

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 4 / 2026, Vol. 18, Iss. 4 <https://esj.today/issue-4-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/20ECVN426.pdf>

DOI: 10.15862/20ECVN426 (<https://doi.org/10.15862/20ECVN426>)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Горяинов, К. С. Трансформация экономических моделей экосистем туризма и гостеприимства России в условиях макроэкономической неопределенности / К. С. Горяинов, В. А. Животова // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/20ECVN426.pdf>. DOI: 10.15862/20ECVN426.

For citation:

Goryainov K.S., Zhivotova V.A. Transformation of economic models of tourism and hospitality ecosystems in Russia in the context of macroeconomic uncertainty. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(4): 20ECVN426. Available at: <https://esj.today/PDF/20ECVN426.pdf>. DOI: 10.15862/20ECVN426. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338.48

Горяинов Константин Станиславович

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» Москва, Россия

Заведующий кафедрой «Гостиничного и ресторанного бизнеса»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: goryainov-ks@rudn.ru

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=950441

Животова Валерия Алексеевна

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» Москва, Россия

Ассистент кафедры «Гостиничного и ресторанного бизнеса»

E-mail: valeriamotik@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9614-0406>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1239983

Трансформация экономических моделей экосистем туризма и гостеприимства России в условиях макроэкономической неопределенности

Аннотация. В статье рассматриваются процессы глубинной трансформации экономических моделей функционирования региональных экосистем туризма и гостеприимства Российской Федерации под воздействием факторов макроэкономической неопределенности 2022–2026 гг. Авторами обоснован переход от линейных моделей, ориентированных на экстенсивный рост турпотока, к нелинейным адаптивно-кризисным моделям, включающим механизмы портфельной диверсификации туристских продуктов и интеграции с социально-экономическим контуром региона. На основе анализа статистических данных по 12 субъектам Российской Федерации выделены три базовые траектории трансформации: компрессионная, гибридная и институционально-стимулированного роста. Предложена авторская типология экономических моделей экосистем туризма и гостеприимства, а именно — ресурсно-рентная, инвестиционно-проектная, кластерно-сетевая и рефлексивно-адаптивная. Обосновано, что в условиях высокой неопределенности наиболее устойчивой оказывается рефлексивно-адаптивная модель, базирующаяся на принципах короткой обратной связи, портфельной конфигурации активов. Доказано, что выбор конкретной модели определяется не столько отраслевыми параметрами, сколько уровнем институциональной зрелости региона и качеством управленческих решений. Особое внимание уделено механизмам быстрой перенастройки экосистем при изменении внешних шоков, включая инструменты финансового резервирования и оперативного

перепрофилирования мощностей. Разработаны практические рекомендации для органов регионального управления по внедрению элементов рефлексивно-адаптивной модели с учетом текущей траектории развития. Полученные результаты могут быть использованы при корректировке стратегий пространственного развития туристских территорий в среднесрочной перспективе до 2030 года. Авторы приходят к выводу, что системная гибкость экосистем становится главным фактором сохранения конкурентоспособности регионов в условиях турбулентной внешней среды.

Ключевые слова: трансформация экономических моделей; экосистемы туризма и гостеприимства; макроэкономическая неопределенность; адаптивное управление; импортозамещение в туризме; устойчивость туристских территорий; внутренний туризм

Введение

Туризм и гостеприимство относятся к числу отраслей, наиболее чувствительных к макроэкономической неопределенности. В отличие от конъюнктурных колебаний спроса, макроэкономическая неопределенность представляет собой ситуацию, при которой экономические агенты не могут с приемлемой точностью прогнозировать ключевые параметры внешней среды — курс валют, инфляцию, потребительские доходы, регуляторные условия, логистическую доступность. В настоящее время экономическая картина Российской Федерации подвергается именно таким вызовам [1].

Согласно данным Росстата, приведённым в публикации РБК¹, за период 2022–2025 гг. рублевые цены на авиабилеты внутри страны выросли на 42–58 % в зависимости от направления², средняя стоимость проживания в коллективных средствах размещения увеличилась на 35 %³, а рост реальных располагаемых доходов населения в ряде традиционных туристских центров — Краснодарский край, Крым, Алтай — замедляется.⁴ Непредсказуемое перераспределение туристских потоков, феномен снижения загрузки гостиниц на фоне повышения турпотока в регион⁵, оптимизация туристского бюджета⁶ — ставят необходимость в поиске новых способов работы и координации экономических агентов туриндустрии.

