

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

2025, Том 17, № 6 / 2025, Vol. 17, Iss. 6 <https://esj.today/issue-6-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/97ECVN625.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Черных, В. А. Стратегии хозяйствующих субъектов на рынке туристических услуг в условиях сезонных колебаний спроса и логистического обеспечения продвижения туристического продукта на внутренний рынок / В. А. Черных // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/97ECVN625.pdf>.

For citation:

Chernykh V.A. Strategies of economic entities in the tourism services market in the context of seasonal fluctuations in demand and logistics support for promoting tourism products on the domestic market. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(6): 97ECVN625. Available at: <https://esj.today/PDF/97ECVN625.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338.48:658.8

Черных Владислав Александрович

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Национальная ассоциация экспертов экономической безопасности, Москва, Россия

Аналитик

E-mail: vlad_chernykh5519424@bk.ru

Стратегии хозяйствующих субъектов на рынке туристических услуг в условиях сезонных колебаний спроса и логистического обеспечения продвижения туристического продукта на внутренний рынок

Аннотация. Рынок туристических услуг Российской Федерации вступает в фазу структурной трансформации на рубеже 2025–2026 годов, характеризуемую замедлением темпов роста внутреннего турпотока (97 млн поездок в 2025 году по оценке РСТ при сокращении организованного сегмента на 10,6 %), перераспределением туристических потоков между регионами и стагнацией раннего бронирования летнего сезона 2026 года. Предметом настоящего исследования выступают стратегические модели поведения хозяйствующих субъектов туристической индустрии, формируемые под воздействием сезонных колебаний спроса и условий логистического обеспечения продвижения туристического продукта на внутренний рынок. В работе рассматриваются методы системного анализа научной литературы, компаративного анализа стратегий сглаживания сезонности, а также нормативно-правового анализа действующего российского законодательства в сфере туристской деятельности и транспортного обеспечения. Анализ эволюции научных подходов к управлению сезонностью позволил выявить переход от традиционных ценовых механизмов стимулирования к интегрированным стратегиям, сочетающим диверсификацию туристического продукта, цифровизацию каналов продвижения и оптимизацию транспортно-логистической инфраструктуры. Ключевые результаты исследования свидетельствуют о необходимости формирования адаптивной стратегии хозяйствующих субъектов, учитывающей трансформацию потребительского поведения, территориальное перераспределение туристических потоков и расширение географии внутреннего туризма. Систематизированы ключевые факторы сезонных колебаний спроса, проведён сравнительный анализ стратегий антисезонного регулирования, а также выявлены основные логистические барьеры продвижения туристического продукта. Практическая значимость определяется возможностью использования полученных результатов при разработке региональных программ развития туризма и формировании маркетинговых стратегий туроператоров в условиях нового регуляторного ландшафта.

Ключевые слова: туристический рынок; сезонные колебания спроса; логистическое обеспечение; продвижение туристического продукта; внутренний туризм; хозяйствующие субъекты; транспортная доступность; цифровизация туризма; стратегическое управление; региональная экономика

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена противоречием между количественным ростом внутреннего турпотока до 97 млн поездок в 2025 году и одновременным сокращением организованного сегмента на 10,6 %, стагнацией раннего бронирования на лето 2026 года и сохраняющейся территориально-сезонной концентрацией спроса, усиленной транспортно-логистическими барьерами. Трансформация глобальных и национальных туристических рынков в условиях структурных ограничений внешнеэкономической деятельности и общеэкономического охлаждения формирует принципиально новую конфигурацию спроса на туристические услуги в Российской Федерации.¹ Следует отметить, что по предварительным оценкам РСТ количество туристических поездок по России в 2025 году достигло 97 млн, продемонстрировав прирост на 5,84 % относительно рекордных 92 млн поездок 2024 года.² По данным СберАналитики, за 11 месяцев 2025 года россияне совершили 164 млн поездок и потратили в путешествиях по стране 1,83 трлн руб.³ Вместе с тем рынок организованного внутреннего туризма в 2025 году сократился на 10,6 %, а раннее бронирование летнего сезона 2026 года по состоянию на февраль отстаёт от прошлогоднего уровня в среднем на 10 %, что свидетельствует о вступлении отрасли в фазу стагнации после бурного роста 2022–2024 годов.⁴ Сезонная поляризация туристического спроса при постепенном сглаживании остаётся выраженной проблемой, актуализирующей разработку стратегий адаптации хозяйствующих субъектов к циклическим колебаниям рыночной конъюнктуры.

Наряду с количественным ростом турпотока существенное значение приобретают качественные изменения в структуре потребительских предпочтений, проявляющиеся в расширении географии путешествий, увеличении доли коротких поездок выходного дня и формировании спроса на персонализированные туристические продукты.⁵ Особого внимания заслуживает тот факт, что данные СберАналитики зафиксировали значительный рост осеннего турпотока в 2025 году (в сентябре +14,3 %, в октябре +15,8 %, в ноябре +14,3 % к аналогичным месяцам 2024 года), что указывает на устойчивое сглаживание сезонности.³ Параллельно усиливается отток путешественников за рубеж, где продажи туров в 2025 году выросли на 15 % на фоне укрепления рубля и расширения полётных программ в Азию.⁶

¹ Ведомости. Малые города, автопутешествия и «русскость». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.vedomosti.ru/analytics/trends/articles/2025/12/08/1161247-malie-goroda-avtoputeshestviya-i-russkost-kak-menyetsya-vnutrennij-turizm-v-2025-godu> (дата обращения 06.03.2026).

