

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

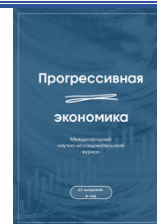
№ 5 / 2026 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/puti-sovershenstvovaniya-importozameshheniya-v-sfere-uslug-gostepriimstva/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/puti-sovershenstvovaniya-importozameshheniya-v-sfere-uslug-gostepriimstva/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.48

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_5\_123



## ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ ГОСТЕПРИИМСТВА

*Шерстобитов Д.С., аспирант, Сочинский государственный университет,  
г. Сочи, Россия*

*354003, Сочи, Пластунская ул., д. 94*

*e-mail: [diman222247@gmail.com](mailto:diman222247@gmail.com)*

*Сердюкова Н.К., кандидат экономических наук, доцент, заведующая  
кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса, Сочинский  
государственный университет, г. Сочи, Россия*

*354003, Сочи, Пластунская ул., д. 94*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8184-6304>*

*e-mail: [nserdyukova@sutr.ru](mailto:nserdyukova@sutr.ru)*

**Аннотация.** Целью статьи является поиск путей совершенствования импортозамещения в сфере услуг гостеприимства. Проведённое исследование показало, что реализуемые на фоне усиления санкционных ограничений меры носят реактивный, точечный характер, а единой политики импортозамещения, учитывающей текущие дефициты в этой сфере и региональную специфику не существует. В этой связи систематизация путей совершенствования процессов импортозамещения может стать полезным инструментом для формирования региональных и федеральных программ, реализация которых в долгосрочной перспективе позволит достичь высокого уровня конкурентоспособности отечественной сферы гостеприимства. В работе использовались методы системного анализа, сравнительного статистического анализа, обобщения, изучения мнения экспертов. В совокупности это позволило сформулировать три ключевые направления, нуждающиеся в разработке и реализации организационно-экономических мер, направленных, во-первых, на формирование национального брендового капитала в сфере гостиничного бизнеса, во-вторых, на развитие национальных систем лояльности с включением в них всех организационных структур, создающих турпродукт, в-третьих, на создание цифровой туристской экосистемы как основы эффективного взаимодействия и интеграции предприятий и организаций туристского сектора экономики. Практическая значимость полученных результатов сводится к тому, что между мероприятиями,

направленными на совершенствование импортозамещения, установлена системная взаимосвязь и показано, что при совместном их решении будут достигаться наиболее значимые для сферы гостеприимства результаты. Полученные выводы и рекомендации могут стать основой концептуального подхода к формированию организационно-экономического механизма импортозамещения в сфере услуг гостеприимства.

**Ключевые слова:** импортозамещение, сфера услуг, гостеприимство, инновации, бренд, лояльность, экосистема.

**Конфликт интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Для цитирования:** Шерстобитов Д.С., Сердюкова Н.К. Пути совершенствования импортозамещения в сфере услуг гостеприимства // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 123–139. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2026\\_5\\_123](https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_123).

Статья поступила в редакцию: 28.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 12.05.2026 г. Принята к публикации: 13.05.2026 г.

## PATHWAYS FOR ENHANCING IMPORT SUBSTITUTION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

*Sherstobitov D.S., Postgraduate Student, Sochi state university, Sochi, Russia*  
354003, Sochi, Plastunskaya st., 94  
e-mail: [diman222247@gmail.com](mailto:diman222247@gmail.com)

*Serdyukova N.K., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Department of Hotel and Restaurant Business Sochi state university, Sochi, Russia*  
354003, Sochi, Plastunskaya st., 94  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8184-6304>  
e-mail: [nserdyukova@sutr.ru](mailto:nserdyukova@sutr.ru)

**Abstract.** The aim of this article is to identify ways to improve import substitution in the hospitality services sector. The study has shown that the measures implemented against the backdrop of intensifying sanctions are reactive and fragmented in nature, while a unified import substitution policy that accounts for the current deficits in this sector and its regional specifics is lacking. In this regard, the systematization of pathways for improving import substitution processes can serve as a useful tool for designing regional and federal programs, the long-term implementation of which will enable the domestic hospitality sector to achieve a high level of competitiveness. The research employs methods of systems analysis, comparative statistical analysis, generalization, and expert opinion review. Taken together, these methods have made it possible to identify three key areas requiring the development and implementation of organizational and economic measures aimed, first, at building national brand equity in the hotel industry; second, at developing national loyalty systems that incorporate all organizational structures involved in creating the tourism product; and third, at establishing a digital tourism ecosystem as the foundation for effective interaction and integration among enterprises and

organizations within the tourism sector of the economy. The practical significance of the findings lies in the fact that a systemic interrelation has been established between the measures aimed at improving import substitution, and it has been demonstrated that addressing them jointly will deliver the most meaningful outcomes for the hospitality sector. The conclusions and recommendations obtained may serve as the basis for a conceptual approach to designing the organizational and economic mechanism of import substitution in the hospitality services sector.