В современной научной литературе вопросы устойчивости туристских территорий, адаптивного управления и экосистемного подхода рассматриваются как взаимосвязанные направления анализа, позволяющие объяснить реакцию туризма и сферы гостеприимства на внешние шоки и структурные изменения.

¹ Львова А. Цены на авиабилеты в экономклассе в начале года резко выросли. РБК, 25.03.2024. — Режим доступа: [URL:https://www.rbc.ru/business/25/03/2024/65fdab8c9a79477fecf1afc9](https://www.rbc.ru/business/25/03/2024/65fdab8c9a79477fecf1afc9) (дата обращения: 04.08.2026).

² Телеканал 78, Ульянова С. Продавайте почку: россияне предупредили о новом подорожании авиабилетов — Режим доступа: [URL:https://78.ru/news/2025-02-04/prodavaite-pochku-rossiyan-predupredili-o-novom-podorozhanii-aviabiletov](https://78.ru/news/2025-02-04/prodavaite-pochku-rossiyan-predupredili-o-novom-podorozhanii-aviabiletov) (дата обращения: 04.08.2026).

³ Интерфакс-Россия. Гостиницы России подорожали в среднем на 7 % в 2025 году. — Режим доступа: [URL:https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/gostinicy-rossii-podorozhali-v-srednem-na-7-v-2025-godu](https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/gostinicy-rossii-podorozhali-v-srednem-na-7-v-2025-godu) (дата обращения: 04.08.2026).

⁴ Новостной портал «Город», Святки И. Росстат объявил о росте реальных доходов жителей Краснодарского края на 3,1 %. — Режим доступа: <https://krd.gorod.space/rosstat-obyavil-o-roste-realnyh-dohodov-zhiteley-krasnodarskogo-kraya-na-3-1/> (дата обращения: 04.08.2026).

⁵ РБК Калининград. Калининградские отели не досчитались постояльцев. — Режим доступа: <https://kaliningrad.rb.c.ru/kaliningrad/10/06/2025/68484cb99a794712bea47e20> (дата обращения: 04.08.2026).

⁶ Коммерсантъ. Россияне стали реже путешествовать из-за экономии и неопределенности. — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/8781445> (дата обращения: 04.08.2026).

При этом исследователи по-разному определяют сущность проблемы: А. Ю. Александрова акцентирует внимание на сохранении природно-ресурсного потенциала и снижении рекреационной нагрузки, рассматривая методологические ограничения измерения туристской ёмкости территорий [2], М. А. Любарская и А. Б. Черноморец фокусируются на согласовании интересов участников туристского рынка через интегрированный подход к развитию туристских экосистем в регионах России [3], К. К. Левченко, в свою очередь, делает акцент на цифровой трансформации как условии повышения управляемости территориальных туристских систем, предлагая методический подход к формированию цифровой экосистемы адаптивного управления туризмом [4].

В большинстве работ экосистема туризма и гостеприимства трактуется как целостная сеть взаимодействий между бизнесом, органами власти, местным сообществом, туристами и цифровыми платформами [5]. Такой подход позволяет рассматривать туризм не как набор отдельных предприятий, а как комплексную территориальную систему, в которой устойчивость формируется за счет кооперации, институциональной поддержки и способности быстро адаптироваться к изменению спроса, кризисам и технологическим сдвигам [6]. Необходимо отметить, что существующие научные взгляды рассматривают именно общие характеристики системы и принципы взаимодействия, оставляя в стороне влияние цифровизации, кластеризации и сетевого взаимодействия на структуру конкретной экономической модели.

В целом научное сообщество приходит к выводу, что экосистемный подход наиболее полно отражает современную логику развития туризма и гостеприимства, поскольку позволяет учитывать пространственные, институциональные, цифровые и экономические факторы одновременно [7; 8]. Вместе с тем категория «экономическая модель экосистемы туризма и гостеприимства» пока не получила достаточного определения, особенно применительно к условиям макроэкономической неопределенности. Именно поэтому дальнейшие исследования должны быть направлены на выявление структурных различий между моделями экосистем и на обоснование критериев их устойчивости.

Цель исследования — выявление и теоретическое описание трансформации экономических моделей экосистем туризма и гостеприимства России под воздействием макроэкономической неопределенности, а также обоснование критериев устойчивости различных моделей.