² ТУРПРОМ. Туристический бум в России: итоги 2025 года. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.tourprom.ru/news/81161/> (дата обращения 06.03.2026).

³ Коммерсантъ. Внутренний туризм в России вырос на 7,5 % в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8313841> (дата обращения 06.03.2026).

⁴ АТОР. Раннее бронирование лета-2026 в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.atorus.ru/article/rannee-bronirovanie-leta-2026-v-rossii-stavka-na-plyazh-i-polyarizaciya-sprosa-66574> (дата обращения 06.03.2026).

⁵ РБК Тренды. Тренды внутреннего туризма в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/67f629cf9a79477a63391316> (дата обращения 06.03.2026).

⁶ Коммерсантъ. Внутренний туризм в России замедлился в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8340742> (дата обращения 06.03.2026).

Принципиально важным представляется и то, что логистическая составляющая продвижения туристического продукта в значительной мере определяется транспортной доступностью дестинаций, стоимостью перемещения и пропускной способностью инфраструктуры. Рост стоимости авиабилетов по России на 30 % и железнодорожных билетов на 25 % в 2024 году (по данным Интерфакс) продолжил оказывать сдерживающее влияние и в 2025 году, когда средний чек зимнего тура по России вырос дополнительно на 10–18 %.⁷ При восстановлении работы аэропорта Анапы (по прогнозам АТОР) ожидается «возвращение» этого направления в летнем сезоне 2026 года, что может частично компенсировать логистические ограничения южных черноморских дестинаций.¹

Объектом исследования выступает рынок туристических услуг Российской Федерации в условиях сезонных колебаний спроса.

Предметом исследования являются стратегии хозяйствующих субъектов по адаптации к сезонным колебаниям спроса и логистическому обеспечению продвижения туристического продукта на внутренний рынок.

Цель исследования состоит в систематизации и типологизации стратегий хозяйствующих субъектов туристического рынка, формируемых в условиях сезонной волатильности спроса и логистических ограничений продвижения туристического продукта.

Задачи исследования сформулированы следующим образом.

1. Систематизировать теоретико-методические подходы к анализу сезонных колебаний спроса на рынке туристических услуг и выявить ключевые факторы сезонности.
2. Провести сравнительный анализ стратегий сглаживания сезонности и логистического обеспечения продвижения туристического продукта на внутренний рынок.
3. Разработать типологию адаптивных стратегий хозяйствующих субъектов, дифференцированных по характеру сезонной волатильности и доминирующему логистическому ограничению.

Практическая значимость определяется возможностью применения предложенной типологии при разработке региональных стратегий развития туризма, формировании маркетинговых программ туроператоров и обосновании инвестиционных решений в сфере туристической инфраструктуры.

1. Методы и материалы

Методическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории стратегического управления, теории маркетинга услуг и концепции логистики сервисных потоков. Теоретической базой послужили работы по стратегическому маркетингу в сфере гостеприимства и туризма, по модели жизненного цикла туристической дестинации, по фундаментальной проблематике сезонности в туризме: М.С. Оборина [1], Е.И. Бондаренко [2], М.С. Шмаркова [3], К.В. Юматова [4], Н.Е. Силичевой [5], И.И. Тимонина [6], А.О. Каминской [7], И.Н. Ковалевой [8], М.М. Симоновой [9], Е.Г. Ершова [10].

В качестве основных методов исследования применён комплекс теоретических и аналитических подходов, включающий контент-анализ отечественной и зарубежной научной литературы за 2023–2026 годы по проблематике сезонности туристического рынка и

⁷ АТОР. Внутренний туризм зимой 2026 года. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.atorus.ru/article/vnutrenniy-turizm-zimoy-2026-goda-kuda-rossiyane-edut-na-otdykh-65339> (дата обращения 06.03.2026).

логистического обеспечения продвижения туристического продукта, сравнительный анализ стратегий антисезонного регулирования хозяйствующих субъектов, нормативно-правовой анализ действующего законодательства Российской Федерации в сфере туристской деятельности, а также метод типологизации для построения авторской классификации адаптивных стратегий.

Эмпирическую базу исследования составили аналитические материалы Ассоциации туроператоров России (АТОР), данные Российского союза туриндустрии (РСТ), аналитические обзоры СберАналитики, статистические материалы Росстата о динамике внутреннего туристического потока, результаты социологического исследования ВЦИОМ о трендах бронирования путешествий по России, а также аналитические отчёты BusinesStat о рынке туризма. Нормативно-правовой основой послужили Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 23.07.2025), Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.09.2019 № 2129-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года», Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года», а также паспорт национального проекта «Туризм и гостеприимство» на 2025–2030 годы.