**Keywords:** import substitution, service sector, hospitality, innovation, brand, loyalty, ecosystem.

*JEL classification:* O38, D2, L11.

**Conflict of interest.** The authors declare that there is no conflict of interest.

**For citation:** Sherstobitov D.S., Serdyukova N.K. (2026). Puti sovershenstvovaniya importozamezheniya v sfere uslug gostepriimstva [Pathways for enhancing import substitution in the hospitality industry]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 5, 123–139. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2026\\_5\\_123](https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_123). (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 28/03/2026. Approved after review: 12/05/2026. Accepted for publication: 13/05/2026.

## Введение

Российская туристская индустрия на протяжении последних пяти лет демонстрирует устойчивую динамику развития. Согласно данным Росстата [1], валовая добавленная стоимость туристической индустрии в 2021 году составляла 3110,9 млрд руб., в 2025 – 6166,2 млрд., а её доля в валовом внутреннем продукте Российской Федерации за этот период увеличилась с 2,6 до 3,1 %. Сфера услуг гостеприимства занимает центральное место в туристской индустрии. Число коллективных средств размещения в 2025 году составило 38291 предприятий, что на 9312 больше, чем в 2021. Номерной фонд в период с 2021 по 2025 год увеличился на 215031 и составил 1242041 номер. Число размещённых лиц выросло с 66,5 млн чел. до 92,1 млн. Число иностранных посетителей в 2025 году составило 5,8 млн или 6,3 % от общего числа размещённых лиц. Развитие сферы гостеприимства происходит на фоне растущего внутреннего спроса, предъявляющего всё более широкие требования к качеству услуг.

В период 2021-2025 годов развитие российской сферы гостеприимства происходило на фоне масштабной структурной перестройки, вызванной уходом с российского рынка международных гостиничных операторов, прекращением работы международных систем бронирования, приостановкой глобальных программ лояльности, ограничением доступа к импортному программному обеспечению гостиничной автоматизации, отключением международной платёжной инфраструктуры. Особенность этого периода состояла в том, что впервые отрасль одновременно потеряла доступ к ключевым компонентам гостиничного продукта – гостиничным брендам,

операционным сетевым стандартам и технологиям, цифровым платформам, базам клиентов, корпоративным образовательным платформам. Возникшие ограничения определили комплексный характер последовавших вслед за ними процессов импортозамещения.

Реализуемые меры импортозамещения в сфере гостеприимства носят реактивный, ситуационный характер. В течение последних пяти лет была внедрена схема параллельного импорта как ведущего инструмента товарного замещения, реализована смена брендовых вывесок приостановивших свою деятельность в России международных операторов, продолжилось использование ранее установленного программного обеспечения без загрузки пакетов обновлений и поддержки пользователей, произошла рыночная адаптация туристских агрегаторов и систем бронирования, были введены налоговые льготы по НДС, на протяжении 2021-2022 гг. работала программа туристического кешбека, были разработаны программы грантовой поддержки проектов глэмпингов, инициирована государственная поддержка программ льготного кредитования для предпринимательских структур, находящихся на этапе строительства новых гостиничных объектов.

Эти меры позволили пройти период острой адаптации, но в долгосрочной перспективе не могут обеспечить решения структурных задач, важнейшей из которых является формирование единой отраслевой политики импортозамещения, учитывающей как федеральные приоритеты, так и региональную специфику развития туристской инфраструктуры. Таким образом, задача разработки единой отраслевой стратегии импортозамещения, позволяющей системно решать актуальные проблемы в гостиничной сфере, является актуальной и своевременной.

*Целью* статьи стал поиск путей совершенствования импортозамещения, которые в перспективе могут использоваться для разработки соответствующей отраслевой стратегии.

### **Обзор литературы**

Теоретико-методологические аспекты импортозамещения в экономике Российской Федерации, отраслевые особенности и проблемы развития, возникающие в условиях санкций, рассмотрены в монографиях В.В. Моисеева [2], В.В. Еремина и С.Н. Сильвестрова [3], В.А. Тупчиенко [4] и др.