Задачи:

- выделить ключевые факторы макроэкономической неопределенности, влияющие на экономику туризма в России в 2022–2026 гг.;
- предложить типологию экономических моделей экосистем туризма и гостеприимства;
- проанализировать траектории трансформации на примере ряда регионов;
- сформулировать принципы перехода к более устойчивым моделям.

Материалы и методы

Исследование выполнено на основе сочетания методов системного экономического анализа, кейс-стади, сравнительного анализа статистических данных и нормативно-целевого проектирования. Эмпирическую базу составили данные Росстата (форма 1-ТУР, данные о коллективных средствах размещения), отчеты Министерства экономического развития РФ, региональные стратегии развития туризма 12 субъектов РФ (Республика Крым, Краснодарский край, Калининградская область, Республика Татарстан, Алтайский край, Иркутская область, Приморский край, Ставропольский край, Ленинградская область, Республика Карелия, Тюменская область, Севастополь) за 2019–2025 гг., а также экспертные исследования с представителями органов управления туризмом.

Временной горизонт анализа охватывает докризисный 2019 г., острой фазы неопределенности (2022–2023) и период адаптации (2024–2025). Для идентификации траекторий трансформации использовался метод кластерного анализа по трем переменным: динамика турпотока (индекс к 2019 г.), динамика реальных доходов населения региона, индекс роста цен на основные туристские услуги.

Результаты

1. Выявление основных макроэкономических факторов трансформации экосистем туризма и гостеприимства. Организация международного сотрудничества и развития⁷ понимает макроэкономическую неопределённость как устойчивое состояние высокой вероятностной множественности альтернативных траекторий развития ключевых параметров туристских экосистем, при котором предсказуемость платежеспособного спроса, структуры потребления, ценообразования, логистической доступности и регуляторной среды существенно ограничена.⁸ На основе анализа региональных данных изменение цен на авиакеросин в аэропортах Южного и Центрального федеральных округов [10]⁹, а также отчётов о росте тарифов ЖКХ для юридических лиц) и управленческих решений ключевых авиаперевозчиков по корректировке полетных программ выделены четыре взаимосвязанных фактора, формирующих эту неопределённость:

1.1 Колебание цен. Системное удорожание авиационного топлива и эксплуатационных расходов на воздушные суда, рост тарифов на энергоносители и коммунальные услуги привели к повышению себестоимости предоставления туристических услуг, что зафиксировано в оперативных отчётах авиаперевозчиков и региональных мониторингах согласно данным аэропортов и авиакомпаний юга России и Центрального федерального округа).¹⁰

1.2 Ряд законодательных изменений. Последовательные изменения в правилах въезда, введение особых экономических зон и программ льготного финансирования создали ситуацию постоянной смены финансового инвестиционного фокуса, поскольку это ведет к изменениям транзакционных издержек для инвесторов и операторов.

1.3 Логистические изменения, связанные с закрытием и частичным ограничением работы аэропортов на юге России [9], перераспределение авиапотоков через Москву и Сочи, а также дефицит железнодорожных билетов в пиковые периоды привели к ухудшению транспортной доступности ряда курортных территорий и зафиксированы в статистике перевозок и региональных отчётах.¹¹ Наиболее ярким примером являются отдельные районы Республики Крым и Алтайского края.¹²

⁷ OECD Tourism Trends and Policies 2026 [Electronic resource] / OECD. — Paris: OECD Publishing, 2026. — DOI: 10.1787/3fd3cd75-en. — URL: <https://doi.org/10.1787/3fd3cd75-en> (дата обращения: 04.08.2026).

⁸ Александрова А. Ю. География туризма. — Учебник — 5-е изд. — М.: Кнорус, 2023. — 592 с. — URL: <https://book.ru/book/942837?ysclid=ms8u72mukr350130310> (дата обращения: 01.08.2026).

⁹ Биржаков М. Б. Экономика туристской отрасли. — учебное пособие, — 8-е изд. — СПб.: Герда, 2023. — 480 с. — ISBN 5-7422-1697-1. — URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_004084049/ (дата обращения: 01.08.2026).

¹⁰ Обращение авиакомпании «Азимут» в Ассоциацию эксплуатантов воздушного транспорта (АЭВТ) о критической ситуации с поставками авиационного топлива на юге России. — 2026. — Цит. по: Travel Russian News, 24.06.2026. — URL: <https://www.trn-news.ru/news/211627> (дата обращения: 08.08.2026).