2. Результаты и обсуждение

Теоретическое осмысление феномена сезонности в туризме имеет продолжительную исследовательскую традицию, берущую начало в работах Р. Батлера, обосновавшего в 1980 году концепцию жизненного цикла туристической дестинации (Tourism Area Life Cycle, TALC) и выделившего сезонность как один из ключевых факторов, определяющих динамику функционирования туристических территорий [11]. Модель TALC, построенная по аналогии с концепцией жизненного цикла продукта Т. Левитта, предполагает прохождение дестинацией шести стадий эволюции (разведка, вовлечение, развитие, консолидация, стагнация, упадок или омоложение), на каждой из которых сезонные колебания приобретают различную интенсивность и структуру. Необходимо подчеркнуть, что Р. Батлер опубликовал модифицированную версию модели TALC, включающую влияние пандемии COVID-19 на траектории развития дестинаций, что свидетельствует о сохранении эвристической ценности концепции для современного анализа [12].

Научная школа исследования сезонности в туризме, представленная фундаментальной коллективной монографией Т. Баума и С. Лундторпа «Seasonality in Tourism» (2001), сформировала методологические основания измерения и классификации сезонных колебаний. Т. Баум и С. Лундторп обосновали, что сезонность затрагивает не только спрос, но и предложение, включая маркетинговую активность, рынок труда, финансирование бизнеса и управление стейкхолдерами [13]. В рамках данной научной школы сезонные колебания рассматриваются как следствие совокупного действия природно-климатических, институциональных и социально-психологических факторов, формирующих циклическую модель потребительского поведения [14]. Современные исследования средиземноморских островных дестинаций подтверждают, что коэффициенты вариации сезонности существенно различаются между территориями, обуславливая потребность в дифференцированных стратегиях управления [15]. Природно-климатические факторы определяют пригодность территории для определённых видов рекреационной деятельности в различные временные периоды, тогда как институциональные факторы, связанные с регламентацией отпускных периодов и каникулярных сезонов, задают временные рамки концентрации массового спроса. Равным образом существенным является социально-психологический компонент, проявляющийся в устойчивых стереотипах потребительского поведения, связывающих отдых преимущественно с летним периодом. Маркетинговая школа Ф. Котлера, адаптированная к специфике индустрии гостеприимства и туризма, рассматривает

сезонность как контекстуальный фактор, требующий применения инструментов управления спросом (demand management), включая дифференцированное ценообразование, событийный маркетинг и стратегическое партнёрство с транспортными операторами [16]. Стоит обратить внимание на то, что применительно к российскому рынку туристических услуг сезонная поляризация проявляется особенно рельефно. Согласно данным Аналитической службы АТОР, три четверти всех организованных поездок по России в 2024 году пришлись на период с мая по сентябрь.⁸ Самыми востребованными направлениями организованного внутреннего туризма оставались Краснодарский край с долей 48 % всех проданных туров, Кавказские Минеральные Воды с долей 11 %, Москва и Подмосковье с показателем 8,5 %, Санкт-Петербург (7,5 %) и Крым (6,5 %). Показательно, что 54,4 % всего турпотока сосредоточено лишь в нескольких регионах, а 65 % поездок носят выраженный сезонный характер [17].

Систематизация факторов сезонности позволяет выделить несколько групп детерминант, оказывающих дифференцированное влияние на различные сегменты туристического рынка, как представлено в таблице 1.

Таблица 1

**Классификация факторов сезонных колебаний
спроса на рынке туристических услуг Российской Федерации**

Группа факторов	Содержание фактора	Характер влияния на спрос	Наиболее подверженные сегменты
Природно-климатические	Температурный режим, продолжительность светового дня, погодные условия	Определяют «окно привлекательности» пляжных и горнолыжных направлений	Пляжный, горнолыжный, экологический туризм
Институциональные	Регламентация отпускных периодов, каникулярные сезоны, государственные праздники	Концентрируют массовый спрос в ограниченных временных периодах	Семейный, детский, образовательный туризм
Социально-психологические	Устойчивые стереотипы отдыха, мода на направления, влияние социальных медиа	Формируют «пиковые» и «мёртвые» сезоны через механизм подражательного потребления	Познавательный, круизный, событийный туризм
Транспортно-логистические	Ограничения авиасообщения, дефицит железнодорожных билетов, дорожная инфраструктура	Лимитируют физическую доступность направлений в периоды пикового спроса	Все сегменты, особенно южные пляжные направления
Экономические	Динамика цен на транспорт и размещение, покупательная способность населения	Перераспределяют спрос между сезонами через ценовой механизм	Бюджетный, массовый организованный туризм

Составлено автором на основе анализа материалов⁹

Данные таблицы 1 свидетельствуют о многофакторной природе сезонных колебаний, каждая из выделенных групп детерминант воздействует на спрос через специфический механизм, что требует от хозяйствующих субъектов дифференцированного стратегического реагирования. Немаловажное значение имеет то обстоятельство, что транспортно-логистические факторы выступают «усилителем» сезонных колебаний, поскольку в пиковые периоды дефицит транспортных мощностей ведёт к резкому удорожанию перемещения, а в низкий сезон отсутствие прямых рейсов и нерентабельность маршрутов дополнительно сужают платёжеспособный спрос.

⁸ АТОР. Внутренний туризм в 2024 году показал органический рост на 8 %. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.atorus.ru/article/ator-vnutrenniy-turizm-v-2024-godu-pokazal-organicheskiy-rost-na-8-60120> (дата обращения 06.03.2026).

