

Оригинальная статья / Original article

УДК 005.21:338.46:640.4

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-6-52-62>



Адаптация стратегий доходности гостиничных предприятий г. Курска в условиях изменяющейся макроэкономической среды

М. В. Абушенкова¹ ✉

¹ Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: abushenkova.mv@yandex.ru

Резюме

Актуальность. Развитие индустрии туризма в России является одной из приоритетных задач, при этом нестабильный туристический поток из-за неснижающегося санкционного давления со стороны недружественных стран и идущей специальной военной операции требует выстраивания адаптивных моделей стратегического управления доходностью гостиничных предприятий. Важно отметить выбор субъекта: Курская область является приграничным регионом Центрального федерального округа, на ее территории в настоящее время идет контртеррористическая операция, и предприятиям гостиничной индустрии пришлось столкнуться с потоком вынужденных переселенцев, а части из них стать пунктами временного размещения, что, несомненно, повлияло на их доходность.

Цель – оценить динамику доходности гостиничных предприятий г. Курска в условиях изменения макроэкономической среды для адаптации стратегии развития.

Задачи: на основе анализа доступных статистических данных определить динамику доходности гостиничных предприятий г. Курска, проследить влияние трансформации макроэкономической среды на уровень доходности, на основе полученных данных определить перспективные направления стратегии развития гостиничных предприятий.

Методология. Используются методы количественного анализа, методы сравнения экономических явлений и процессов, обобщения проанализированной экономической информации.

Результаты. Рост доходности гостиничных предприятий г. Курска всех категорий звездности подтверждается достаточно убедительными количественными данными, при этом наибольший рост прибыльности отмечается в организациях, работающих как пункты временного размещения.

Выводы. Успешность адаптации определяется способностью предприятия быстро переориентироваться на госзаказ (пункты временного размещения). Выявлена высокая волатильность доходности, связанная с зависимостью от краткосрочных контрактов и рисками резкого роста операционных издержек. Предложены стратегические методы адаптации, основанные на приоритетном партнерстве с госструктурами и управляемой диверсификации.

Ключевые слова: гостиничные предприятия; доходность; стратегия развития; макроэкономические трансформации; региональная экономика; туризм; господдержка.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных автором публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

© Абушенкова М. В., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(6):52–62

Для цитирования: Абушенкова М. В. Адаптация стратегий доходности гостиничных предприятий г. Курска в условиях изменяющейся макроэкономической среды // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 6. С. 52–62. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-6-52-62>

Поступила в редакцию 17.10.2025

Принята к публикации 15.11.2025

Опубликована 30.12.2025

Adaptation of profitability strategies of Kursk hotel companies in a changing macroeconomic environment

Marina V. Abushenkova¹ ✉

¹ Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: abushenkova.mv@yandex.ru

Abstract

Relevance. The development of the tourism industry in Russia is one of the priorities, while the unstable tourist flow due to the ongoing sanctions pressure from unfriendly countries and the ongoing special military operation requires the development of adaptive models of strategic profitability management of hotel enterprises. It is important to note the choice of the subject: the Kursk region is a border region of the Central Federal District, a counter-terrorism operation is currently underway on its territory, and the hotel industry enterprises had to face a flood of internally displaced persons, and some of them became temporary accommodation centers, which undoubtedly affected their profitability.

The purpose is to evaluate the dynamics of profitability of Kursk hotel enterprises in the context of a changing macroeconomic environment, in order to adapt the development strategy.

Objectives: based on the analysis of available statistical data, to determine the dynamics of profitability of hotel enterprises in Kursk, to trace the impact of the transformation of the macroeconomic environment on the level of profitability, based on the data obtained, to determine promising areas of strategy for the development of hotel enterprises.

Methodology. Methods of quantitative analysis, methods of comparing economic phenomena and processes, and generalization of analyzed economic information are used.

Results. The growth in profitability of Kursk hotel enterprises of all star categories is confirmed by fairly convincing quantitative data, while the greatest increase in profitability is noted in organizations operating as a private company.

Conclusions. The success of adaptation is determined by the company's ability to quickly reorient itself to government procurement. The high volatility of profitability associated with dependence on short-term contracts and the risks of a sharp increase in transaction costs has been revealed. Strategic adaptation methods based on priority partnership with government agencies and managed diversification are proposed.