¹¹ ТАСС. Дефицит билетов возник на поезда в Крым на майские праздники и лето. 2022. URL: <https://tass.ru/obschestvo/14377111> (дата обращения: 10.08.26).

¹² Джанджугазова Е. А. Маркетинг туристских территорий: учебное пособие для вузов. — Учебное пособие — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 208 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07732-2. — URL: [http://lib.sibsport.ru/www/libsport.nsf/0/f8f6a384cea3ba6b472581c3002d2f86/\\$FILE/Джанджугазова.pdf](http://lib.sibsport.ru/www/libsport.nsf/0/f8f6a384cea3ba6b472581c3002d2f86/$FILE/Джанджугазова.pdf) (дата обращения: 01.08.2026).

1.4 Структурная переориентация спроса. Ограничение выездного туризма по направлениям ЕС, США, Японии и ряда других стран привело к перераспределению платежеспособного спроса в пользу внутренних южных и балтийских направлений, что проявилось в резком увеличении сезонной загрузки в Крыму и Калининградской области в 2023–2024 гг. и формировании эффекта «сжатого пика» на местных инфраструктурных системах [10]. Изменение турпотока хоть и является самостоятельно рассматриваемой единицей и фактором туротрасли, но возникает в следствие малейшего изменения макроэкономических и геополитических факторов.

Существующая научная литература зачастую рассматривает указанные выше факторы достаточно разрозненно и опирается на агрегированные данные, что затрудняет понимание их непосредственного взаимодействия и взаимопроникновения, для разработки превентивных мер, учитывающих динамику этих факторов [11].

2. Типология экономических моделей экосистем туризма и гостеприимства. Поскольку, как было указано ранее, существующая научная литература во многом описывает факторы развития туризма разрозненно, авторами была предпринята попытка интегрировать эти подходы. Методология исследования строилась на последовательной декомпозиции цепочки доход — каналы управления — устойчивость.

По результатам анализа выявлены и систематизированы пять типов конфигураций экономических моделей, отражающих специфику функционирования туристских экосистем на различных этапах их развития.

- Ресурсно-рентная модель, представленная курортами Черноморского побережья. Характеризуется использованием уникальных природных и климатических ресурсов, выраженной сезонностью и низким мультипликатором добавленной стоимости [12]. Исходя из региональных отчётов администраций Краснодарского края,¹³ такие территории демонстрируют высокую зависимость от погодных условий и ограниченные возможности диверсификации.

- Инвестиционно-проектная модель, иллюстрируемая курортом «Роза Хутор» и проектами на территории Республики Алтай, крупнейшим из которых является «Манжерок». Основой для такой модели являются крупные капитальные вложения и масштабные инфраструктурные решения, однако её уязвимость проявляется в длительном инвестиционном горизонте и риске удорожания цен на строительные и эксплуатационные ресурсы.

- Кластерно-сетевая модель, характерная для туристских кластеров Тверской области и маршрутов «Золотого кольца», базирующаяся на кооперации малого и среднего бизнеса с поддержкой региональных туристских офисов. Она снижает транзакционные издержки через совместные каналы бронирования и маркетинга, но демонстрирует сложности координации и медленную реакцию в кризисных ситуациях.

- Рефлексивно-адаптивная модель, примером которой служат адаптивные практики Калининградской области и части Республики Крым. Проявляет способность к быстрой перенастройке ценовой политики и формированию диверсифицированных предложений участниками туротрасли. Модель ориентирована на максимизацию устойчивости через интеграцию с локальными системами жизнеобеспечения, а не на максимум прибыли [13].

Необходимо отметить, что существующая научная база в недостаточной мере соотносит типы моделей с их адаптивным потенциалом и государственными инструментами поддержки.

¹³ Закон Краснодарского края от 21 декабря 2018 г. № 3930-КЗ «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года» — Режим доступа: URL: <https://docs.cntd.ru/document/408397447> (дата обращения: 24.07.2026).

Предложенная типология опирается на введение в классификацию двух новых критериев: (1) степени зависимости модели от внешних бюджетных субсидий и (2) способности к оперативной реконфигурации в условиях турбулентности.

В отличие от стандартных отраслевых моделей, данная классификация добавляет инструментарий для оценки управленческой гибкости, позволяя дифференцировать политику поддержки для кластерно-сетевых и ресурсно-рентных моделей.