⁹ АТОР. Внутренний туризм в 2024 году показал органический рост на 8 %. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.atorus.ru/article/ator-vnutrenniy-turizm-v-2024-godu-pokazal-organicheskiy-rost-na-8-60120> (дата обращения 06.03.2026).

РБК Тренды. Тренды внутреннего туризма в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/67f629cf9a79477a63391316> (дата обращения 06.03.2026).

Эволюция стратегических подходов к управлению сезонностью в мировой практике туристического менеджмента демонстрирует последовательный переход от инструментов ценового стимулирования низкого сезона к интегрированным стратегиям, сочетающим продуктовую диверсификацию, событийное наполнение межсезонных периодов и технологическую оптимизацию каналов продвижения. Уместно заметить, что Всемирная туристская организация (UNWTO) в своих аналитических отчётах подчёркивает значимость комбинированных стратегий борьбы с сезонностью, включающих расширение ассортимента туристических продуктов, развитие делового и конгрессного туризма в низкий сезон, а также использование цифровых платформ для гибкого ценообразования.¹⁰

В развитие данного положения следует подчеркнуть, что логистическое обеспечение продвижения туристического продукта на внутренний рынок представляет собой многоуровневую систему, включающую транспортную логистику (обеспечение физической доступности дестинации), информационную логистику (цифровые каналы продвижения и бронирования), сервисную логистику (координация поставщиков туристических услуг) и обратную логистику (управление претензионными потоками и обратной связью).

Таблица 2

Сравнительный анализ стратегий сглаживания сезонности хозяйствующих субъектов рынка туристических услуг

Стратегия	Инструменты реализации	Целевой эффект	Ограничения применения
Ценовая дифференциация	Динамическое ценообразование, скидки низкого сезона, программы раннего бронирования	Перераспределение спроса из пикового в межсезонный период через ценовой стимул	Ограниченная эластичность спроса по цене для массового сегмента, риск размывания бренда
Продуктовая диверсификация	Развитие событийного, делового, оздоровительного, гастрономического, научно-популярного туризма	Создание круглогодичного спроса за счёт альтернативных видов туризма	Требует значительных инвестиций в инфраструктуру и маркетинг, длительный период окупаемости
Территориальное расширение	Освоение новых дестинаций (Алтай, Камчатка, Сахалин, Северный Кавказ, Русский Север)	Снижение нагрузки на перегруженные направления, формирование всесезонных предложений	Зависит от развития транспортной инфраструктуры и логистической доступности
Цифровая трансформация каналов	Онлайн-агрегаторы, мобильные приложения, AI-рекомендации, персонализация предложений	Ускорение продвижения и повышение конверсии в низкий сезон через таргетированное предложение	Кадровый дефицит в сфере цифрового маркетинга, неоднородность уровня цифровизации
Логистическая оптимизация	Мультимодальные маршруты, чартерные программы, субсидируемые авиамаршруты, автотуризм	Повышение физической доступности дестинаций и снижение транспортной составляющей цены тура	Зависит от государственной политики субсидирования и состояния транспортной инфраструктуры

Составлено автором на основе анализа материалов¹¹

Существенное значение приобретает тот факт, что в 2024 году средняя стоимость авиабилета по России выросла на 30 %, а железнодорожного билета — на 25 %, при

¹⁰ Profi.Travel. Стратегии развития туризма в разных странах. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://profi.travel/articles/42436/details> (дата обращения 06.03.2026).

¹¹ АТОР. Внутренний туризм в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.atorus.ru/article/vnutrenniy-turizm-v-2025-godu-predvaritelnye-itogi-trendy-i-glavnyy-vopros-65803> (дата обращения 06.03.2026).

РБК Отрасли. Что станет драйвером внутреннего туризма в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/676d072e9a79476f1bc9142b> (дата обращения 06.03.2026).

BARNES. Туристические тренды 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://barnes-moscow.com/media/blog/turisticheskie-trendy-perspektivy-dlya-investorov-v-kurortnyu-nedvizhimost/> (дата обращения 06.03.2026).

сокращении авиаперевозок на 0,48 %.¹² Десять аэропортов южных и западных регионов по данным Росавиации на март 2025 года не принимали рейсы, включая аэропорты крупнейших курортных городов Анапы, Геленджика, Симферополя и Краснодара.⁵

Сравнительный анализ стратегий антисезонного регулирования, применяемых хозяйствующими субъектами российского туристического рынка, представлен в таблице 2.

Анализ представленной в таблице 2 информации демонстрирует, что каждая из выявленных стратегий обладает определённым потенциалом сглаживания сезонных колебаний, однако ни одна из них в изолированном применении не способна полностью нивелировать эффект сезонности. Примечательно, что стратегия территориального расширения географии внутреннего туризма получила значительный импульс в 2024–2025 годах, когда бронирования на Алтае выросли в 2,4 раза, а интерес к Камчатке, Байкалу и Сахалину увеличился на 20 %.¹³ В свою очередь, по оценкам Аналитической службы АТОР, общий объём продаж организованных туров по России в 2025 году сократился на 10,6 % по сравнению с 2024 годом, преимущественно за счёт отрицательной динамики по Краснодарскому краю, что подтверждает необходимость диверсификации туристических потоков.¹⁴

