

УДК 338.48:656.6

<https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2084>

Шифр специальности ВАК: 5.2.3



## Основные тенденции стратегического развития круизного судоходства и их влияние на технико-экономические показатели деятельности судоходных компаний

Е.С. Палкина<sup>✉</sup>, Д.Д. Еремеева

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Российская Федерация, г. Санкт-Петербург*

<sup>✉</sup>[elena\\_palkina@hotmail.com](mailto:elena_palkina@hotmail.com)

**Аннотация.** *Актуальность* связана с важной ролью внутреннего туризма в обеспечении роста смежных отраслей экономики, социально-экономического развития России в целом. **Цель:** выявление основных тенденций развития круизного судоходства как ключевых детерминант деятельности хозяйствующих субъектов и определение их влияния на технико-экономические показатели деятельности судоходных компаний. **Результаты:** были обобщены основные тенденции развития круизного судоходства. Установлены сильные и слабые стороны внутренней среды, возможности и угрозы внешнего окружения, влияющие на выбор направлений и темпы роста пассажирских перевозок водным транспортом на туристских маршрутах в Российской Федерации в долгосрочной перспективе. Выполнена оценка влияния тенденций развития круизного судоходства на технико-экономические показатели деятельности судоходных компаний. Разработана аналитическая матрица, которая служит инструментом для определения стратегических позиций судоходной компании исходя из скорости реализации изменений в новых динамичных условиях внешней среды. Предложены рекомендации для формирования стратегии экономического роста отечественных судоходных компаний, направленной на усиление конкурентных преимуществ и рыночных позиций российских транспортных организаций на мировом рынке. **Выводы:** формирование стратегии развития судоходной компании с учетом выявленных отраслевых тенденций и их влияния на технико-экономические показатели деятельности транспортных организаций в целом позволит повысить инвестиционную привлекательность внутреннего водного туризма, обеспечить рост доходов и прибыли от оказания туристских услуг в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** инновации, круизное судоходство, пассажирские перевозки, развитие, судоходные компании, тенденции, технико-экономические показатели

**Для цитирования:** Палкина Е.С., Еремеева Д.Д. Основные тенденции стратегического развития круизного судоходства и их влияние на технико-экономические показатели деятельности судоходных компаний. *Векторы благополучия: экономика и социум*, 2026, Т. 54, № 1, С. 186–203. <https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2084>

UDC 338.48:656.6

<https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2084>

## Main trends in strategic development of cruise shipping and their impact on technical and economic performance of shipping companies

E.S. Palkina<sup>✉</sup>, D.D. Ereemeeva

State Marine Technical University, St Petersburg, Russian Federation

<sup>✉</sup>[elena\\_palkina@hotmail.com](mailto:elena_palkina@hotmail.com)

**Abstract. Relevance.** Important role of domestic tourism in driving the growth of related sectors of the economy and the socio-economic development of Russia as a whole. **Aim.** To identify the main trends in the development of cruise shipping as key indicators of the activities of economic entities and to determine their impact on the technical and economic performance of shipping companies. **Results.** The study summarized the main trends in the development of cruise shipping. The authors have identified strengths and weaknesses, opportunities and threats of the external environment, determining the directions and rates of strategic development of passenger transportation by water transport on tourist routes in the Russian Federation. They assessed the impact of trends in the development of cruise shipping on the technical and economic performance of shipping companies. The authors developed the analytical matrix, which serves as a tool for determining the strategic positions of a shipping company based on the speed of implementation of changes in the new dynamic environmental conditions. The paper introduces the recommendations for forming an economic growth strategy for domestic shipping companies aimed at strengthening the competitive advantages and market positions of Russian transport organizations in the global market. **Conclusions.** Thus, the development strategy of a shipping company should take into account the identified industry trends and their impact on the technical and economic performance of transport organizations in general. This will increase the investment attractiveness of domestic water tourism and ensure the growth of revenues and profits from tourism services in the long term.