3. Выявление траекторий трансформаций. На основе комплексного исследования выявлены три доминирующие траектории трансформации исходных экономических моделей: компрессионная, гибридная и институционально-стимулированная. Однако, в отличие от зарубежных исследований, в российской практике трансформация по гибриднему типу является доминирующей не из-за рыночных причин (как у Фенг Л. [14]), а из-за локальной административной политики. Классификация по Фенг Л позволяет систематизировать варианты перехода, а вклад заключается в выявлении конкретных региональных факторов, ускоряющих или замедляющих этот переход в условиях современной России.

Компрессионная траектория проявляется в регионах, где макроэкономическая неопределённость приводит к долговременному сжатию платежеспособного спроса при сохранении высокой стоимости предоставления услуг, что фиксируется в ряде районов Республики Крым и в отдельных частях Алтайского края. Турпоток 2024–2025 гг. на таких территориях оказался на 20–30 % ниже уровня 2019 г., а сезонная загрузка средств размещения — существенно ниже потенциала, что свидетельствует о деградации экономической модели в сторону ресурсно-рентообразной конфигурации с низкой рентабельностью.¹⁴

Гибридная траектория наблюдается в ряде субъектов, включая Краснодарский край и Калининградскую область, где выездной спрос частично замещается внутренним. Это сопровождалось ростом турпотока на 15–25 % по сравнению с докризисным периодом, но одновременно наблюдалось снижение средней доходности размещения на 10–12 % — явление, требующее переосмысления ценообразовательных стратегий и усиления механизмов кооперации между малыми операторами.¹⁵

Институционально-стимулированная траектория характерна для регионов, где активная роль власти, представленная в форме субсидий, и крупных инвестиционных инициатив приводит к росту турпотока до +40–60 %¹⁶ относительно 2019 г. Флагманами являются Татарстан и Тюменская область, где системный туристско-событийный маркетинг и диверсификация предложений по бальнеологическому отдыху, включая термальные комплексы обеспечили значительный приток туристов. В тоже время значительная часть роста зависела от перераспределительных бюджетных потоков, что вызывает вопросы о долгосрочной экономической устойчивости таких моделей и необходимости разработки методик оценки эффективности трансфертов и планов коммерциализации проектов в среднесрочной перспективе [15].

¹⁴Маслова Е. — Турпоток в Алтайском крае в 2025 году остался на уровне 2024-го / Е. Маслова// Tolknnews Барнаула, Алтай и Алтайского края. — 2026. — 29 января. — URL: <https://tolknnews.ru/turizm/209537-kakim-bil-turpotok-v-altayskom-krae-v-godu-i-skolko-deneg-dala-otrasl> (дата обращения: 17.08.2026).

¹⁵ Коммерсантъ. Экокатастрофа, новые отели и крупные фестивали: обзор санаторно-курортной отрасли Кубани в 2025 году. — 10 января 2026. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8338744> (дата обращения: 24.08.2026).

¹⁶ МК Тюмень. Тюменская область наращивает свой туристический потенциал / 2025. — 30 декабря. — Режим доступа: URL: <https://tumen.mk.ru/economics/2025/12/30/tyumenskaya-oblast-narashhivaet-svoy-turisticheskiy-potencial.html> (дата обращения: 17.08.2026).

Государственный комитет Республики Татарстан по туризму. — 2025. Татарстан удостоен наград на международном конкурсе событийного туризма / Режим доступа: URL: <https://tourism.tatarstan.ru/index.htm/news/2475055.htm> (дата обращения: 17.08.2026).

Обсуждение

Полученные результаты свидетельствуют о том, что макроэкономическая нестабильность выполняет роль селективного фильтра для экосистем туризма и гостеприимства: экономические модели, обладающие высокой операционной гибкостью (рефлексивно-адаптивные и гибридные кластерно-сетевые конфигурации), сохраняют относительную устойчивость, тогда как ресурсно-рентные и инвестиционно-проектные модели, ориентированные на длинные циклы окупаемости, напротив, демонстрируют повышенную уязвимость¹⁷ [15].

Основной теоретический вывод сводится к тому, что в условиях высокой неопределенности приоритеты экономической модели смещаются. Классический принцип максимизации прибыли при допустимом уровне риска уступает место стратегии максимизации устойчивости, которая достигается через поддержание заданного уровня ликвидности.