Keywords: hotel companies; profitability; development strategy; macroeconomic transformations; regional economy; tourism; government support.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Abushenkova M.V. Adaptation of profitability strategies of Kursk hotel enterprises in a changing macroeconomic environment. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(6):52–62. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-6-52-62>

Received 17.10.2025

Accepted 15.11.2025

Published 30.12.2025

Введение

За прошедшие 6 лет (с 2019 по 2024 гг.) наша страна столкнулась с множеством различных геополитических со-

бытий [1], которые привели к трансформации макроэкономической ситуации [2, с. 420]. Из обозначенной шестилетки только 2019 г. можно считать относительно

спокойным годом – годом из «прошлой жизни», 2020 г. изменил весь мир – закрылись границы [3, с. 67], остановилась туристические потоки [4], в 2021 г. потихоньку стали смягчаться ограничения, к 2022 г. туристический бизнес смог вернуться к допандемийному уровню, и казалось, что все будет теперь хорошо, но 2022 г. перечеркнул все позитивные моменты – границы вновь оказались закрыты, поток туристов изменил направление на противоположное от наших границ.

Развитие внутреннего туризма в России стало приоритетным направлением с 2021 г. [5], когда была принята государственная программа развития туризма¹. В рамках данного исследования нас интересует, как отдельный нетуристический регион справляется с поставленными задачами, на каком уровне созданы необходимые условия для путешественников, как развита инфраструктура и насколько выгоден гостиничный бизнес для собственников и бюджета.

Материалы и методы

В ходе исследования были изучены материалы научных сборников и журналов по гостиничному бизнесу, данные экономических и аналитических отчетов Федеральной службы государственной статистики². Методологической базой послужили работы российских ученых-экономистов, занимающихся исследованиями стратегий развития и доходности предприятий индустрии гостеприимства: Г. А. Булатова [6], Н. К. Сердюкова, Л. М. Романова, Д. А. Сердюков [7],

¹ Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма»: постановление Правительства РФ от 24 декабря 2021 г. № 2439. URL: <https://base.garant.ru/403336467/> (дата обращения: 05.09.2025).

² Розничная торговля и общественное питание // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya> (дата обращения: 06.09.2025).

Ю. П. Безуглая [8], Д. А. Козлов [9], А. Л. Зелезинский [10], М. А. Морозов, Н. С. Морозова [11], О. Е. Афанасьев, А. В. Афанасьева [12], М. С. Оборин, А. А. Сарян [13], Т. В. Буравчикова, Е. В. Водопьянова [14], Н. Ш. Орлова [15].

При подготовке научной статьи были проанализированы статистические данные официального сайта Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Курской области³, Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности⁴, исследованы основные показатели деятельности коллективных средств размещения в Курской области, доходность наиболее популярных гостиничных предприятий г. Курска разного уровня звездности за 2019-2024 гг., рассмотрена Стратегия социально-экономического развития Курской области на период до 2030 года⁵, которые позволили расширить представление об изучаемой проблеме.

Результаты и их обсуждение

Курск как областной центр обладает базовой инфраструктурой для приема путешественников:

– транспортная доступность (железнодорожный вокзал, автовокзал, аэропорт (хотя его работа сейчас приостановлена для гражданских рейсов из-за близости к границе));

³ Социально-экономическое положение Курской области (январь-октябрь 2023 года) // Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://46.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/doklad_10\(2\).pdf](https://46.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/doklad_10(2).pdf) (дата обращения: 05.09.2025).

⁴ Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. URL: <https://bo.nalog.ru/search?query=4632236985> (дата обращения: 08.09.2025).

⁵ О Стратегии социально-экономического развития Курской области на период до 2030 года: закон Курской области от 14.12.2020 г. № 100-ЗКО. URL: https://admfiles.rkursk.ru/1748/docs/113641_107_116249.pdf (дата обращения 08.09.2025).

– размещение (наличие гостиниц с разным количеством звезд);

– питание (кафе, рестораны, столовые);

– достопримечательности и досуг (Курск имеет историческое значение (Курская битва), есть музеи, театры, парки. Однако он не позиционируется как крупный туристический центр федерального значения, скорее, как региональный центр с деловой и культурно-исторической активностью [16]);

– условия для путешественников (для деловых поездок, транзитных путешественников и тех, кто приезжает с культурно-познавательными целями или для посещения родственников, условия можно считать удовлетворительными, соответствующими уровню среднего российского областного центра).

С началом специальной военной операции (СВО), а затем и контртеррористической операции (КТО) появилась специфика «путешественников». Значительную часть приезжающих сейчас составляют не традиционные туристы, а вынужденные переселенцы (для которых часть гостиниц стала пунктами временного размещения), командированные лица (военные, специалисты, волонтеры, журналисты), лица, приезжающие по делам, связанным с нуждами приграничного региона.

Инфраструктура гостиниц столкнулась с новыми задачами – часть номерного фонда переориентирована на нужды

пунктов временного размещения (ПВР), что меняет характер предоставляемых услуг и требования к ним. Оставшийся фонд обслуживает командированных и немногочисленных других приезжих.