Помимо указанного, принципиально важным представляется анализ нормативно-правовой среды функционирования хозяйствующих субъектов туристического рынка, претерпевшей существенные изменения в 2024–2025 годах. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, утверждённая Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р, закрепила принципы обеспечения транспортной доступности туристских объектов и приоритетной реализации проектов по созданию обеспечивающей инфраструктуры.¹⁵ С 1 января 2025 года вступили в силу существенные изменения в Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», устанавливающие новые правила для средств размещения и классификации объектов туристской индустрии.¹⁶ Введение туристического налога, заменившего курортный сбор, с ставкой 1 % от стоимости проживания (не менее 100 руб. в сутки), создало дополнительный источник финансирования развития инфраструктуры, однако потенциально увеличило себестоимость туристического продукта.¹⁷

Национальный проект «Туризм и гостеприимство» на 2025–2030 годы, включающий пять федеральных проектов («Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения», «Пять морей и озеро Байкал», «Производство отечественной продукции для туристской индустрии», «Туристическая привлекательность страны», «Кадры для туризма»), определяет целевые ориентиры отрасли, включая рост числа туристических поездок до

¹² Интерфакс. Авиабилеты по России подорожали в 2024 году на 30 %, железнодорожные — на 25 %. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.interfax.ru/business/982551> (дата обращения 06.03.2026).

¹³ МИТТ. Туристический рынок России в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://mitt.ru/ru/media/news/2025/june/30/turisticheskij-rynok-rossii-v-2025-godu-sostoyanie-trendy-perspektivy/> (дата обращения 06.03.2026).

¹⁴ АТОР. Внутренний туризм в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.atorus.ru/article/vnutrennij-turizm-v-2025-godu-predvaritelnye-itogi-trendy-i-glavnyy-vopros-65803> (дата обращения 06.03.2026).

¹⁵ НИУ ВШЭ. Какие изменения ожидают туристскую отрасль в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://creative.hse.ru/news/4746> (дата обращения 06.03.2026).

¹⁶ КонсультантПлюс. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения 06.03.2026).

¹⁷ РБК Life. Туристический налог — 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/life/news/672499179a79477d5165fc6b> (дата обращения 06.03.2026).

140 млн к 2030 году и увеличение доли туризма в ВВП до 5 %.¹⁸ Бюджетное финансирование нацпроекта в 2025 году составляет 43,992 млрд руб., в 2026 году запланировано 70,848 млрд руб.¹⁹

В дополнение к изложенному следует рассмотреть цифровую трансформацию каналов продвижения туристического продукта как стратегический фактор преодоления сезонности. Результаты исследования ВЦИОМ, проведённого по заказу Ассоциации туристических агрегаторов (АТАГ), свидетельствуют о том, что 84 % российских внутренних туристов организуют отдых самостоятельно, а 63 % бронируют билеты и жильё через онлайн-сервисы.²⁰ Оборот рынка технологических решений для отелей России в 2025 году оценивается в 9,9 млрд руб.²¹ Вместе с тем полное импортозамещение в нише туристических агрегаторов уже состоялось, и по данным Центра стратегических разработок, российские сервисы занимают 100 % рынка онлайн-бронирования. По данным Роскачества (ЦИПП), наиболее популярными платформами бронирования являются «Яндекс Путешествия» (42 % опрошенных), «Суточно» (32 %), «Островок» (20 %) и «Туту Отели» (20 %).²²

Цифровые платформы создают возможности для реализации стратегии динамического ценообразования, позволяющей хозяйствующим субъектам адаптировать тарифную политику в режиме реального времени в зависимости от текущего уровня спроса, что представляет собой эффективный инструмент сглаживания сезонных колебаний загрузки средств размещения. Следует отметить, что годовой прирост установок приложений в сегменте e-travel в первом полугодии 2024 года составил 168 %, а прирост активных пользователей достиг 57 %.²³

Особого внимания заслуживает формирование новых трендов потребительского поведения, непосредственно влияющих на характер сезонных колебаний. В 2024 году на авторские туры приходилось около 30 % всех бронирований, а в 2025 году до 70 % туристов выбирают персонализированные поездки.²⁴ Bleisure-туризм (совмещение деловых и рекреационных поездок) демонстрирует рост на 15 %, а доля комбинированных туров достигла 26 % рынка активного отдыха, что свидетельствует о формировании всесезонного ядра спроса. Наряду с повышением интереса к персонализации, растёт спрос на пакетные туры «всё включено», продажи которых в Крыму и Краснодарском крае увеличились на 20 %, а в Подмосковье на 40 %.¹³ На основании проведённого анализа представляется возможным предложить типологию адаптивных стратегий хозяйствующих субъектов рынка туристических услуг, дифференцированных по характеру сезонной волатильности спроса и доминирующему логистическому ограничению, как представлено в таблице 3.

¹⁸ Правительство Российской Федерации. Национальный проект «Туризм и гостеприимство». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (дата обращения 06.03.2026).

¹⁹ Национальный туристический рейтинг. Итоги 2024 года. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://russia-rating.ru/info/22990.html> (дата обращения 06.03.2026).

²⁰ ВЦИОМ. Туризм-2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/turizm-2025-kak-rossijane-bronirujut-otdykh> (дата обращения 06.03.2026).

²¹ ТУРПРОМ. Миллиарды на цифру. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.tourprom.ru/new/s/80433/> (дата обращения 06.03.2026).

