

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/3034-3364-2026-2-1>

УДК 338.48:334.72 (470)



Attribution

cc by

**РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
В КОНТЕКСТЕ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ КРЫМ**

Авдиль И.Э., Ибрагимов Э.Э.

Крымский университет культуры, искусств и туризма

Аннотация. Статья посвящена анализу развития корпоративной культуры в туристических предприятиях Республики Крым в контексте внутреннего туризма. Целью исследования является выявление взаимосвязи между условиями развития туристского рынка и необходимостью совершенствования корпоративной культуры в туристических организациях региона. Методология базируется на анализе статистических данных Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым за 2022–2024 гг., включающих показатели туристского потока, численности туристских фирм, объемов реализованных услуг и размещения туристов. Применен комплексный подход, рассматривающий влияние волатильности спроса, конкуренции и роста занятости на развитие корпоративной культуры. Результаты показывают высокую волатильность туристского потока, сокращение числа туристских фирм при росте их экономической эффективности, а также доминирование внутреннего туризма. Выявлены четыре ключевых направления развития корпоративной культуры: адаптивность и гибкость, качество и стандартизация, развитие персонала, командность и вовлеченность.

Ключевые слова: корпоративная культура, внутренний туризм, туристские предприятия, управление персоналом, Республика Крым, волатильность спроса, конкурентоспособность.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

**DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE
IN THE CONTEXT OF DOMESTIC TOURISM IN THE REPUBLIC OF CRIMEA**

Ibraim E. Avdil, Ernest E. Ibragimov

Crimean university of culture, arts and tourism

Abstract. The article is devoted to analyzing the development of corporate culture in tourism enterprises of the Republic of Crimea in the context of domestic tourism. The aim of the research is to identify the relationship between the conditions of tourism market development and the need to improve corporate culture in tourism organizations in the region. The methodology is based on the analysis of statistical data from the Federal State Statistics Service for the Republic of Crimea for 2022–2024, including indicators of tourist flow, the number of tourism firms, the volume of services provided, and tourist accommodation. A comprehensive approach is applied that examines the impact of demand volatility, competition, and employment growth on corporate culture development. The results reveal high volatility of tourist flows, a reduction in the number of tourism firms coupled with an increase in their economic efficiency, as well as the dominance of domestic tourism. Four key directions for corporate culture development have been identified: adaptability and flexibility, quality and standardization, personnel development, and teamwork and engagement.

Keywords: corporate culture, domestic tourism, tourism enterprises, personnel management, Republic of Crimea, demand volatility, competitiveness.

Funding: Independent work.

Введение.

Развитие внутреннего туризма в Республике Крым характеризуется значительной волатильностью туристского потока и динамичными изменениями, происходящими на рынке туристических услуг. Сокращение числа туристических фирм на фоне роста доходов от реализации турпакетов и увеличения численности, занятых в отрасли создает новые вызовы для туристических предприятий [1]. В этих условиях корпоративная культура становится критическим фактором конкурентоспособности и устойчивости бизнеса [2].

Изучение особенностей развития корпоративной культуры в контексте динамично меняющихся

туристских практик Крыма позволит выявить факторы успешной адаптации компаний к рыночным условиям и определить направления совершенствования управления человеческими ресурсами в туристической отрасли региона.

Результаты. Обсуждение.

Развитие корпоративной культуры туристических предприятий обусловлено влиянием внешних рыночных условий. Волатильность туристского потока, конкуренция на рынке и растущие требования к качеству обслуживания стимулируют компании к совершенствованию управленческих практик, развитию персонала и формированию единых стандартов деятельности [3].

Рисунок 1.