Близость к границе, режим КТО, возможные обстрелы и атаки БПЛА создают напряженную обстановку, которая не способствует комфортному и безопасному путешествию в традиционном понимании. Гостиницы уделяют повышенное внимание к мерам безопасности, оповещениям.

Для вынужденных переселенцев создаются базовые условия проживания [17], но это не «туристические» условия. Для командированных важны функциональность, безопасность и возможность выполнять свои задачи.

В текущих условиях развитие инфраструктуры, ориентированной на привлечение классических туристов, приостановлено или замедлено. Усилия направлены на поддержание существующей и адаптацию ее под текущие нужды.

Насколько же выгоден гостиничный бизнес для собственников и бюджета в текущей макроэкономической и геополитической ситуации, особенно учитывая статус приграничного региона, проведение СВО и КТО?

Оценим основные показатели деятельности коллективных средств размещения в Курской области (табл. 1).

Таблица 1. Основные показатели деятельности коллективных средств размещения в 2019–2024 гг.¹

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Число коллективных средств размещения, всего	131	132	125	131	140	136
В том числе гостиницы и аналогичные средства размещения	90	92	86	91	99	95
Единовременная вместимость, всего	10461	10846	11177	12179	12254	12944
В том числе гостиницы и аналогичные средства размещения	4320	4605	5112	5466	5981	6464
Численность размещенных лиц, тыс. чел.	211,2	138,6	197,0	186,1	196,2	199,7
В том числе гостиницы и аналогичные средства размещения	162,8	107,2	147,4	140,2	156,6	159,6

¹ Туризм // Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://46.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn_pokazateli_ksr\(2\).pdf](https://46.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn_pokazateli_ksr(2).pdf) (дата обращения: 08.09.2025).

По данным таблицы 1 можно сделать вывод, что за период с 2019 по 2024 гг., несмотря на различные вызовы, гостиничный бизнес в Курской области не только выдерживает удары, но и довольно стабильно (за исключением постпандемийного 2021 г.) развивается. Количество гостиниц за 6 исследуемых лет выросло на 5% и составило 95 предприятий. Единовременная вместимость увеличивалась стабильно на протяжении всего анализируемого периода, даже в год резкого сокращения числа гостиниц. По итогам 2024 г. она составила 6464 места.

Что же касается заполняемости гостиниц, то стабильности в этом показателе нет:

- 2019 г. был самым удачным – 162,8 тыс. чел.;
- 2020 г. – гостиницы потеряли почти 35% клиентов;
- 2021 г. – наблюдается рост заполняемости на 37,5%, или 40,2 тыс. чел.;
- 2022 г. – очередное снижение клиентов до 140,2 тыс. чел.;
- 2023 г. – численность размещенных лиц составила 156,6 тыс. чел., что выше 2022 г. на 11,7%, но меньше показателей 2019 г. на 3,81%;
- 2024 г. – фиксируется рост количества размещений до 159,6 тыс. чел., но по-прежнему нет выхода на уровень 2019 г.

На наш взгляд, рост числа размещенных лиц в 2021 г. стал результатом работы гостиничных предприятий по успешному продвижению их услуг и был вызван ростом внутреннего туризма. В 2022 г. в России с начала СВО количество путешественников сократилось, но г. Курск принял беженцев и вынужденных переселенцев Донецкой, Луганской и Запорожской областей. Часть гостиниц стали ПВР, тем самым сохранили заполняемость номерного фонда и 2023 г. Увеличение заполняемости гостиниц Курского региона в 2024 г. с большой вероятностью можно связать с началом КТО из-за вражеского вторжения в Курскую область вооруженных сил Украины.

Проанализируем доходность наиболее популярных гостиничных предприя-

тий г. Курска¹ за 2019 г. (допандемийный год), 2020 г. (пандемия COVID-19), 2021 г. (санкции, выход на допандемийный уровень), 2022 г. (начало СВО), 2023 г. (СВО), 2024 г. (начало КТО).

В выборку для анализа вошли гостиничные предприятия разной категории звездности – 4*, 3* и 2*, разной вместимости – от 20 до более 200 номеров, разного срока присутствия на рынке – от 5 до 25 лет. Данные о выручке (рис. 1) и прибыли (рис. 2) этих гостиничных предприятий для большей наглядности представим в виде диаграмм.

Для более глубокого анализа доходности представленных гостиниц г. Курска на основе данных по выручке и прибыли за 2019-2024 гг. рассчитаем рентабельность продаж (табл. 2).