Особенности импортозамещения в сфере услуг туризма и гостеприимства рассматриваются с разных позиций. Региональные аспекты процесса импортозамещения рассмотрены в работе Клинова П.Г. и Ивановского В.С. [5] Исследуя феномен импортозамещения они определяют перспективные направления его реализации применительно к сфере туризма. Внешнеэкономические санкции, направленные на Россию со стороны стран запада, они рассматривают в качестве движущих факторов развития. Авдоница А.В. в своей работе показывает, что ограничение выезда россиян за рубеж способствует развитию внутреннего туризма [6]. По её мнению, для

формирования конкурентоспособной индустрии необходимо развитие инфраструктуры, повышение уровня обслуживания и внедрение эффективных маркетинговых стратегий. Мухаметдинова А.Н. [7] исследовала ключевые аспекты импортозамещения в туризме и провела анализ внутренних и внешних факторов, способствовавших импортозамещению в индустрии туризма, рассмотрела механизмы организации импортозамещения туристского продукта путём взаимодействия государства и бизнеса, формы государственно-частного партнёрства. Д.Н. Сиденко, А.Е. Тэсс, Н.В. Кретьова рассматривают импортозамещение как возможность развития региональных кластеров [8]. Е.М. Львова [9] рассматривает развитие туризма в регионе как в качестве эффективного инструмента импортозамещения и приводит в пример кейс республики Карелия.

Большое количество публикаций посвящено теме оценки влияния санкций на сферу информационных технологий в туризме. Н.В. Погорелов и К.М. Татуева [10] рассматривают вызовы импортозамещения и исследуют трансформации в реализации аналитической деятельности в гостиничной сфере, обусловленные утратой доступа к глобальным системам рыночной аналитики. В своей работе они обосновывают необходимость формирования национального стандарта гостиничной аналитики. Морозов М.М. и Морозов М.А. [11] исследовали возможности и направления импортозамещения в сфере туризма и гостеприимства в условиях новой реальности. В исследовании показано, что импортозамещение связано как с замещением туристских услуг, так и с необходимостью замены цифрового обеспечения гостиничной деятельности. Голубцов С.А. [12] изучил возможности и направления импортозамещения в сфере туризма и гостеприимства. Он показал, что импортозамещение связано как с замещением самих туристских услуг, так и с замещением цифрового обеспечения туристской деятельности.

Анализ результатов проведённых ранее исследований позволяет выявить то, что вопросы системного анализа путей импортозамещения в сфере гостиничных услуг в научной литературе не нашли должного отражения, что и обусловило тематику данной научной работы.

### **Материалы и методы**

Методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий определить пути совершенствования импортозамещения путём всестороннего и целостного рассмотрения сферы услуг гостеприимства как системы взаимосвязанных элементов. В работе использовались методы эмпирического и теоретического исследования, в том числе монографический метод, метод сравнительного статистического анализа, обобщения, которые позволили сформулировать основные пути и возможности импортозамещения в сфере услуг гостеприимства. В качестве информационной базы использовались официально опубликованные отчёты о деятельности

гостиничных сетей, данные государственной статистики, материалы научной открытой печати.

### Результаты и обсуждение

В результате проведённого исследования реализованных в сфере гостиничного обслуживания мер по импортозамещению был сформулирован вывод об отсутствии между ними какой-либо системной взаимосвязи. Функционально каждая из мер решала локальную задачу логистического, маркетингового, инфраструктурного или правового характера.

Параллельный импорт стал способом организации ввоза необходимого для функционирования туристских предприятий оборудования зарубежного производства через не прямые каналы поставок. Схемы параллельного импорта реализуются на основании действующего Постановления Правительства РФ от 29.03.2022 г. № 506 [13] и Приказа Министерства промышленности и торговли РФ от 21.07.2022 г. № 3042 [14], в которых содержится перечень разрешённых к ввозу товаров. В гостиничном бизнесе механизм параллельного импорта позволил обеспечить потребности в специализированном кухонном оборудовании торговых марок Rational и Hobart, в электронных замочных системах Salto и Assa Abloy, профессиональной химии, текстиле, инженерном оборудовании, аналоги которых в России всё ещё не производятся. Соответственно, эта мера не преследовала цель стимулировать отечественное производство, а лишь позволила сохранить доступ к необходимой и незаменимой импортной продукции через альтернативные логистические маршруты через Турцию, ОАЭ, Китай, Армению, Казахстан.

Ребрендинг в качестве меры срочного реагирования вошёл в программу изменений нормативно-правовых основ деятельности коллективных средств туристского размещения. Заметным итогом этого процесса стало изменение фасадной идентичности – наименования предприятий и вывесок, при этом операционная модель ведения деятельности в гостиницах и аналогичных средствах размещения сохранилась, восприятие услуг потребителем не изменилось. Управляющие компании в срочном порядке перевели гостиничные объекты под российские бренды. Например, отели Marriott перешли под управление Cosmos, Mantera, Cronwell. Часть отелей Radisson продолжили работу под брендами Cosmos и Cronwell. Локализации стандартов обслуживания и кардинальной смены технологий оказания услуг не последовало.

После приостановки лицензионных контрактов на программное обеспечение иностранного производства отели массово продолжили использовать установленные системы без обновлений и технической поддержки. Программное обеспечение, в частности программы Oracle Hospitality, Infor, IDEAS продолжают деградировать, теряя совместимость с актуальными платёжными системами и каналами передачи данных.