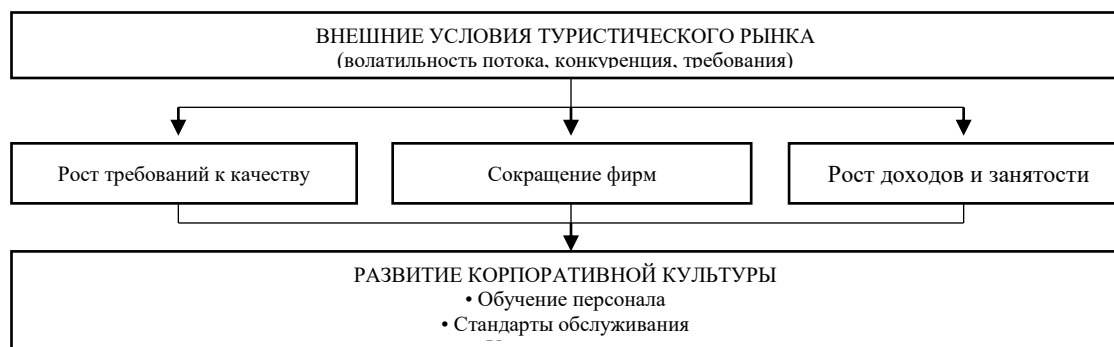


Рисунок 1- Факторы развития корпоративной культуры в туристических предприятиях.

Анализ схемы, представленной на рисунке 1, позволяет выявить многоуровневую взаимосвязь, существующий между условиями туристического рынка и необходимостью развития корпоративной культуры в туристических предприятиях.

Волатильность туристского потока и усиление конкуренции на рынке являются ключевыми внешними факторами, определяющими стратегические приоритеты туристических компаний. Непредсказуемость спроса требует от организаций высокой гибкости в управлении ресурсами и адаптивности персонала к изменяющимся условиям. Растущие требования потребителей к качеству и разнообразию туристических услуг создают необходимость в постоянном повышении компетентности работников и совершенствовании стандартов обслуживания.

Сокращение числа туристических фирм отражает естественный отбор на рынке, при котором менее эффективные компании покидают рынок, а более успешные расширяют свою деятельность. Это свидетельствует о том, что выжившие компании обладают конкурентными преимуществами, одним из которых является развитая корпоративная культура. Одновременный рост доходов и численности, занятых в успешных организациях, указывает на наличие ресурсов для инвестирования в развитие персонала, обучение и формирование единых стандартов деятельности.

Таким образом, развитие корпоративной культуры в туристических предприятиях выступает не просто как управленческая практика, а как стратегическая необходимость, обусловленная рыночными вызовами и ответственность компаний перед своими сотрудниками и клиентами.

Теоретические предпосылки развития корпоративной культуры в условиях волатильности туристского рынка находят подтверждение в эмпирических данных туристической отрасли Республики Крым. Развитие внутреннего туризма как основного направления туристической деятельности региона создает специфические условия для деятельности туристских фирм.

Анализ основных показателей деятельности туристских фирм позволяет выявить тенденции развития внутреннего туризма и те рыночные вызовы,

которые обуславливают необходимость развития корпоративной культуры в туристических предприятиях.

Основные показатели деятельности туристских фирм Республики Крым в контексте внутреннего туризма представлены в таблице 1 [4].

Таблица 1 – Основные показатели деятельности туристских фирм Республики Крым, 2022-2024 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Число туристских фирм	156	144	133
в т.ч. туроператорской деятельностью	7	4	2
туроператорской и турагентской деятельностью	34	30	24
турагентской деятельностью	115	110	107
Число реализованного населения турпакетов, тыс.	48,3	39,3	53,5
из них гражданами России	44,4	34,8	47,6
Стоимость реализованных турпакетов, млн руб.	2 376,2	2 693,5	3 947,7
из них гражданами России	1 906,7	1 906,7	2 717,5

Данные из таблицы 1 свидетельствуют о сокращении числа туристских фирм в Республике Крым с 156 в 2022 году до 133 в 2024 году, что составляет снижение на 14,7%. Наиболее значительное сокращение наблюдается среди туроператоров, численность которых сократилась с 7 до 2 единиц. Одновременно происходит перераспределение структуры туристского рынка в сторону турагентской деятельности, на которую в 2024 году приходится 80,5% всех туристских фирм.