Анализ доходности гостиниц г. Курска (2019-2024 гг.) выявил следующие общие тенденции:

- 2020 г. – влияние пандемии – большинство гостиниц испытали снижение выручки и прибыли (или ушли в убыток), что ожидаемо из-за локдаунов и ограничений на передвижение. Исключение – гостиница «Аврора», у которой выручка и прибыль выросли, возможно, за счет специфических контрактов или быстрой адаптации;

- 2021 г. – восстановление и рост – многие гостиницы показали восстановление выручки и значительное улучшение рентабельности («Аквамарин», «Аврора», «Соловьиная Роща»). Это совпадает с общей тенденцией оживления внутреннего туризма и снятия части ограничений;

- 2022-2024 гг. – период СВО и КТО – этот период характеризуется очень разнонаправленной динамикой и сильным влиянием специфики Курского региона:

- значительный рост выручки у многих. Это может быть связано с размещением вынужденных переселенцев (ПВР), командированных лиц и других катего-

¹ Лучшие отели г. Курска // 101Hotels.com.
URL: <https://101hotels.com/main/cities/kursk/best> (дата обращения: 08.09.2025).

рий граждан, связанных с СВО и приграничным статусом региона;

– резкий рост прибыльности у отдельных игроков. Гостиницы, которые, вероятно, активно работали как ПВР или по другим государственным/корпоративным контрактам, показали взрывной рост прибыли и рентабельности. Яркие примеры: «Соловьиная Роща» (рентабельность до 50% в 2024 г.), «Аврора» (23,3% в 2024 г.), «Курск» (30% в 2024 г.), «Центральная» (в 2022-2023 гг.);

– проблемы с рентабельностью у других, несмотря на рост выручки. «Аквама-

рин» и «Белая Акация» в 2024 г. показывают рост выручки, но рентабельность падает почти до нуля. Это может свидетельствовать о резком росте издержек (операционных, коммунальных, на персонал, на обеспечение специфических требований безопасности или комфорта, которые не полностью покрываются тарифами) или о завершении/изменении условий выгодных контрактов. Гостиница «Центральная» в 2024 г. ушла в значительный убыток при сохранении высокой выручки, что также указывает на проблемы с издержками или возможные крупные списания.

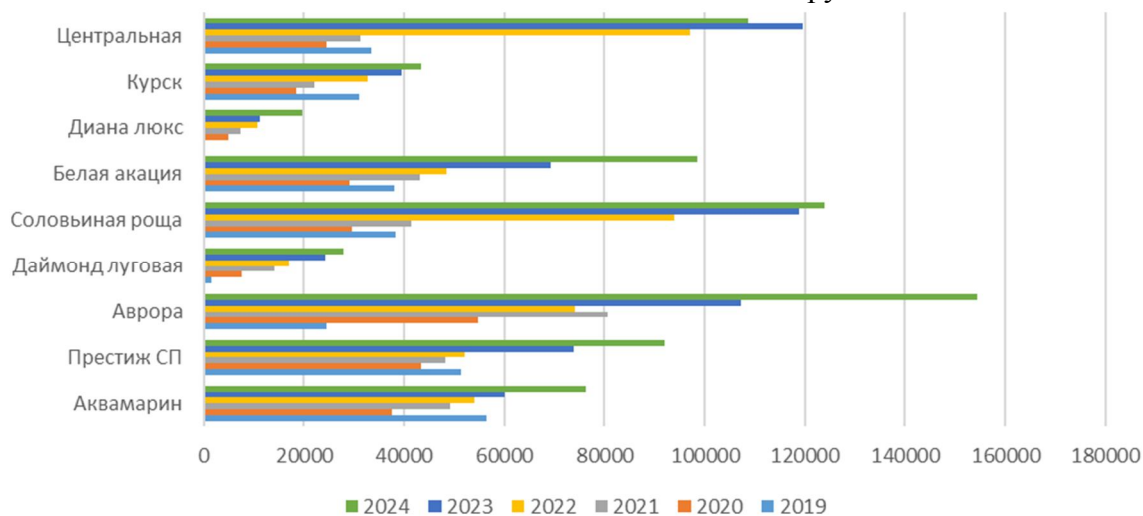


Рис. 1. Выручка наиболее популярных гостиничных предприятий г. Курска в 2019-2024 гг., тыс. руб.¹