«Яндекс.Путешествия», «Островок», «Суточно.ру», «Броневик» и другие отечественные сервисы быстро смогли повторить ушедшую с рынка модель Booking.com без использования каких-либо принципиальных архитектурных или функциональных инноваций. При этом задача доступа к данным о средствах размещения и опция онлайн бронирования для иностранных потребителей остаётся нерешённой до сих пор.

В качестве мер ценовой поддержки развития внутреннего туризма стала льготная программа возвратного НДС с нулевой ставкой (ФЗ-67 от апреля 2022). Для предпринимателей это нововведение было своевременным и снижение налогового бремени позволило предотвратить существенный рост себестоимости и цен, вызванных удорожанием импортных закупок инвентаря и оборудования. Задача активизации развития внутреннего туристского рынка в течение 2020-2022 годов также решалась за счёт программы туристического кешбека. Эти меры в контексте политики импортозамещения носили непрямой характер, но вместе с тем оказали заметное воздействие на нивелирование негативного влияния санкций.

В 2022 году в качестве инструмента капитального развития и расширения сферы гостиничного обслуживания была принята льготная программа кредитования строительства гостиниц. Установленная на уровне 3-5 % ставка кредитования использовалась для реализации проектов гостиниц с номерным фондом от 120 номеров. Данное мероприятие разрабатывалось исходя из идеи минимизации рисков нехватки коечной ёмкости коллективных средств размещения по причине ограничения выездов россиян за рубеж и переориентацию туристского потока на внутренние направления.

Грантовые программы поддержки развития модульных отелей и глэмпингов, открытые в 2021 году по инициативе Федерального агентства по туризму, с момента его упразднения в 2022 году курировались Министерством экономического развития. Эта мера, как и предыдущая, представляла собой точечную реакцию на возникшую потребность в наращивании номерного фонда. За счёт субсидий регионам в 2022-2024 гг. удалось ввести в эксплуатацию несколько тысяч модульных номеров, что не оказало существенного влияния на общую структуру номерного фонда коллективных средств размещения.

Сложившаяся к настоящему времени практика импортозамещения в сфере гостиничного обслуживания позволила благополучно пройти период экстренной адаптации, пришедшийся на 2022-2023 гг. Реализованные в ответ на санкционные ограничения меры носили характер точечного реагирования и не сложились в единую систему.

Для формирования эффективной политики импортозамещения в сфере услуг гостеприимства, учитывающей текущие потребности и дефициты, необходимо сформулировать взаимосвязанные задачи, комплексное решение которых позволит в долгосрочной перспективе обеспечить устойчивое

развитие отрасли. Для этого в рамках исследования были рассмотрены несколько ключевых аспектов функционирования сферы услуг гостеприимства, а именно: развитие отечественных гостиничных брендов, состояние национальных программ лояльности в сфере туристского обслуживания, функционирование туристских цифровых платформ.

Оценка развития российских гостиничных брендов демонстрирует рост числа входящих в сети предприятий и увеличение номерного фонда (табл. 1). Вместе с тем рассматривать санкционные последствия как качественный импульс в развитии гостиничного бизнеса нельзя. По сути, произошел переход находившихся под иностранным управлением объектов в управление отечественными компаниями. Новые модели ведения бизнеса не появились. Введения в оборот нового номерного фонда не последовало.

Представленные в таблице 1 данные позволяют подтвердить ключевые выводы относительно специфики развития отечественных гостиничных сетей в условиях импортозамещения. С 2021 по 2023 год наблюдался стремительный рост показателей, пик развития пришёлся на 2023 год. С 2023 года по 2025 год динамика развития существенно замедлилась. В исследуемом периоде рост показателей был достигнут преимущественно за счёт организационных трансформаций – перехода отелей из иностранного управления под управление российских операторов. Дальнейший вектор развития гостиничных сетей видится в повышении качества услуг, в создании уникальной национальной модели туристско-рекреационного обслуживания, ориентированной на создание новых впечатлений.

В России к настоящему времени накоплен достаточно большой опыт реализации отдельных мер компенсаторного характера, которые оказывают влияние на уровень потребительской лояльности. Среди таких мер следует упомянуть федеральные и региональные (Татарстан, Башкортостан, Сахалин, Алтай, Карелия) программы туристического кешбека (в том числе детского), программу льготного железнодорожного туризма компании РЖД и дочерней компании «РЖД-Тур» (кольцевые железнодорожные маршруты по Карелии, Транссибирской магистрали, по Золотому Кольцу).

Таблица 1

Динамика развития российских гостиничных брендов в 2021–2025 гг.