Примечательно, что на фоне сокращения числа фирм наблюдается рост стоимости реализованных турпакетов — с 2376,2 млн. рублей в 2022 году до 3947,7 млн. рублей в 2024 году, что представляет увеличение на 66,1%. Рост стоимости турпакетов за счет внутреннего туризма (с 1906,7 млн. рублей до 2717,5

млн. рублей) составляет 42,5%. Эти данные указывают на то, что оставшиеся на рынке туристские фирмы демонстрируют более высокую экономическую эффективность, что свидетельствует об отборе компаний, способных эффективнее функционировать и развиваться в условиях конкуренции. Такая рыночная динамика создает необходимость в развитии корпоративной культуры как фактора, обеспечивающего конкурентоспособность и устойчивость туристских предприятий.

Анализ деятельности туристских фирм необходимо дополнить рассмотрением объемов туристского потока, обслуживаемого этими организациями. Численность туристов, обслуженных туристскими фирмами Республики Крым, отражает масштабы туристической деятельности в регионе и позволяет оценить степень волатильности туристского спроса, с которой сталкиваются туристские предприятия.

Объемы внутреннего туризма и их динамика представлены на рисунке 2 [5].

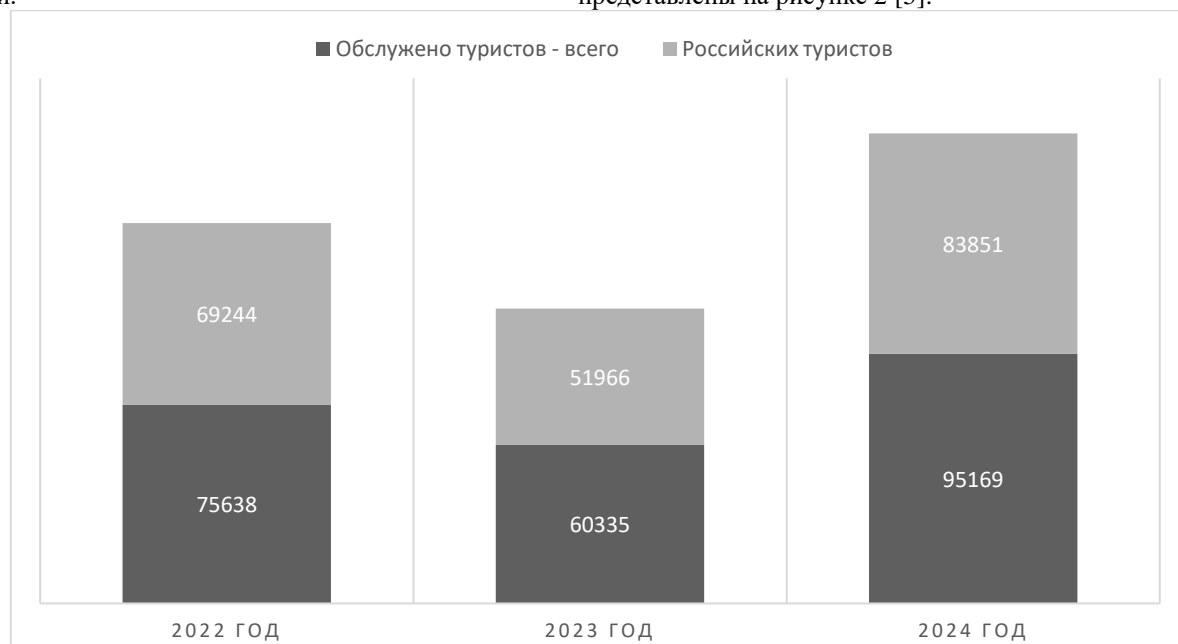


Рисунок 2- Численность туристов, обслуженных туристскими фирмами Республики Крым, 2022-2024 гг., тыс. человек.

Данные рисунка 2 демонстрируют значительную волатильность туристского потока, обслуживаемого туристскими фирмами Республики Крым. Численность обслуженных туристов сократилась с 75,6 млн. человек в 2022 году до 60,3 млн. в 2023 году (снижение на 20,2%), а затем возросла до 95,2 млн. в 2024 году (прирост на 57,8%). Аналогичная динамика наблюдается и по внутреннему туризму: численность российских туристов снизилась с 69,2 млн. в 2022 году до 52,0 млн. в 2023 году, а затем выросла до 83,9 млн. в 2024 году.