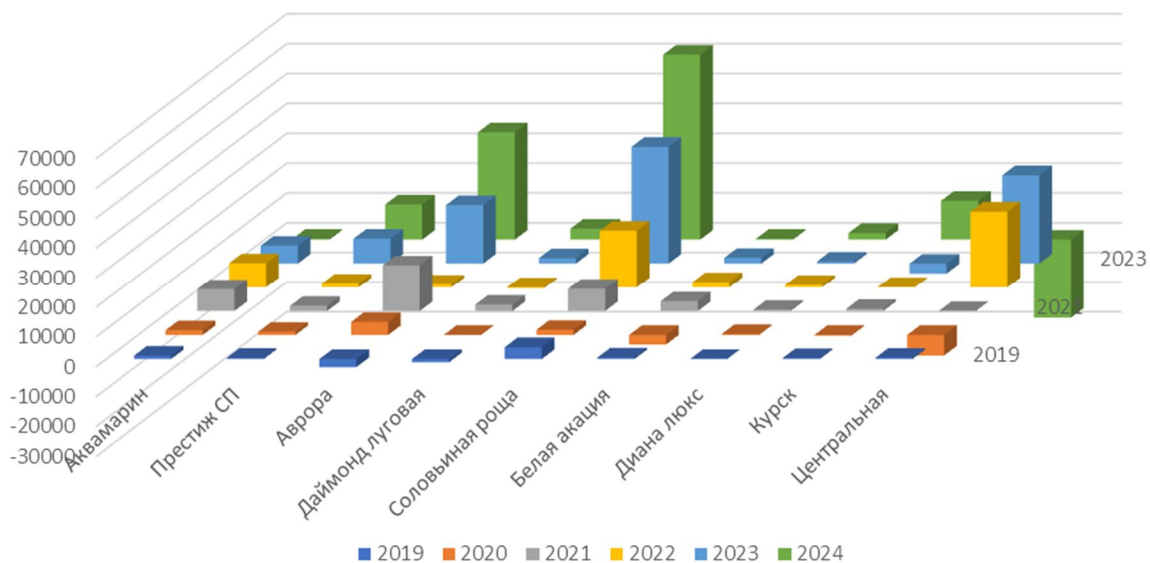


Рис. 2. Прибыль наиболее популярных гостиничных предприятий г. Курска в 2019-2024 гг., тыс. руб.¹

¹ Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. URL: <https://bo.nalog.ru./search?query=4632236985> (дата обращения: 08.09.2025).

Таблица 2. Рентабельность наиболее популярных гостиничных предприятий г. Курск за 2019-2024 гг., %

Предприятие	2019	2020	2021	2022	2023	2024
«Акварин»	2,0	4,3	15,0	15,1	10,0	0,3
«Престиж СП»	0,7	2,5	3,6	2,3	11,3	12,8
«Аврора»	Убыток	8,0	19,2	1,3	18,3	23,3
«Даймонд луговая»	Убыток	Убыток	15,4	Убыток	7,5	13,3
«Соловьиная роща»	10,3	5,8	18,2	20,3	33,0	50,0
«Белая акация»	1,3	Убыток	7,7	3,6	2,8	0,3
«Диана люкс»	-	6,6	6,0	7,5	6,1	11,4
«Курск»	1,2	Убыток	3,3	0,3	Убыток	30,0
«Центральная»	1,3	Убыток	0,04	26,3	24,7	Убыток

Для выстраивания общей картины стоит обратить внимание на результаты анализа по категориям звездности.

4-звездочные гостиницы:

– «Акварин» – после пика рентабельности в 2021-2022 гг. (15%), в 2024 г. наблюдается резкое падение прибыльности до 0,3% при росте выручки. Требуется анализ структуры затрат;

– «Престиж СП» – демонстрирует стабильный рост выручки и улучшение рентабельности, достигнув хороших 12,8% в 2024 г. Показывает устойчивую положительную динамику;

– «Аврора» – после убытка в 2019 г. показывает впечатляющий рост, особенно в 2023-2024 гг., с рентабельностью 23,3% в 2024 г. Явно успешно адаптировалась к новым условиям;

– «Даймонд луговая» – более новая гостиница, вышла из убытков и показывает рост рентабельности до 13,3% в 2024 г. Развивается положительно.

3-звездочные гостиницы:

– «Соловьиная Роща» – абсолютный лидер по рентабельности, достигший невероятных 50% в 2024 г. Выручка и прибыль растут экспоненциально с 2022 г. Явно ключевой игрок в размещении по специальным программам (ПВР и т. д.);

– «Белая акация» – похожая на «Акварин» ситуация – рост выручки в 2024 г., но рентабельность упала до 0,3%. Необходимо разбираться с затратной частью;

– Отель «Диана Люкс» – новая гостиница, показывает стабильный рост и

хорошую рентабельность для своего сегмента, достигнув 11,4% в 2024 г.;

– гостиница «Курск» – очень волатильная динамика. После убытка в 2023 г., в 2024 г. показала резкий рост прибыли и рентабельности до 30%. Вероятно, также получила выгодные контракты.

2-звездочные гостиницы – гостиница «Центральная» – показывает самые резкие колебания. После очень прибыльных 2022-2023 гг. (рентабельность ~25%) в 2024 г. ушла в глубокий убыток, несмотря на то, что выручка не упала катастрофически. Это может быть связано с окончанием контрактов ПВР, необходимостью крупных ремонтов после интенсивной эксплуатации или другими факторами.