²² РБК Отрасли. Какие решения пришли на смену глобальным системам бронирования отелей. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/66f40b079a7947d6b3ebd4fb> (дата обращения 06.03.2026).

²³ CNews. Внутренний туризм и цифровизация стимулируют рост e-travel в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-03-25_vnutrennij_turizm_i_tsifrovizatsiya (дата обращения 06.03.2026).

²⁴ BARNES. Туристические тренды 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://barnes-moscow.com/media/blog/turisticheskie-trendy-perspektivy-dlya-investorov-v-kurortnyu-nedvizhimost/> (дата обращения 06.03.2026).

Таблица 3

**Типология адаптивных стратегий
хозяйствующих субъектов рынка туристических услуг**

Тип стратегии	Характер сезонной волатильности	Доминирующее логистическое ограничение	Приоритетные инструменты
Стратегия ценовой адаптации	Выраженная однопиковая сезонность (пляжные дестинации)	Транспортная недоступность в пиковый сезон (закрытые аэропорты, дефицит билетов)	Динамическое ценообразование, субсидируемые перевозки, мультимодальные маршруты
Стратегия продуктовой диверсификации	Умеренная двухпиковая сезонность (горные и культурно-исторические дестинации)	Недостаточная инфраструктура размещения в межсезонье	Развитие событийного, оздоровительного, гастрономического туризма, модульные средства размещения
Стратегия цифрового продвижения	Слабо выраженная сезонность (городские дестинации)	Информационная асимметрия, низкая узнаваемость дестинации	Онлайн-агрегаторы, таргетированный маркетинг, коллаборации с экосистемами (Яндекс, Сбер, МТС)
Стратегия территориального расширения	Формирующаяся сезонность (новые дестинации Алтая, Камчатки, Русского Севера)	Отсутствие базовой транспортной и коммунальной инфраструктуры	Государственно-частное партнёрство, гринфилд-проекты, создание кластеров

Составлено автором на основе анализа материалов²⁵

Результаты, отражённые в таблице 3, позволяют сделать вывод о том, что выбор стратегии хозяйствующим субъектом определяется сочетанием характера сезонной волатильности и природы доминирующего логистического ограничения. Дефицит качественных отелей, по оценке вице-президента АТОР С. Ромашкина, остаётся единственным естественным ограничительным фактором для более интенсивного роста внутреннего туризма, особенно остро проявляющимся на направлениях Кавминвод, Северного Кавказа и отчасти Краснодарского края.⁸ Программа субсидирования строительства модульных некапитальных средств размещения, в рамках которой в 2023–2024 годах из федерального бюджета было выделено 18 млрд руб. на создание более 630 проектов в 61 регионе, частично компенсирует данный дефицит.²⁶

В контексте изложенного представляется необходимым рассмотреть механизмы логистической координации продвижения туристического продукта на внутренний рынок. Развитие авиатуризма выступает значимым трендом, позволяющим снизить зависимость от авиатранспорта и обеспечить доступность дестинаций вне привязки к расписанию рейсов. Формирование мультимодальных туристических маршрутов, интегрирующих авиационный, железнодорожный и автомобильный транспорт, представляет собой перспективное направление оптимизации логистического обеспечения. Платформа «Инновационная мобильность» компании «РЖД — Цифровые Пассажи́рские Решения» предлагает турагентам инструменты интеграции билетного сервиса через API и White Label, расширяя каналы продвижения мультимодальных продуктов.²⁷

²⁵ Правительство Российской Федерации. Национальный проект «Туризм и гостеприимство». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (дата обращения 06.03.2026).

АТОР. Внутренний туризм в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.atorus.ru/article/vnutrenniy-turizm-v-2025-godu-predvaritelnye-itogi-trendy-i-glavnyy-vopros-65803> (дата обращения 06.03.2026).

РБК. Гостеприимство по-русски. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/business/29/11/2024/674712a19a79477b70e14b81> (дата обращения 06.03.2026).

²⁶ РБК. Гостеприимство по-русски. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/business/29/11/2024/674712a19a79477b70e14b81> (дата обращения 06.03.2026).

²⁷ Platform SmartTravel. Продвижение турагентства. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://platform.smarttravel.ru/blog/turisticheskij-biznes-marketing> (дата обращения 06.03.2026).

Ключевые показатели развития рынка внутреннего туризма, отражающие динамику перехода от пиковой концентрации к более равномерному распределению спроса, представлены в таблице 4.

Таблица 4

Динамика ключевых показателей рынка внутреннего туризма Российской Федерации (2023–2025 гг.) и прогноз на 2026 г.