Такая волатильность туристского потока создает серьезные вызовы для управления туристскими предприятиями. Компании вынуждены быстро адаптировать объемы персонала, пересматривать бюджеты, перестраивать операционные процессы. В этих условиях корпоративная культура, основанная на гибкости, скорости реакции на изменения и высокой мотивации персонала, становится критическим фактором успешной адаптации. Компании, обладающие сильной и адаптивной культурой, лучше справляются с неопределенностью рынка и демонстрируют более высокие показатели эффективности.

Анализ туристского потока показывает объемы деятельности туристских предприятий, однако, полное понимание масштабов туристической отрасли

требует рассмотрения показателей размещения туристов в коллективных средствах размещения. Численность размещенных лиц отражает интенсивность использования туристской инфраструктуры региона и особенности коллективных средств размещения. Данные о размещении туристов представлены в таблице 2 [6].

Таблица 2 – Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения в Республике Крым, 2022-2024 гг., тыс. человек.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Всего размещено лиц	1 860,3	1 811,8	2 082,5
в гостиницах и аналогичных средствах	1 184,7	1 139,0	1 271,9
в специализированных средствах	675,6	672,7	810,6
из них граждан России	1 815,8	1 789,5	2 058,6
в гостиницах и аналогичных средствах	1 159,9	1 125,4	1 256,5
в специализированных средствах	655,9	664,1	802,0

Данные таблицы 2 показывают динамику размещения туристов в коллективных средствах раз-

мещения в Республике Крым. Общая численность размещенных лиц сократилась с 1860,3 тыс. человек в 2022 году до 1811,8 тыс. в 2023 году (снижение на 2,6%), а затем возросла до 2082,5 тыс. в 2024 году (прирост на 14,9%). Внутренний туризм доминирует в структуре размещения: доля российских туристов составляет 97,6% от общего числа размещенных лиц.

Структура размещения туристов свидетельствует о развитии как гостинично-аналогичных, так и специализированных средств размещения (санатории, дома отдыха). На долю гостиниц приходится 61% размещений, специализированных средств — 39%. Рост численности размещенных лиц в 2024 году составил 14,9% по сравнению с 2023 годом, что отражает восстановление туристского спроса и увеличение нагрузки на туристскую инфраструктуру.

Совокупный анализ показателей деятельности туристских фирм, туристского потока и размеще-

ния туристов выявляет условия, в которых функционируют туристские предприятия Республики Крым. Волатильность спроса, сокращение числа фирм при росте их экономической эффективности и увеличение нагрузки на инфраструктуру требуют от туристских организаций развития адаптивной и ориентированной на качество корпоративной культуры, способной обеспечить устойчивость бизнеса в условиях неопределенности.

Каждое из выявленных рыночных условий создает специфические вызовы и одновременно открывает возможности для туристских предприятий. Анализ рисков и возможностей позволяет определить критические направления развития корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами [7]. Матрица рисков и возможностей в контексте развития внутреннего туризма Крыма представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Матрица рисков и возможностей в контексте развития внутреннего туризма Крыма.

Рыночное условие	Риск для компании	Возможность	Требование к культуре
Волатильность туристского потока (-20%, +58%)	Непредсказуемость спроса, неправильное планирование персонала	Быстрая адаптация к спросу, гибкость операций	Адаптивная культура, быстрое принятие решений
Сокращение фирм (-14,7%)	Усиление конкуренции, потеря клиентов	Выживают эффективные компании, рост доходов оставшихся	Культура эффективности, фокус на качество
Рост доходов (+66%)	Увеличение затрат, сложность масштабирования	Ресурсы для инвестирования в персонал	Программы развития, обучение, мотивация
Рост занятости (+13%)	Управление большей командой, текучка кадров	Привлечение талантов, расширение	Культура интеграции, командность

Анализ матрицы рисков и возможностей выявляет многоуровневый характер влияния рыночных условий на необходимость развития корпоративной культуры в туристических предприятиях Республики Крым. Волатильность туристского потока создает риск неправильного планирования персонала и операционной неэффективности, однако одновременно предоставляет возможность развития гибких и адаптивных подходов к управлению. Это требует формирования культуры быстрого принятия решений и готовности персонала к переменам.