Таким образом, можно сформулировать следующие выводы по доходности:

1. Выявлена специфическая модель адаптации гостиничного бизнеса приграничного региона (г. Курск) к условиям экстремальных макроэкономических трансформаций (СВО, КТО, санкционное давление). Показано, что в этих условиях традиционные факторы доходности (туристический поток, звездность) замещаются факторами геополитического спроса.

2. Установлен доминирующий фактор роста доходности гостиничных предприятий Курска в период 2022–2024 гг. – переориентация номерного фонда на обслуживание государственных контрактов по размещению вынужденных переселенцев (ПВР) и командированных лиц, связанных с обеспечением нужд пригра-

ничного региона. Этот фактор обеспечивает значительный, но потенциально неустойчивый рост выручки и рентабельности отдельных игроков (например, рост рентабельности до 50% у «Соловьиной Роши» в 2024 г.).

3. Обоснована закономерность высокой волатильности доходности гостиничных предприятий как прямое следствие их зависимости от краткосрочных контрактов и нестабильности внешней среды. Проведенный анализ продемонстрировал, что резкое падение рентабельности у ряда гостиниц в 2024 г., несмотря на сохранение или рост выручки, свидетельствует о существенном влиянии роста операционных издержек и/или изменений в условиях государственных контрактов, что требует детального анализа структуры затрат этих предприятий.

4. Предложены и аргументированы три ключевых стратегических направления адаптации для гостиничного бизнеса в условиях чрезвычайной ситуации приграничного региона, включающие: а) развитие партнерства с государственными структурами (для работы в качестве ПВР); б) диверсификация туристического продукта с ориентацией на внутренний (патриотический, деловой) туризм; в) активное использование мер государственной поддержки.

Выводы

Для традиционного туризма условия в г. Курске сейчас объективно сложные и сопряжены с рисками. Инфраструктура существует, но ее работа и развитие адаптированы под нужды приграничного региона в условиях СВО и КТО, обслуживая специфические потоки приезжающих. Для этих категорий создаются необходимые, но часто базовые условия.

Для собственников гостиничный бизнес в Курске в текущих условиях – это «русская рулетка»: кто-то получает сверхприбыли благодаря контрактам ПВР и размещению спецконтингента, кто-то едва справляется с материальными

затруднениями или работает с низкой рентабельностью из-за роста издержек.

Для бюджета ситуация также неоднозначна. С одной стороны, есть рост налоговых поступлений от успешно работающих гостиниц, с другой – возможны расходы на поддержку и снижение общего туристического потенциала региона. В краткосрочной перспективе выгода может быть, но долгосрочные последствия для развития туризма как отрасли экономики региона требуют отдельного анализа.

В целом гостиничный бизнес Курска сейчас функционирует в режиме адаптации к чрезвычайным условиям, и его текущие показатели доходности сильно искажены специфическими факторами, связанными с СВО и КТО.

На основе анализа динамики доходности гостиничных предприятий г. Курска за 2019–2024 гг. и влияния макроэкономических трансформаций сформулированы следующие закономерности и тенденции, которые могут лечь в основу разработки стратегии развития гостиничного бизнеса в регионе.

Закономерности изменения доходности:

1. Закономерность геополитического детерминизма доходности. В условиях проведения СВО и КТО в приграничных регионах доходность гостиничных предприятий определяется не традиционным рыночным спросом (туризмом), а специфическими факторами геополитического характера (потребность в размещении вынужденных переселенцев и командированных лиц). Это подтверждается тем, что индекс физического объема платных услуг в гостиничном секторе г. Курска демонстрировал устойчивый рост (например, +10,8% в 2023 г.) даже на фоне общего снижения объема платных услуг населению.

2. Закономерность маргинализации звездности. В условиях чрезвычайной адаптации категория звездности гостиничного предприятия перестает быть определяющим фактором коммерческого

успеха. Гибкость, способность быстро адаптироваться к требованиям государственных контрактов (ПВР) и оперативно получать их – все это оказалась более значимым фактором, что позволило 3-звездочным и даже 2-звездочным отелям достигать более высокой рентабельности, чем некоторым 4-звездочным.

Тенденции и риски адаптационных стратегий:

1. Тенденция к поляризации прибыльности. Макроэкономические трансформации 2022–2024 гг. привели к резкой поляризации доходности гостиничного бизнеса г. Курска. Предприятия, интегрированные в систему размещения ПВР, получили феноменальный, но краткосрочно обусловленный рост прибыли, тогда как гостиницы, сохранившие ориентацию на классический рынок, столкнулись со снижением или высокой волатильностью рентабельности из-за сокращения традиционного делового и туристического потока.