На практическом уровне это означает, что для туристской экосистемы наличие трех источников дохода с умеренной рентабельностью является более жизнеспособным, чем концентрация на одном высокомаржинальном потоке. Последний становится уязвимым, если его стабильность зависит от непредсказуемых внешних обстоятельств, таких как транспортные ограничения или резкие изменения внешней среды.

В ходе анализа также выявлен конфликт между стратегическим планированием на макроуровне и оперативной логикой локальных субъектов рынка. Это противоречие проявляется в разрыве временных горизонтов: централизованные программы тяготеют к капиталоемким проектам с длительным сроком окупаемости, тогда как местные администрации и бизнес-сообщества нуждаются в гибких решениях с короткими циклами реализации и возможностью портфельной диверсификации. Сгладить это противоречие позволил бы переход к механизму «адаптивного финансирования». Суть такого подхода — не в жестком закреплении бюджетных средств за конкретными проектами, а в формировании резервного фонда, предназначенного для оперативной перенастройки ресурсов в ответ на быстро меняющиеся условия.

В таблице 1 представлена матрица соответствия экономических моделей и типов внешних рисков.

Таблица 1

Устойчивость экономических моделей экосистем туризма к типам макроэкономических рисков

Тип экономической модели	Ценовой риск	Риск спроса	Регуляторный риск	Логистический риск
Ресурсно-рентная	Низкая	Критическая	Средняя	Высокая
Инвестиционно-проектная	Критическая	Средняя	Низкая	Критическая
Кластерно-сетевая	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя
Рефлексивно-адаптивная	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя

Составлено авторами на основе анализа данных источника [16]

Данная таблица даёт качественную карту рисков, но не количественные пороги. Её ценность в структурировании приоритетов при выработке экономической стратегии в зависимости от доминирующей модели в стране или отрасли.

Наибольшее внимание следует уделить рефлексивно-адаптивной модели, так как она сконцентрировала в себе максимум уязвимостей, но при этом именно она чаще всего ассоциируется с инновационным ростом.

¹⁷ OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2022 [Электронный ресурс]. — Paris: OECD Publishing, 2022. — Режим доступа: URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en.html.

Заключение

Исследование показало, что макроэкономическая неопределенность действует как фильтр, заставляя туристические экосистемы по-разному перестраиваться. Было выделено четыре основных фактора нестабильности — колебания цен, регуляторные сдвиги, логистические ограничения и изменение структуры спроса. На их основе предложена типология экономических моделей, которая учитывает два важных критерия: насколько модель зависит от внешней поддержки и как быстро она может меняться в кризис. Также обнаружено, что в нестабильной обстановке главной целью становится не максимизация прибыли, а сохранение устойчивости за счет диверсификации доходов. Это подтверждается данными регионов, где рост турпотока сопровождался снижением доходности размещения.

Новизна работы состоит в том, что она связывает типы моделей с конкретными рисками и показывает, какие из них более уязвимы. В отличие от многих исследований, которые рассматривают устойчивость туризма через природу или управление, здесь внимание сосредоточено на экономической гибкости и структуре финансирования. Выявлено, что на практике возникает противоречие: государственные программы нацелены на долгосрочные проекты, а бизнесу нужны быстрые и недорогие решения. Кроме того, показано, что в России переход к гибридным моделям чаще определяется решениями властей, а не рынком, что отличает нашу ситуацию от зарубежных примеров.

Практическая ценность работы — в возможности использовать полученные выводы для настройки региональной политики. Для одних регионов (например, курортов с природной рентой) важнее всего снижать транспортные расходы и поддерживать межсезонье. Для других (где много малого бизнеса) — помогать с цифровизацией и совместным продвижением. Чтобы сгладить разрыв между долгосрочными планами и текущими потребностями, предложен механизм «адаптивного финансирования» — создание резервов, которые можно быстро перенаправлять на наиболее острые нужды.