Сокращение числа туристских фирм при одновременном росте их экономической эффективности указывает на усиление конкуренции и отбор наиболее успешных компаний. Риск потери клиентов и конкурентного давления может быть преодолен развитием культуры, ориентированной на высокое качество обслуживания и операционную эффективность. Рост доходов оставшихся на рынке компаний предоставляет ресурсы для инвестирования в развитие персонала и совершенствование управленческих практик.

Увеличение численности занятых в туристской отрасли требует эффективного управления рас-

ширяющейся командой и преодоления проблем текущей кадровой ситуации. Возможность привлечения талантливых специалистов может быть реализована через развитие привлекательной культуры, предоставляющей возможности развития и карьерного роста.

Таким образом, туристские предприятия Республики Крым должны рассматривать развитие корпоративной культуры как стратегическое направление, позволяющее одновременно управлять рисками и использовать возможности, открываемые текущей рыночной ситуацией.

Определение конкретных направлений развития корпоративной культуры является необходимым условием для преодоления выявленных рисков и использования возможностей, предоставляемых развитием внутреннего туризма в Республике Крым.

На основе анализа рыночных условий и требований к управлению туристскими предприятиями могут быть выделены ключевые направления совершенствования корпоративной культуры. Направления развития корпоративной культуры представлены на рисунке 3.

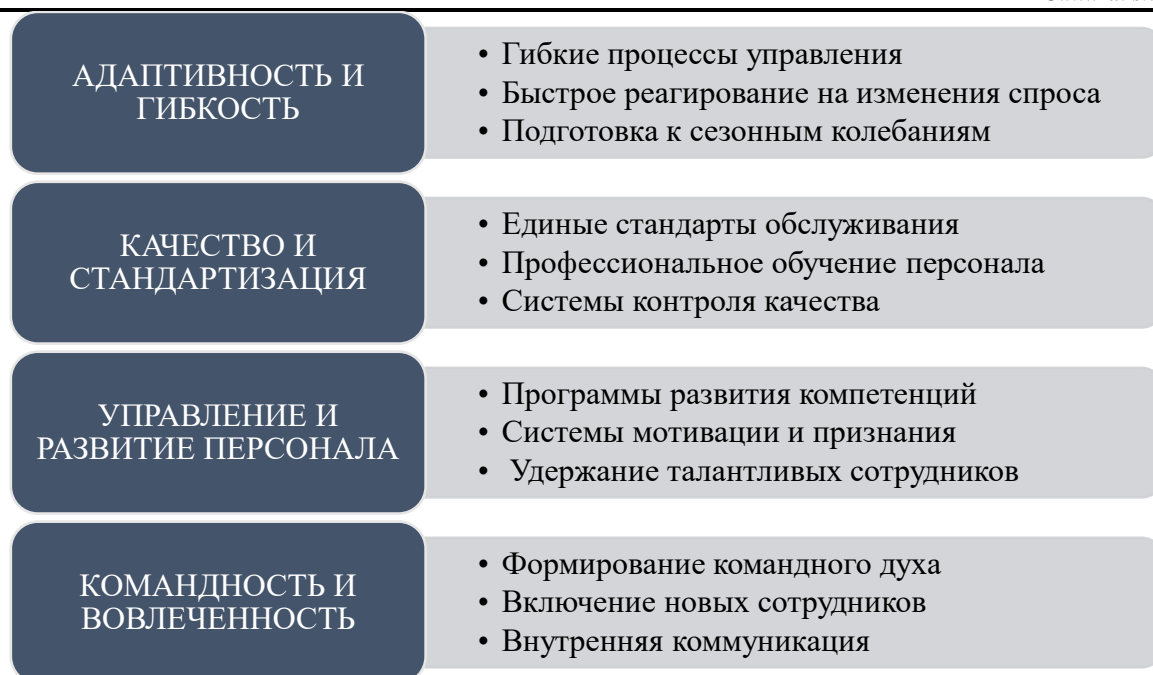


Рисунок 3- Направления развития корпоративной культуры в туристических предприятиях Республики Крым.