2. Тенденция роста операционных рисков. Адаптация к специфическим условиям (размещение ПВР, обеспечение безопасности в условиях КТО) приводит к увеличению операционных рисков и издержек. Это проявляется в резком падении

рентабельности у некоторых предприятий в 2024 году, несмотря на рост выручки, что указывает на необходимость первоочередной оптимизации затратной части как условия для достижения устойчивой долгосрочной доходности.

3. Тенденция к диверсификации как условие устойчивости. Для обеспечения долгосрочной устойчивости и снижения зависимости от краткосрочных государственных контрактов гостиничным предприятиям г. Курска необходима стратегическая диверсификация источников дохода. Перспективные направления включают развитие патриотического и делового туризма, а также использование мер государственной поддержки для модернизации и создания новой инфраструктуры.

Таким образом, создание и внедрение комплексной адаптивной стратегии развития гостиничного бизнеса г. Курска и Курской области позволят расширить границы и возможности внутреннего и делового туризма, создать новые рабочие места и точки роста для региональной экономики, увеличить туристский поток области, популяризировать культуру и историю региона не только внутри, но и за его пределами, даже в условиях текущих геополитических вызовов.

Список литературы

1. Парнышков Г. К., Блохина М. Д. Влияние геополитических изменений на туристическую отрасль России // Экономика и социум. 2023. № 5-1 (108). С. 681–686.
2. Аверин А. В., Поздняков К. К., Сваждиене Б. О проблемах развития туризма и индустрии гостеприимства в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 12-3. С. 419–426.
3. Ситкевич Д. А., Куек С. Э. Влияние санкций на динамику российского туристического рынка // Экономическое развитие России. 2023. Т. 30, № 8. С. 66–76.
4. Леонидова Е. Г. Влияние пандемии COVID-19 на сферу туризма в России // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2021. Т. 19, № 3. С. 118–131.
5. Кучумов А. В., Еремичева П. Ю., Богданов И. Ю. Государственное регулирование туризма в России: современные тенденции и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 3. С. 1725–1738. <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122621>. EDN WMWHXF
6. Булатова Г. А. Стратегия развития предприятия гостиничного бизнеса // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2017. № 4. С. 16–23.
7. Сердюкова Н. К., Романова Л. М., Сердюков Д. А. Теоретические и прикладные подходы к формированию стратегии развития и продвижения гостиничного предприятия // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 36 (4). С. 225–237.

8. Безуглая Ю. П. Современные стратегии и подходы к развитию гостиничного предприятия в условиях рыночной нестабильности // Вестник науки. 2024. Т. 1, № 4 (73). С. 54–61. URL: <https://www.вестник-науки.рф/article/13670> (дата обращения: 10.09.2025).
9. Козлов Д. А. Стратегия управления доходами для гостиниц в развивающихся дестинациях российской федерации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 2, ч. 4. С. 526-530. URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=8631> (дата обращения: 10.09.2025).
10. Зелезинский А. Л., Лягутов К. Ю. Актуальные стратегии повышения доходности предприятия индустрии гостеприимства // Вестник индустрии гостеприимства: Международный научный сборник. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. С. 15-18. EDN EAPLAN
11. Морозов М. А., Морозова Н. С. ESG-трансформация предприятий туристской и гостиничной индустрии // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т. 16, № 2 (99). С. 86–93. <https://doi.org/10.24412/1995-042X-2022-2-86-93>
12. Афанасьев О. Е., Афанасьева А. В. Инновационные тренды в контексте глобальных угроз пандемии COVID-19: механизмы для туристской отрасли России // Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. Т. 14, № 4. С. 7–26.
13. Оборин М. С., Сарян А. А. Организационно-экономические основы адаптации туризма к кризисным условиям // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15, № 4 (96). С. 110–125.
14. Буравчикова Т. В., Водопьянова Е. В. Технологические решения управления доходами в гостиничном бизнесе // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2020. Т. 14, № 2-1. С. 62–70.
15. Орлова Н. Ш., Юрковская Г. И. Факторы, влияющие на инновационное развитие предприятия гостиничного сервиса // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, г. Красноярск, 22–23 апреля 2021 г. Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2021. С. 1203-1205. EDN LOFUEE
16. Когай Е. А., Комков К. А. Повышение имиджа региона как задача социокультурной политики // Регионоведение. 2011. № 2 (75). С. 15–21.
17. Авдеенко А. С., Ибрагимова Э. Ф., Соболева Е. В. Социальная адаптация беженцев и вынужденных переселенцев к новой социальной среде // Вестник Совета молодых ученых и специалистов Челябинской области. 2017. Т. 1, № 2 (17). С. 46–48.