Table 1

Dynamics of Russian Hotel Brands Development in 2021–2025

Наименование гостиничного оператора	Показатели развития			Оценка развития	Источники развития
	2021 год	2023 год	2025 год		
Azimut Hotels	40 объектов; 8-9 тыс. номеров	60 объектов; 11 тыс. номеров	80 объектов; 12,7 тыс. номеров	Число объектов увеличилось в 2 раза; число номеров – в 1,5 раза	Поглощение объектов иностранных операторов после их ухода с рынка; строительство новых объектов; развитие сети в странах СНГ (Киргизия, Узбекистан)
Cosmos Hotel Group	4,4 тыс. номеров	37 объектов; 10 тыс. номеров	44 объекта; 11 тыс. номеров	Номерной фонд увеличился в 2,5 раза	Покупка 4078 номеров у Норвежской компании Wenaas Hotel Russia AS, переход в управление отелей Accor/Marriott, строительство новых объектов
Mantera Group	бренд отсутствовал	Mantera Supreme 5* на 6,5 тыс. номеров (Сириус)	15 объектов; 7 тыс. номеров	Развитие с нулевого цикла до 7 тыс. номеров	Бренд развивается за счёт курортных активов семьи А.Н. Ткачёва
Amaks Hotels&Resorts	25 объектов; 5 тыс. номеров	29 объектов; 6,5 тыс. номеров	7,5 тыс. номеров	Номерной фонд увеличился в 1,5 раза	Развивается путём включения в сеть санаториев и пансионатов, гостиниц в небольших городах России, а также в Беларуси
Safmar Hotels	3,5 тыс. номеров	8 объектов; 4 тыс. номеров	4,2 тыс. номеров	Номерной фонд увеличился в 1,2 раза	Бренд получил развитие за счёт перехода в управление 8 отелей премиального городского сегмента MICE-туризма (Marriott International)

Источник: составлено автором по данным [15–19]

Source: compiled by the author based on [15–19]

Продолжают активное развитие корпоративные программы лояльности. В ежегодных отчётах гостиничных сетей отмечается, что, например, по программе Cosmos Stars в период с 2022 по 2025 год число участников возросло в 5 раз, число бронирований – в 20 раз, доля активных участников составляет почти 45%, повторных бронирований – 27%. Программа лояльности Azimut Privilege (Azimut Bonus) существует с 2010-х годов. С 2022 года она переориентируется под потребности массового внутреннего рынка, дифференцируя потребителей по трём уровням со специальными тарифами для участников и системой накопления бонусных баллов.

Интерес представляет апробация запускаемой в настоящее время на платформе Manzana Group программы лояльности группы Mantera. В эту программу интегрированы Курорт Красная Поляна, Архыз, Сочи Парк, Mantera Resort & Congress, Mantera Travel, винодельня «Шато де Талю» в Геленджике. Эта программа создаётся на основе экосистемного подхода и охватывает не только сегмент туристского размещения, но и развлечения, гастрономический сегмент, экскурсии.

Существующие на сегодняшний день программы лояльности ограничиваются масштабами гостиничной сети. На федеральном уровне задача создания программы, объединяющей в себе отельные сети, транспортных перевозчиков, предприятия индустрии питания, развлечений, культуры, искусства и прочие, вовлечённые в систему туристского обслуживания, остаётся нерешённой. Рассматривая наличие подобной программы в качестве эффективного инструмента привлечения туристов можно предположить её благоприятное воздействие на функционирование предпринимательских структур в туристской сфере в части сокращения издержек, связанных с поиском покупателей, рекламой и продвижением услуг.

Санкционная политика стран запада нанесла цифровой инфраструктуре российского туризма достаточно большой урон. До сих пор решаются задачи восстановления отечественной экосистемы гостиничного программного обеспечения, совместимой с электронными системами управления отелями (PMS), управления доходом (RMS), управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), инструментами бизнес-аналитики, системами планирования ресурсов компании (ERP). Для решения этой задачи требуется консолидация разработчиков программного обеспечения, целевое финансирование исследований и разработки (R&D) в крупных IT-компаниях, формирование системы интеграции с платёжными системами, туристскими агрегаторами, программами бухгалтерского учёта.

На сегодняшний день остаётся нерешённой задача обеспечения доступа к онлайн бронированию и оплате российских средств размещения для иностранных туристов на платформах дружественных стран. Также не отлажена платёжная инфраструктура в национальных валютах с Турцией,

Китаем, ОАЭ и другими странами. По мере решения перечисленных проблем следует ожидать ускорения темпов восстановления объёмов въездного туристского потока, который по официальным данным Росстата в 2025 году составил 7,9 млн по сравнению с 24,4 млн поездок в 2019 году [1].