Выделенные направления развития корпоративной культуры отражают специфические требования, обусловленные рыночными условиями туристической отрасли Республики Крым. Адаптивность и гибкость необходимы для управления волатильностью туристского спроса и быстрого реагирования на рыночные изменения. Качество и стандартизация обслуживания становятся конкурентным преимуществом в условиях сокращения числа фирм и усиления конкуренции, обеспечивая лояльность клиентов и повышение эффективности операций.

Управление и развитие персонала приобретают критическую важность в контексте роста численности занятых и необходимости удержания талантливых сотрудников в условиях высокой текучести кадров в туристической сфере. Инвестиции в развитие компетенций, системы мотивации и карьерного роста позволяют компаниям привлекать и удерживать профессионалов, обеспечивая устойчивость бизнеса.

Командность и вовлеченность создают основу для эффективного взаимодействия в условиях расширения команды и сезонных колебаний численности персонала. Формирование сильной команды, базирующейся на единых ценностях и понимании целей организации, позволяет туристским предприятиям преодолевать вызовы нестабильности и обеспечивать высокий уровень обслуживания туристов.

Долгосрочное развитие туристской отрасли Республики Крым напрямую зависит от способности туристских предприятий создавать привлекательную рабочую среду и развивать профессиональное сообщество специалистов туристской индустрии. В условиях глобальных изменений в туристском спросе и усилении конкуренции на региональном рынке туристские организации, инвестирующие в развитие

корпоративной культуры, получают значительные преимущества в привлечении и удержании талантливых сотрудников, что способствует повышению качества услуг и укреплению репутации компании.

Формирование устойчивой корпоративной культуры требует системного подхода и долгосрочных инвестиций со стороны руководства туристских предприятий. Компании, которые успешно развивают культуру, ориентированную на качество, инновации и развитие персонала, демонстрируют более высокую эффективность, лучше адаптируются к рыночным изменениям и создают основу для устойчивого развития.

Таким образом, развитие корпоративной культуры следует рассматривать не как дополнительное управленческое направление, а как стратегическая необходимость, определяющая будущее туристской отрасли Республики Крыма.

Заключение.

Анализ выявил критическое значение рыночной волатильности и конкуренции в определении необходимости развития корпоративной культуры в туристических предприятиях Республики Крым. В условиях колебания туристского потока на 20-58% и сокращения числа фирм на 14,7% при одновременном росте их экономической эффективности происходит естественный отбор компаний, способных эффективнее управлять человеческими ресурсами и обеспечивать высокое качество обслуживания.

Развитие внутреннего туризма как основного направления туристской деятельности региона предопределяет специфику требований к корпоративной культуре туристических предприятий. Российские туристы, составляющие 97,6% от общего числа обслуживаемых лиц, предъявляют растущие требования к качеству и профессионализму персонала, что вы-

нуждает туристские организации инвестировать в развитие компетенций, стандартизацию обслуживания и формирование сильных команд.

Рост доходов оставшихся на рынке туристских фирм на 66,1% при росте численности, занятых на 13% предоставляет ресурсы для развития корпоративной культуры. Полученные результаты требуют разработки комплексной стратегии развития корпоративной культуры в туристических предприятиях,