Показатель	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год (прогноз/тенденция)
Количество туристических поездок (оценка РСТ), млн	78	92–96	97	рост до 100+ при сохранении среднегодового темпа 7 %
Прирост организованного турпотока, % к предыдущему году	+16	+8	–10,6	стагнация с отклонением в минус (раннее бронирование –10 %)
Количество поездок с размещением в отелях (Росстат, янв.–нояб.), млн	66,3	79,4	82,9 (+4,5 %)	рост при открытии аэропорта Анапы
Совокупные расходы туристов (за 11 мес., СберАналитика), трлн руб.	1,4	1,71	1,83	рост на уровне инфляции

Составлено автором на основе анализа материалов²⁸

Данные таблицы 4 позволяют зафиксировать несколько значимых тенденций, характеризующих состояние рынка на рубеже 2025–2026 годов. Общий турпоток продолжает расти, однако темпы роста замедлились с 16 % в 2023 году до 4,5–5,8 % в 2025 году, что вице-президент АТОР С. Ромашкин объясняет достижением «насыщения» имеющегося номерного фонда.¹⁴ Сокращение организованного сегмента на 10,6 % в 2025 году, обусловленное падением спроса на Краснодарский край (–10,3 % по данным СберАналитики), сопровождается перераспределением потоков в пользу Крыма (рост до +68 %), Санкт-Петербурга (+13,4 % по Росстату) и Алтая (+485 % у отдельных операторов).²⁹ Данные раннего бронирования на лето 2026 года, собранные АТОР на середину февраля, фиксируют стагнацию с отклонением в минус, рост доли пляжного отдыха до 70–75 % в структуре продаж, а также средний рост чека зимних туров на 10–18 %.⁴ Преобладание безналичных платежей (68,6 %) и доминирование онлайн-каналов бронирования (63 %) указывают на критическую значимость цифровой инфраструктуры для логистического обеспечения продвижения туристического продукта.

Выводы

Систематизация теоретико-методических подходов к анализу сезонных колебаний спроса на рынке туристических услуг позволила выявить пять ключевых групп факторов сезонности (природно-климатические, институциональные, социально-психологические, транспортно-логистические и экономические), каждая из которых воздействует на различные сегменты рынка через специфический механизм и требует дифференцированного стратегического ответа со стороны хозяйствующих субъектов. Анализ статистических данных за 2023–2025 годы

²⁸ ТУРПРОМ. Туристический бум в России: итоги 2025 года. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.tourprom.ru/news/81161/> (дата обращения 06.03.2026).

Коммерсантъ. Внутренний туризм в России вырос на 7,5 % в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8313841> (дата обращения 06.03.2026).

АТОР. Раннее бронирование лета-2026 в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.atorus.ru/article/rannee-bronirovanie-leta-2026-v-rossii-stavka-na-plyazh-i-polyarizaciya-sprosa-66574> (дата обращения 06.03.2026).

ВЦИОМ. Туризм-2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/turizm-2025-kak-rossijane-bronirujut-otdykh> (дата обращения 06.03.2026).

²⁹ Фонтанка.ру. Снижение продаж организованных туров по России в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.fontanka.ru/2025/12/29/76196463/> (дата обращения 06.03.2026).

подтвердил, что на российском рынке сезонная поляризация остаётся выраженной, однако наблюдается тенденция к постепенному сглаживанию за счёт роста осеннего турпотока и расширения географии путешествий.

Сравнительный анализ стратегий сглаживания сезонности и логистического обеспечения продвижения туристического продукта позволил установить, что наибольшей эффективностью обладают комбинированные стратегии, интегрирующие ценовую дифференциацию, продуктовую диверсификацию, цифровую трансформацию каналов продвижения и логистическую оптимизацию транспортного обеспечения. Изолированное применение любой из стратегий не обеспечивает устойчивого антисезонного эффекта. Введение туристического налога с 1 января 2025 года, замена классификации средств размещения и масштабное бюджетное финансирование национального проекта «Туризм и гостеприимство» (43,992 млрд руб. в 2025 году) формируют обновлённый регуляторный ландшафт, в рамках которого хозяйствующие субъекты вынуждены адаптировать свои стратегии.

Разработана типология адаптивных стратегий хозяйствующих субъектов, включающая четыре базовых типа (стратегия ценовой адаптации, стратегия продуктовой диверсификации, стратегия цифрового продвижения, стратегия территориального расширения), дифференцированных по сочетанию характера сезонной волатильности спроса и доминирующего логистического ограничения. Предложенная типология позволяет хозяйствующим субъектам идентифицировать оптимальную стратегическую конфигурацию в зависимости от специфики обслуживаемой дестинации, что имеет значение как для формирования региональных программ развития туризма, так и для обоснования маркетинговых решений туроператоров в условиях сохраняющейся сезонной волатильности и транспортно-логистических ограничений на рынке внутреннего туризма Российской Федерации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Оборин, М.С. Стратегическое планирование развития сферы туризма и рекреации на федеральном уровне / М.С. Оборин — DOI 10.24411/1995-0411-2020-10104. // Современные проблемы сервиса и туризма. — 2020. — Т. 14, № 1. — С. 35–43 — EDN OPSRZU.
2. Бондаренко, Е.И. Экономическая модель стратегического управления туристским предприятием / Е.И. Бондаренко, Д.В. Бондаренко, Н.А. Бунчук // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 5(55). — С. 487–491. — EDN RLYHDI.
3. Шмарков, М.С. Трансформация деятельности субъектов рынка туристских услуг и технологий в условиях цифрового развития / М.С. Шмарков, С.Ю. Цехла — DOI 10.5281/zenodo.17130463. // Сервис в России и за рубежом. — 2025. — Т. 19, № 1(116). — С. 30–50 — EDN HNECHU.
4. Формирование стратегии "Туристско-рекреационного кластера перспективного развития — Междуреченск" / К.В. Юматов, В.Н. Момот, И.Н. Доровских, Н.Б. Гацук — DOI 10.21603/2782-2435-2022-2-1-130-146. // Стратегирование: теория и практика. — 2022. — Т. 2, № 1(3). — С. 130–146 — EDN CWUKOL.
5. Силичева, Н.Е. Формирование стратегии развития туристско-рекреационных кластеров региона / Н.Е. Силичева // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Естественные и физико-математические науки. — 2023. — Т. 16, № 1. — С. 31–41. — EDN VUXOZY.