Таким образом, для формирования системной политики импортозамещения как части общей стратегии устойчивого развития туристской индустрии необходимо сформулировать перечень следующих, нуждающихся в поиске решения задач:

1. Обеспечение развития отечественных гостиничных брендов, способных в долгосрочной перспективе эффективно конкурировать на мировом рынке и стать частью национального экспортного брендового капитала за счёт придания услугам свойств уникальности;

2. Создание национальной программы лояльности;

3. Развитие цифровой экосистемы туризма, являющейся основой функционирования как внутреннего туристского рынка, так и рынка международного въездного туризма.

Формулируя пути совершенствования импортозамещения в сфере услуг гостеприимства целесообразно структурировать их по перечисленным выше трём наиболее актуальным направлениям и дифференцировать по масштабам задействованных ресурсов федерального или регионального уровня (рис.1).

Для формирования национального брендового капитала на федеральном уровне необходимо обеспечить экспорт российских гостиничных брендов в страны СНГ при поддержке созданных институтов развития – Российского экспортного центра (РЭЦ), Российской государственной корпорации развития (ВЭБ.РФ). На региональном уровне наиболее эффективной мерой может стать создание зонтичного бренда, объединяющего все функционирующие в регионе предприятия гостиничного хозяйства схожей идентичностью и системой ценностей.

Развитие национальной программы лояльности на федеральном уровне подразумевает создание системы, участниками которой станут предприятия туристской индустрии. Для потребителя откроется возможность накапливать и тратить бонусные баллы вне зависимости от того, у кого и какая услуга была приобретена. Партнёрство с банковскими структурами подразумевает встраивание национальной программы лояльности в банковские сервисы кредитования и программы кешбэка, интеграцию отечественных платёжных систем с инфраструктурой расчётов в иностранной валюте. На региональном уровне может продвигаться инициатива создания единой карты гостя, позволяющей на специальных условиях посещать кафе, рестораны, тематические парки, музеи, выставки и пр.



**Рис. 1. Пути совершенствования импортозамещения в сфере услуг гостеприимства**

*Источник: составлено авторами*

**Fig. 1. Pathways for enhancing import substitution in the hospitality industry**

*Source: compiled by the authors*

Создание цифровой экосистемы туризма требует консолидации российских разработчиков и обеспечения целевыми грантами. Данная мера может считаться наиболее капиталоемкой. В ближайшее время для восстановления въездного туристского потока требуется интеграция российских онлайн турагентств с агрегаторами, используемыми в дружественных России странах. На региональном уровне целесообразно создать центр цифровых компетенций на базе крупных региональных университетов. Подобная структура сможет транслировать отраслевые стандарты, принимать участие в работе региональной туристской платформы.

### Заключение

В ходе исследования авторами было выявлено, что сложившаяся к 2026 году практика импортозамещения в отечественной гостиничной сфере характеризуется преобладанием реактивных мер ситуативного характера. Применённые меры позволили отрасли пройти период острой адаптации

2022–2024 годов. На сегодняшний день они не могут обеспечивать решение структурных задач долгосрочного характера.

Выявленные структурные дефициты отрасли позволили сформулировать три приоритетные задачи системного импортозамещения в сфере услуг гостеприимства: формирование национального брендового капитала, создание национальной программы лояльности, развитие цифровой экосистемы туризма. Установлено, что эти задачи являются взаимозависимыми и не могут решаться изолированно, так как гостиничный бренд без программы лояльности теряет гостей, использующих услуги на регулярной или повторяющейся основе, программа лояльности без сильного бренда не накапливает лояльных участников, цифровая инфраструктура без бренда не имеет возможности привлечения инвестиций для проведения работ по разработке программного обеспечения, а программа лояльности технически не существует без цифровой инфраструктуры.

Практическая значимость предложенных в работе путей совершенствования импортозамещения состоит в их применимости для разработки соответствующего организационно-экономического механизма, учитывающего специфику и потребности предприятий и организаций туристской индустрии, а также для формирования региональных стратегий развития гостиничного комплекса и разработки Минэкономразвития Российской Федерации отраслевой стратегии импортозамещения на федеральном уровне.

### Литература

1. Федеральная служба государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm>.
2. Моисеев В.В. Импортозамещение в экономике России : монография. Москва : Директ-Медиа, 2022. 304 с.
3. Внутренний рынок Российской Федерации в условиях санкционных ограничений : монография / под ред. В.В. Еремина, С.Н. Сильвестрова. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2025. 260 с.
4. Тупчиенко В.А. Актуальные проблемы социально экономического развития России в условиях сохранения санкций : монография. 2-е изд., стеротип. Москва : Научный консультант, 2024. 172 с.
5. Клинов П.Г., Ивановский В. С. Экономическое значение внутреннего туризма для регионов России в условиях импортозамещения // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2025. № 9. С. 21–24.
6. Авдоница А.В. Импортозамещение в туризме: развитие внутреннего туризма и создание конкурентноспособных туристических продуктов // Стратегическое развитие и экономическая безопасность в сфере туризма и сервиса: возможности и риски : Сборник статей по итогам II

Международной научно-практической конференции. Уфа: Аэтерна, 2025. С. 149–152.