включающей четыре ключевых направления: адаптивность и гибкость управления, качество и стандартизацию обслуживания, развитие и мотивацию персонала, формирование командности и вовлеченности сотрудников. Реализация этих направлений позволит туристским предприятиям Республики Крым повысить конкурентоспособность, обеспечить устойчивость бизнеса и создать привлекательную среду для развития талантов в туристской отрасли региона.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Шевченко, Е. М. Внутренний туризм в России: точки роста / Е. М. Шевченко, В. Ш. Хетагурова, Н. Ю. Асокова // Экономика и предпринимательство. - 2024. - № 6(167). - С. 687-689. DOI: 10.34925/EIP.2024.167.6.141 EDN: NJXDQE
2. Губачева, Н. В. Внутренний туризм России: проблемы и перспективы / Н. В. Губачева // Вестник Национального Института Бизнеса. - 2023. - № 4(52). - С. 70-75. EDN: TICSMR
3. Поливаева, М. В. Корпоративная культура (культура команды) и ее компоненты / М. В. Поливаева // Актуальные проблемы обучения и воспитания школьников и студентов в образовательной организации: Сборник научных статей. - Воронеж: Воронежский государственный университет, 2024. - С. 33-35. EDN: KOWGIQ
4. Основные показатели деятельности туристских фирм по Республике Крым [Электронный ресурс]. - URL: <https://82.rosstat.gov.ru/folder/191225>.
5. Численность туристов отправленных и принятых туристскими фирмами Республики Крым [Электронный ресурс]. - URL: <https://82.rosstat.gov.ru/folder/191225>.
6. Основные показатели деятельности коллективных средств размещения по Республике Крым [Электронный ресурс]. - URL: <https://82.rosstat.gov.ru/folder/191225>.
7. Литвинова, Ю. В. Внутренний туризм как формула "спасения" туризма в современных условиях / Ю. В. Литвинова // Язык и культура в эпоху интеграции научного знания и профессионализации образования. - 2024. - № 5-1. - С. 306-310. EDN: FYQMJJ

References:

1. Shevchenko, E. M. Domestic tourism in Russia: points of growth / E. M. Shevchenko, V. Sh. Khetagurova, N. Y. Asoskova // Economics and entrepreneurship. - 2024. - № 6(167). - Pp. 687-689. DOI: 10.34925/EIP.2024.167.6.141 EDN: NJXDQE
2. Gubacheva, N. V. Domestic tourism in Russia: problems and prospects / N. V. Gubacheva // Bulletin of the National Institute of Business. - 2023. - № 4(52). - Pp. 70-75. EDN: TICSMR
3. Polivaeva, M. V. Corporate culture (team culture) and its components / M. V. Polivaeva // Actual problems of teaching and upbringing of schoolchildren and students in an educational organization: A collection of scientific articles. Voronezh: Voronezh State University, 2024. pp. 33-35. EDN: KOWGIQ
4. The main indicators of the activity of travel companies in the Republic of Crimea [Electronic resource]. - URL: <https://82.rosstat.gov.ru/folder/191225>
5. The number of tourists sent and accepted by travel agencies of the Republic of Crimea [Electronic resource]. - URL: <https://82.rosstat.gov.ru/folder/191225>.
6. The main performance indicators of collective accommodation facilities in the Republic of Crimea [Electronic resource]. - URL: <https://82.rosstat.gov.ru/folder/191225>
7. Litvinova, Yu. V. Domestic tourism as a formula for "saving" tourism in modern conditions / Yu. V. Litvinova // Language and culture in the era of integration of scientific knowledge and professionalization of education. - 2024. - No. 5-1. - pp. 306-310. EDN: FYQMJJ

Информация об авторах:

Авдиль Ибраим Эннанович, аспирант 3 года обучения, кафедра туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности, факультет искусств, Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма», E-mail: vip.avdil@mail.ru

Ибрагимов Эрнест Энверович, доктор экономических наук, профессор, кафедра туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности, факультет искусств, Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма», E-mail: joos@bk.ru

Ibraim E. Avdil, 3-year postgraduate student, Department of Tourism, Management and Socio-Cultural Activities, Faculty of Arts, State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Republic of Crimea "Crimean University of Culture, Arts and Tourism".

Ernest E. Ibragimov, Professor, Doctor of Economics, Department of Tourism, Management and Socio-Cultural Activities, Faculty of Arts, State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Republic of Crimea "Crimean University of Culture, Arts and Tourism".

Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors:

All authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 01.03.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 06.04.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.06.2026.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.