baltic Region*, vol. 13, № 2, p. 112—128, EDN: EEWWBZ, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2021-2-6>

The authors

Prof **Tatiana O. Razumova**, Head of the Department of Labour and Personnel Economics, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Russia.

<https://orcid.org/0000-0001-5726-4136>

E-mail: Tatiana.razumowa@yandex.ru

Prof **Nina A. Voskolovich**, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Russia.

<https://orcid.org/0000-0003-1395-4930>

E-mail: voskolovitch@mail.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)

DHZMLS

РЕГИОН «В СБОРКЕ»: ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ТЕОРИИ АССАМБЛЯЖЕЙ В РЕГИОНОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

К. А. Иванов¹ 

Е. В. Кремнёв² 

И. О. Семенов³ 



¹ Иркутский институт химии им. А. Е. Фаворского
Сибирского отделения Российской академии наук,
664033, Россия, Иркутск, ул. Фаворского, 1

² Балтийский федеральный университет им. И. Канта,
236041, Россия, Калининград, ул. А. Невского, 14

³ Иркутский государственный университет,
664003, Россия, Иркутск, ул. Карла Маркса, 1

Поступила в редакцию 01.11.2025 г.

Принята к публикации 11.03.2026 г.

doi: 10.5922/2079-8555-2026-2-7

© Иванов К. А., Кремнёв Е. В.,
Семенов И. О., 2026

Статья посвящена актуальной методологической проблеме в регионологии, связанной с преодолением редукционизма и созданием целостного профиля региона. Современная регионология, будучи трансдисциплинарной областью знания, сталкивается с трудностями комплексного описания регионального пространства, которое часто фрагментируется подходами различных научных дисциплин. Целью исследования является разработка методологической рамки для анализа региона, основанной на принципах ассамбляжной теории Мануэля Деланды. Авторский научный подход заключается в адаптации базовых принципов указанной теории — экстериторность отношений, гетерогенность компонентов, эмерджентность и контингентная обязательность — к концепту региону. В качестве ключевого инструментария предлагается рассмотреть региона через призму четырех измерений ассамбляжа: осей материальности — экспрессивности, территориализации — детерриторизации, кодирования — декодирования и связности — сегментации. Кроме того, учитываются и временные характеристики существования региона, такие как относительная длительность событий и их относительная устойчивость. Основным результатом является операциональный протокол построения ассамбляжного профиля региона, позволяющий эмпирически выделять эпизоды (пере)сборки. Протокол задает минимальные требования к данным, шагам интеграции и критериям фиксации изменений. Делается вывод о том, что применение ассамбляжного подхода позволяет преодолеть эссенциализм традиционных социальных наук, предлагая целостное восприятие региона как социально-пространственного феномена, и открывает новые перспективы для трансдисциплинарных регионологических исследований.

Ключевые слова:

теория ассамбляжей, регион, регионологические исследования, региональное пространство, операционализация

Для цитирования: Иванов, К. А., Кремнёв, Е. В., Семенов, И. О. 2026, Регион «в сборке»: операционализация теории ассамбляжей в регионологических исследованиях, *Балтийский регион*, т. 18, № 2, с. 134–150, doi: 10.5922/2079-8555-2026-2-7