7. Мухаметдинова А.Н. Ключевые аспекты импортозамещения в // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : Сборник статей по материалам СЛШ студенческой международной научно-практической конференции. Новосибирск: Сибирская академическая книга, 2025. С. 32–38.

8. Сиденко Д.М., Тэсс А.Е., Кретьева Н.В. Импортозамещение в туризме: шанс для развития региональных кластеров в России // Экономика инфраструктурных преобразований: проблемы и перспективы развития : Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции. Выпуск № 11. Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2024. С. 405–408.

9. Львова Е. М. Развитие привлекательных видов туризма как инструмент импортозамещения // Всероссийская ежегодная декабрьская научно-практическая студенческая конференция : Сборник трудов конференции. Москва: Российский новый университет, 2024. С. 197–200.

10. Погорелов Н.В., Татуева К.М. Трансформация аналитических подходов в гостиничной индустрии России: переход от глобальных к локальным системам // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14. № 11(164). С. 57–68.

11. Морозов М.А., Морозов М.М. Возможности и направления импортозамещения цифровых технологий в индустрии туризма и гостеприимства // Актуальные проблемы развития туризма : Материалы VII Международной научно-практической конференции. Москва: РУС «ГЦОЛИФК», 2023. С. 65–69.

12. Голубцов С.А. Направления развития туризма и гостиничного бизнеса в условиях импортозамещения // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право : Сборник научных трудов: материалы III Ежегодной Международной научно-практической конференции, Всероссийского круглого стола и Всероссийских научно-практических конференций. Том 13. Москва: Московский психолого-социальный университет, 2024. С. 815–818.

13. Постановление Правительства РФ от 29 марта 2022 г. N 506 «О товарах (группах товаров), в отношении которых не могут применяться отдельные положения Гражданского кодекса Российской Федерации о защите исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в таких товарах, и средства индивидуализации, которыми такие товары маркированы» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/403783328/>.

14. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 21 июля 2022 г. № 3042 «О внесении изменений в Перечень товаров (групп товаров), в

отношении которых не применяются положения подпункта 6 статьи 1359 и статьи 1487 Гражданского кодекса Российской Федерации при условии введения указанных товаров (групп товаров) в оборот за пределами территории Российской Федерации правообладателями (патентообладателями), а также с их согласия, утвержденный приказом Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 19 апреля 2022 г. № 1532» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405010725/?ysclid=mos7hmvyle376442211>.

15. Официальные пресс-релизы Cosmos Hotel Group // URL: <https://cosmosgroup.ru/about/press?rubric=1>.

16. Статистические данные сети AZIMUT Hotels // URL: <https://azimuthotels.com/ru/info/about>.

17. Корпоративные сведения о компании Mantera // URL: <https://mantera.ru/company/>.

18. Корпоративные сведения об управляющей компании Amaks Hotels&Resorts // URL: <https://www.amaks-hotels.ru/about/>.

19. Корпоративные сведения о группе отелей Сафмар // URL: <https://safmarhotels.com/about>.

## References

1. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki [Federal State Statistics Service]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm>. (In Russ.)
2. Moiseev, V.V. (2022). Importozameshchenie v ekonomike Rossii [Import substitution in the Russian economy]. Moscow: Direkt-Media, 304. (In Russ.)
3. Vnutrennii rynek Rossiiskoi Federatsii v usloviyakh sanktsionnykh ogranichenii [Domestic market of the Russian Federation under sanctions restrictions]. Eremin, V.V., Sil'vestrov, S.N. (Eds.). Moscow: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya "Dashkov i K", 2025, 260. (In Russ.)
4. Tupchienko, V.A. (2024). Aktual'nye problemy sotsial'no ekonomicheskogo razvitiya Rossii v usloviyakh sokhraneniya sanktsii [Current problems of socio-economic development of Russia under continuing sanctions]. 2nd ed. Moscow: Nauchnyi konsul'tant, 172. (In Russ.)
5. Klinov, P.G., Ivanovskii, V.S. (2025). Ekonomicheskoe znachenie vnutrennego turizma dlya regionov Rossii v usloviyakh importozameshcheniya [Economic significance of domestic tourism for Russian regions under import substitution]. Evraziiskoe prostranstvo: ekonomika, pravo, obshchestvo [Eurasian Space: Economics, Law, Society], 9, 21–24. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Avdonina, A.V. (2025). Importozameshchenie v turizme: razvitie vnutrennego turizma i sozдание konkurentnosposobnykh turisticheskikh produktov [Import substitution in tourism: development of domestic tourism and creation of

competitive tourism products]. In: Strategicheskoe razvitie i ekonomicheskaya bezopasnost' v sfere turizma i servisa: vozmozhnosti i riski [Strategic development and economic security in tourism and service sector: opportunities and risks]. Ufa: Aeterna, 149–152. (In Russ.)