Основная гипотеза подтвердилась: устойчивость действительно зависит от гибкости, а не от объема ресурсов. Однако выяснилось, что регионы с высокой государственной поддержкой, показывая рост, рискуют оказаться зависимыми от бюджетных вливаний. Поэтому в будущем важно не только наращивать турпоток, но и оценивать, насколько проекты могут работать без постоянных субсидий. Дальнейшие исследования стоит направить на разработку четких показателей устойчивости и апробацию предложенного механизма в конкретных регионах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сафронова, Т. Н., Т. Л. Камоза, О. М. Евтухова [и др.]. Рынок гостеприимства в Российской Федерации: современное состояние и тенденции / Т. Н. Сафронова, Т. Л. Камоза, О. М. Евтухова [и др.] // Наука Красноярья: экономический журнал. — 2025. — Т. 14, № 1. — С. 135–157. — DOI: 10.12731/2070-7568-2025-14-1-288. — URL: <https://kras-science.ru/jour/index.php/nk/article/> (дата обращения: 27.07.2026).
2. Александрова, А. Ю. Методологические ограничения и практические вызовы измерения туристской емкости территории / А. Ю. Александрова // Географический вестник. — 2026. — № 2. — С. 186–199. — DOI: 10.17072/2079-7877-2026-2-186-199. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-ogranicheniya-i-prakticheskie-vyzovy-izmereniya-turistskoy-emkosti-territorii/> (дата обращения: 27.07.2026).

3. Любарская, М. А., А. Б. Черноморец. Интегрированный подход к развитию туристских экосистем в регионах России / М. А. Любарская, А. Б. Черноморец // Экономический вектор. — 2023. — № 1(32). — С. 61–66. — DOI: 10.36807/2411-7269-2023-1-32-61-66. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannyi-podhod-k-razvitiyu-turistskih-ekosistem-v-regionah-rossii/> (дата обращения: 27.07.2026).
4. Левченко, К. К. Методический подход к формированию цифровой экосистемы адаптивного управления туризмом / К. К. Левченко // Сервис в России и за рубежом. — 2023. — Т. 17, № 1. — С. 5–14. — DOI: 10.5281/zenodo.7787176. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskii-podhod-k-formirovaniyu-tsifrovoy-ekosistemy-adaptivnogo-upravleniya-turizmom/> (дата обращения: 27.07.2026).
5. Семко, И. А., Л. А. Алтухова. Механизм формирования туристской дестинации как адаптивная система управления развитием сельских территорий / И. А. Семко, Л. А. Алтухова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 12-2. — DOI: 10.17513/vaael.4454. — URL: <https://vaael.ru/article/view?id=4454> (дата обращения: 30.07.2026).
6. Рассохина, Т. В., А. И. Сеселкин. Оценка проблем и механизмов управления, инвестиционной политики и маркетинга в сфере развития устойчивого туризма на основе экспертного опроса / Т. В. Рассохина, А. И. Сеселкин // Сервис в России и за рубежом. — 2016. — № 4. — С. 38–45. — DOI: 10.12737/21824. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-problem-i-mehanizmov-upravleniya-investitsionnoy-politiki-i-marketinga-v-sfere-razvitiya-ustoychivogo-turizma-na-osnove> (дата обращения: 01.08.2026).
7. Яковчук, А. А. Оценка эффективности региональной политики в сфере туризма / А. А. Яковчук // Экономические отношения. — 2019. — Т. 9, № 4. — С. 3103–3114. — DOI: 10.18334/eo.9.4.41232. — URL: <https://1economic.ru/lib/41232> (дата обращения: 30.07.2026).
8. Суслаков, Б. А., Е. В. Болнокина. Методология и модели адаптивного управления социально-экономическими системами современного общества / Б. А. Суслаков, Е. В. Болнокина // Открытое образование. — 2010. — № 4. — С. 45–48. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-i-modeli-adaptivnogo-upravleniya-sotsialno-ekonomicheskimi-sistemami-sovremennogo-obschestva/> (дата обращения: 30.07.2026).
9. Вишневская, Е. В. Влияние цифровых технологий на развитие туристского рынка / Е. В. Вишневская // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2019. — Т. 5, № 4. — С. 12–24. — DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-4-0-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovyyh-tehnologiy-na-razvitie-turistskogo-rynka/> (дата обращения: 01.08.2026).
10. Чхотуа, И. З., А. А. Мурадов. Глобальные и национальные тренды развития туризма в современных условиях / И. З. Чхотуа, А. А. Мурадов // Стратегирование: теория и практика. — 2023. — Т. 3, № 2. — С. 207–217. — DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-2-207-217. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-i-natsionalnye-trendy-razvitiya-turizma-v-sovremennyh-usloviyah/> (дата обращения: 01.08.2026).
11. Редькина, Е. М. Региональная туристская экосистема: систематизация теоретических подходов и уточнение понятийного аппарата / Е. М. Редькина // Общество: политика, экономика, право. — 2026. — № 6. — С. 168–174. — DOI: 10.24158/per.2026.6.20. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-turistskaya-ekosistema-sistematizatsiya-teoreticheskikh-podhodov-i-utocnenie-ponyatiynogo-apparata/> (дата обращения: 01.08.2026).