6. Тимонин, И.И. Кадровое обеспечение в туризме в РФ: сравнительный анализ международных практик и выявление проблем в РФ / И.И. Тимонин, М.М. Симонова // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № S5. — EDN FAJFUP.
7. Каминская, А.О. Развитие субъектов хозяйствования туристической сферы в контексте формирования национальных приоритетов в трансформационной экономике России / А.О. Каминская // Формирование финансово-экономических механизмов хозяйствования в условиях информационной экономики: Сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции. К 100-летию Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского, Севастополь, 17–19 мая 2018 года / Научный редактор С.П. Кирильчук. — Севастополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. — С. 77–79. — EDN XOYLGX.
8. Ковалева, И.Н. Специфика функционала туристского рынка современности / И.Н. Ковалева — DOI 10.34755/IROK.2023.42.29.032. // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки: Сборник материалов X Международной научно-практической конференции, Москва, 26 июня 2023 года. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. — С. 189–197. — EDN KBSWHN.
9. Симонова, М.М. Квалификационные требования к персоналу в сфере туристических услуг и гостеприимства / М.М. Симонова, С.А. Бутырина // Научный вестник МГИИТ. — 2018. — № 3(53). — С. 92–98. — EDN XVACZF.
10. Ершов, Е.Г. Программы формирования имиджа и репутации организаций туристического бизнеса как элемент маркетинговой стратегии его рыночного продвижения / Е.Г. Ершов — DOI 10.37124/20799136_2023_2_54_193. // Экономика устойчивого развития. — 2023. — № 2(54). — С. 193–197 — EDN LQVVDZ.
11. Butler R.W. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources' // International Library of Critical Writings in Economics. — 2000. — Т. 121. — С. 525–532.
12. Butler R. Tourism destination development: The tourism area life cycle model // Tourism Geographies. — 2025. — Т. 27. — № 3-4. — С. 599–607.
13. Baum T., Lundtorp S. Seasonality in Tourism. — Oxford: Pergamon (Elsevier Science), 2001. — 194 с.
14. Константинова, В.А. Сезонность туристского рынка и методы противостояния ей / В.А. Константинова, Г.С. Мараховская // Современные научные исследования и инновации. — 2019. — № 12(104). — С. 28. — EDN VVGTTT.
15. Ruggieri, G. Islands' Tourism Seasonality: A Data Analysis of Mediterranean Islands' Tourism Comparing Seasonality Indicators (2008–2018) / G. Ruggieri, M. Platania — DOI 10.3390/su16093674. // Sustainability. — 2024. — Т. 16, №. 9. — С. 3674 — EDN BNHVRQ.
16. Kotler P., Bowen J.T., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism. — 8th ed. — Hoboken: Pearson, 2021. — 688 с.
17. Муслимова, А.В. Государственное регулирование развития внутреннего туризма в России: стратегии, результаты и системные проблемы / А.В. Муслимова // вектор экономики. — 2025. — № 9(111). — EDN XXPLVJ.

Chernykh Vladislav Aleksandrovich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
National Association of Economic Security Experts, Moscow, Russia
E-mail: vlad_chernykh5519424@bk.ru

Strategies of economic entities in the tourism services market in the context of seasonal fluctuations in demand and logistics support for promoting tourism products on the domestic market

Abstract. The Russian tourism market is entering a phase of structural transformation at the turn of 2025–2026, characterized by a slowdown in the growth rate of domestic tourism (97 million trips in 2025, according to the Russian Travel Industry Association, with a 10,6 % reduction in the organized segment), a redistribution of tourist flows between regions, and stagnation in early bookings for the 2026 summer season. This study examines strategic behavior patterns of tourism industry business entities, shaped by seasonal fluctuations in demand and logistical support for promoting tourism products on the domestic market. This paper explores methods of systematic analysis of scientific literature, a comparative analysis of seasonality mitigation strategies, and a regulatory analysis of current Russian legislation in the field of tourism and transportation. An analysis of the evolution of scientific approaches to seasonality management revealed a shift from traditional pricing incentive mechanisms to integrated strategies that combine tourism product diversification, digitalization of promotion channels, and optimization of transport and logistics infrastructure. Key findings highlight the need for adaptive strategies for economic entities that take into account the transformation of consumer behavior, territorial redistribution of tourist flows, and the expansion of the geography of domestic tourism. Key factors driving seasonal demand fluctuations are systematized, counter-seasonal regulation strategies are comparatively analyzed, and the main logistical barriers to tourism product promotion are identified. The practical significance of this study lies in the potential application of the findings in developing regional tourism development programs and in shaping tour operator marketing strategies in the new regulatory landscape.

Keywords: tourism market; seasonal demand fluctuations; logistics; tourism product promotion; domestic tourism; economic entities; transport accessibility; digitalization of tourism; strategic management; regional economics