7. Mukhametdinova, A.N. (2025). Klyuchevye aspekty importozameshcheniya [Key aspects of import substitution]. In: Nauchnoe soobshchestvo studentov XXI stoletiya. Ekonomicheskie nauki [Scientific community of students of the 21st century. Economic sciences]. Novosibirsk: Sibirskaya akademicheskaya kniga, 32–38. (In Russ.)

8. Sidenko, D.M., Tess, A.E., Kretova, N.V. (2024). Importozameshchenie v turizme: shans dlya razvitiya regional'nykh klasterov v Rossii [Import substitution in tourism: a chance for development of regional clusters in Russia]. In: Ekonomika infrastrukturykh preobrazovaniy: problemy i perspektivy razvitiya [Economics of infrastructural transformations: problems and development prospects]. Irkutsk: Irkutskii natsional'nyi issledovatel'skii tekhnicheskii universitet, 405–408. (In Russ.)

9. L'vova, E.M. (2024). Razvitie privlekatel'nykh vidov turizma kak instrument importozameshcheniya [Development of attractive tourism types as an import substitution instrument]. In: Vserossiiskaya ezhegodnaya dekabr'skaya nauchno-prakticheskaya studencheskaya konferentsiya [All-Russian annual December scientific and practical student conference]. Moscow: Rossiiskii novyi universitet, 197–200. (In Russ.)

10. Pogorelov, N.V., Tatueva, K.M. (2025). Transformatsiya analiticheskikh podkhodov v gostinichnoi industrii Rossii: perekhod ot global'nykh k lokal'nym sistemam [Transformation of analytical approaches in the Russian hotel industry: transition from global to local systems]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions], 14(11/164), 57–68. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Morozov, M.A., Morozov, M.M. (2023). Vozmozhnosti i napravleniya importozameshcheniya tsifrovyykh tekhnologii v industrii turizma i gostepriimstva [Opportunities and directions of import substitution of digital technologies in tourism and hospitality industry]. In: Aktual'nye problemy razvitiya turizma [Current problems of tourism development]. Moscow: RUS “GTsOLIFK”, 65–69. (In Russ.)

12. Golubtsov, S.A. (2024). Napravleniya razvitiya turizma i gostinichnogo biznesa v usloviyakh importozameshcheniya [Directions for tourism and hotel business development under import substitution]. In: Aktual'nye problemy sovremennoi Rossii: psikhologiya, pedagogika, ekonomika, upravlenie i pravo [Current problems of modern Russia: psychology, pedagogy, economics, management and law]. Moscow: Moskovskii psikhologo-sotsial'nyi universitet, 815–818. (In Russ.)

13. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 29 marta 2022 g. No. 506 “O tovarakh (gruppakh tovarov), v otnoshenii kotorykh ne mogu primenyat'sya otdel'nye polozeniya Grazhdanskogo kodeksa Rossiiskoi Federatsii...” [Resolution of the Government of the Russian Federation No. 506 dated March 29, 2022 “On goods (groups of goods) for which certain provisions of the Civil Code of the Russian Federation cannot be applied...”]. Retrieved from: <https://base.garant.ru/403783328/>. (In Russ.)

14. Prikaz Ministerstva promyshlennosti i trgovli RF ot 21 iyulya 2022 g. No. 3042 “O vnesenii izmenenii v Perechen' tovarov...” [Order of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation No. 3042 dated July 21, 2022 “On amendments to the List of goods...”]. Retrieved from: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405010725/?ysclid=mos7hnvyle376442211>. (In Russ.)

15. Ofitsial'nye press-relizy Cosmos Hotel Group [Official press releases of Cosmos Hotel Group]. Retrieved from: <https://cosmosgroup.ru/about/press?rubric=1>. (In Russ.)

16. Statisticheskie dannye seti AZIMUT Hotels [Statistical data of AZIMUT Hotels chain]. Retrieved from: <https://azimuthotels.com/ru/info/about>. (In Russ.)

17. Korporativnye svedeniya o kompanii Mantera [Corporate information about Mantera company]. Retrieved from: <https://mantera.ru/company/>. (In Russ.)

18. Korporativnye svedeniya ob upravlyayushchei kompanii Amaks Hotels&Resorts [Corporate information about Amaks Hotels&Resorts management company]. Retrieved from: <https://www.amaks-hotels.ru/about/>. (In Russ.)

19. Korporativnye svedeniya o gruppe otelei Safmar [Corporate information about Safmar hotel group]. Retrieved from: <https://safmarhotels.com/about>. (In Russ.)

© Шерстобитов Д.С., Сердюкова Н.К., 2026