References

1. Parnyshkov G.K., Blokhina M.D. The impact of geopolitical changes on the Russian tourism industry. *Ekonomika i sotsium = Economics and Society*. 2023;(5-1):681–686. (In Russ.)
2. Averin A.V., Pozdnyakov K.K., Svagdiene B. On the problems of the development of tourism and the hospitality industry in Russia. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2021;(12-3):419-426; (In Russ.)
3. Sitkevich D.A., Kuek S.E. The impact of sanctions on the dynamics of the Russian tourism market. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii = Economic Development of Russia*. 2023;30(8):66-76. (In Russ.)
4. Leonidova E.G. The impact of the COVID-19 pandemic on the tourism sector in Russia. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» = Bulletin of Omsk University. The Economics Series*. 2021;19(3):118–131. (In Russ.)
5. Kuchumov A.V., Eremicheva P.Y., Bogdanov I.Y. State regulation of tourism in Russia: modern trends and prospects. *Ekonomika, predprinima-tel'stvo i pravo = Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025;15(3):1725-1738. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122621>. EDN WMWHXF
6. Bulatova G.A. Development strategy of the hotel business enterprise. *Nauka i turizm: strategii vzaimodeistviya = Science and Technology Tourism: Strategies of Interaction*. 2017;(4):16–23. (In Russ.)
7. Serdyukova N.K., Romanova L.M., Serdyukov D.A. Theoretical and applied approaches to the formation of a strategy for the development and promotion of a hotel enterprise. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2021;(36):225–237. (In Russ.)

8. Bezuglaya Yu.P. Modern strategies and approaches to the development of a hotel company in conditions of market instability. *Vestnik nauki = Bulletin of Science*. 2024;1(4):54-61. (In Russ.) Available at: <https://www.вестник-науки .Russian Federation/article/13670> (accessed 10.09.2025).

9. Kozlov D.A. Revenue management strategy for hotels in developing destinations of the Russian Federation. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy = International Journal of Applied and Fundamental Research*. 2016;(2):526-530. (In Russ.) Available at: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=8631> (accessed 10.09.2025).

10. Zelezinsky A.L., Lyagutov K.Yu. Actual strategies for increasing the profitability of enterprises in the hospitality industry. In: *Vestnik industrii gostepriimstva: Mezhdunarodnyi nauchnyi sbornik = Bulletin of the Hospitality industry: An international scientific collection*. Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi ekonomicheskii universitet; 2024. P. 15-18. (In Russ.) EDN EAPLAN

11. Morozov M.A., Morozova N.S. ESG-transformation of tourism and hotel industry enterprises. *Servis v Rossii i za rubezhom = Service in Russia and Abroad*. 2022;16(2):86–93. (In Russ.)

12. Afanasyev O. E., Afanasyeva A. V. Innovative trends in the context of global threats of the COVID-19 pandemic: mechanisms for the Russian tourism industry. *Sovremennye problemy servisa i turizma = Modern Problems of Service and Tourism*. 2020;14(4):7–26. (In Russ.)

13. Oborin M.S., Saryan A.A. Organizational and economic foundations of tourism adaptation to crisis conditions. *Servis v Rossii i za rubezhom = Service in Russia and Abroad*. 2021;15(4):110–125. (In Russ.)

14. Buravchikova T.V., Vodopyanova E.V. Technological solutions for income management in the hotel business. *Vestnik assotsiatsii vuzov turizma i servisa = Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*. 2020;14(2-1):62–70. (In Russ.)

15. Orlova N.S., Yurkovskaya G.I. Factors influencing the innovative development of a hotel service enterprise. In: *Molodye uchenye v reshenii aktual'nykh problem nauki: sbornik materialov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh, g. Krasnoyarsk, 22–23 aprelya 2021 g. = Young scientists in solving urgent problems of science: A collection of materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference of students, postgraduates and young scientists, 22–23 April 2021, Krasnoyarsk*. Krasnoyarsk: Sibirskii gosudarstvennyi universitet nauki i tekhnologii imeni akademika M. F. Reshetneva; 2021. P. 1203-1205. (In Russ.) EDN LOFUEE

16. Kogai E.A., Komkov K.A. Improving the image of the region as a task of socio-cultural policy. *Regionologiya = Regionology*. 2011;(2):15–21. (In Russ.)

17. Avdeenko A.S., Ibragimova E.F., Soboleva E.V. Social adaptation of refugees and internally displaced persons to a new social environment. *Vestnik Soveta molodykh uchenykh i spetsialistov Chelyabinskoi oblasti = Bulletin of the Council of Young Scientists and Specialists of the Chelyabinsk Region*. 2017;1(2):46–48. (In Russ.)

Информация об авторе / Information about the Author

Абушенкова Марина Владимировна, доцент кафедры истории и социально-культурного сервиса, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: abushenkova.mv@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-8632-1715

Marina V. Abushenkova, Associate Professor at the Department of History and Social and Cultural Services, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: abushenkova.mv@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-8632-1715