12. Латков, А. В. Динамика "туристской ренты" в экономическом пространстве городов-курортов Черноморского побережья Кавказа / А. В. Латков // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 6. — С. 112–118. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_42426732_47382028.pdf (дата обращения: 04.08.2026).
13. Holling, C.S. Resilience and Stability of Ecological Systems / C.S. Holling // Annual Review of Ecology and Systematics. — 1973. — Т. 4. — 23 с. — URL: <https://sciences.ucf.edu/biology/d4lab/wp-content/uploads/sites/23/2024/08/Holling-1973.pdf> (дата обращения: 04.08.2026).
14. Feng, L., J. Guo, Y. Liu. Research Methodology for Tourism Destination Resilience and Analysis of Its Spatiotemporal Dynamics in the Post-Epidemic Period / L. Feng, J. Guo, Y. Liu // Journal of Resources and Ecology. — 2021. — Т. 12, № 5. — С. 682–692. — DOI: 10.5814/j.issn.1674-764x.2021.05.011. — URL: <https://www.jorae.cn/EN/abstract/abstract50371.shtml> (дата обращения: 07.08.2026).
15. Scuttari, A., P. Corradini. Multidisciplinary approaches to resilience in tourism destination studies / A. Scuttari, P. Corradini // Destination Resilience. — Routledge, 2018. — 16 p. — URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203701904-3/multidisciplinary-approaches-resilience-tourism-destination-studies-anna-scuttari-philipp-corradini> (дата обращения: 07.08.2026).
16. Walker, B., C.S. Holling, S.R. Carpenter, A. Kinzig. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems / B. Walker, C.S. Holling, S.R. Carpenter, A. Kinzig // Ecology and Society. — 2004. — Т. 9, № 2. — С. 5. — DOI: 10.5751/ES-00650-090205. — URL: https://www.researchgate.net/publication/42764046_Resilience_Adaptability_and_Transformability_in_Social-ecological_Systems (дата обращения: 07.08.2026).

Goryainov Konstantin Stanislavovich

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia

E-mail: goryainov-ks@rudn.ru

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=950441

Zhivotova Valeriia Alekseevna

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia

E-mail: valeriamotik@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9614-0406>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1239983

Transformation of economic models of tourism and hospitality ecosystems in Russia in the context of macroeconomic uncertainty

Abstract. This article examines the profound transformation of economic models for regional tourism and hospitality ecosystems in the Russian Federation under the impact of macroeconomic uncertainty in 2022–2026. The authors substantiate the transition from linear models focused on extensive tourist growth to nonlinear adaptive-crisis models that incorporate mechanisms for portfolio diversification of tourism products and integration with the region's socioeconomic framework. Based on an analysis of statistical data for 12 constituent entities of the Russian Federation, three basic transformation trajectories are identified: compression, hybrid, and institutionally stimulated growth. A typology of economic models for tourism and hospitality ecosystems is proposed: resource-rental, investment-project, cluster-network, and reflexive-adaptive. It is substantiated that, under conditions of high uncertainty, the most stable model is a reflexive-adaptive one, based on the principles of short feedback and a portfolio asset configuration. It is demonstrated that the choice of a specific model is determined not so much by industry parameters as by the level of institutional maturity of the region and the quality of management decisions. Particular attention is paid to mechanisms for the rapid reconfiguration of ecosystems in the face of changing external shocks, including financial reserve instruments and the rapid repurposing of capacities. Practical recommendations have been developed for regional governments on the implementation of elements of the reflexive-adaptive model, taking into account the current development trajectory. The obtained results can be used to adjust strategies for the spatial development of tourist areas in the medium term up to 2030. The authors conclude that the systemic flexibility of ecosystems is becoming the main factor in maintaining the competitiveness of regions in a turbulent external environment.

Keywords: transformation of economic models; tourism and hospitality ecosystems; macroeconomic uncertainty; adaptive management; import substitution in tourism; sustainability of tourist areas; domestic tourism