**Keywords:** innovations, cruise shipping, passenger transportation, development, shipping companies, trends, technical and economic indicators

**For citation:** Palkina E.S., Ereemeeva D.D. Main trends in strategic development of cruise shipping and their impact on technical and economic performance of shipping companies. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2026, vol. 54, no. 1, pp. 186–203. <https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2084>

### Введение

В настоящее время все большее значение в пассажирских перевозках водным транспортом в Российской Федерации приобретает круизный туризм. Согласно Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года<sup>1</sup>, под круизным туризмом понимается путешествие на круизном судне по обозначенному маршруту в культурно-познавательных, досугово-рекреационных, оздоровительных, профессионально-деловых и других целях.

Согласно Кодексу внутреннего водного транспорта Российской Федерации<sup>2</sup>, маршруты перевозок пассажиров можно разделить на несколько видов: транспортные (транзитные, местные,

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rY0aVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения 15.09.2025).

<sup>2</sup> Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_30650/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_30650/) (дата обращения 17.09.2025).

пригородные, внутригородские), туристские (маршруты перевозок пассажиров продолжительностью более 24 часов) и экскурсионно-прогулочные (маршруты перевозок пассажиров продолжительностью менее 24 часов). При этом круизные перевозки, как правило, длятся более суток. В их числе можно выделить три основных сегмента (океанские, морские и речные путешествия), каждый из которых предлагает туристам уникальный опыт. При этом в отличие от океанских маршрутов, которые могут включать посещение удалённых островов и приморских городов, речные путешествия позволяют глубже погрузиться в природу и культуру регионов, через которые проходят реки. Общим для этих типов маршрутов является то, что кроме транспортировки пассажиров на специально оборудованных судах им предлагается широкий спектр дополнительных услуг. Это может включать размещение в комфортных каютах различных категорий, что позволяет туристам выбирать уровень удобства в зависимости от их предпочтений и бюджета. Общественное питание на борту также выполняет важную роль – предлагаются разнообразные блюда, включая местные деликатесы, что дает возможность гостям познакомиться с гастрономическими традициями разных регионов. В дополнение на борту обычно организуются оздоровительные, познавательные и культурные мероприятия, которые делают путешествие по воде более насыщенным и интересным. Такие мероприятия могут включать лекции о культуре и истории посещаемых мест, мастер-классы по традиционным ремёслам, а также вечерние развлекательные программы. Не менее важной частью путешествия являются экскурсионные программы, которые проводятся на берегу во время стоянок судна [1, 2]. Это позволяет туристам не только увидеть достопримечательности различных регионов страны, но и погрузиться в атмосферу жизни местного населения, познакомиться с обычаями и традициями народов России. Таким образом, внутренние водные пути России представляют собой не только транспортную артерию, но и уникальную платформу для культурного обмена и активного отдыха, что делает их привлекательными для туристов со всего мира.

Следует отметить, начало круизного туризма в России было положено в 1830-х гг. Именно тогда по Москве-реке начали курсировать первые небольшие пароходы, осуществляя рейсы в туристических целях. Дальнейшее его развитие происходило на фоне различных исторических событий, смены технологических укладов, колебаний рыночной конъюнктуры на фоне сменяющихся деловых циклов.

В сложившихся условиях ограничений международного туризма, внутренний туризм в России демонстрирует значительный рост популярности. Речные круизы становятся все более востребованными альтернативой зарубежным путешествиям. Так, в 2024 г. по туристским маршрутам по внутренним водным путям России было перевезено почти 450 тыс. пассажиров<sup>3</sup>. По данным пресс-службы Росморречфлота за первое полугодие 2025 г. было перевезено около 153 800 чел., что на 5,9 % выше аналогичного показателя 2024 г.<sup>4</sup> Это увеличение, по мнению экспертов, обусловлено действием таких факторов, как обновление пассажирской инфраструктуры речного транспорта, открытие новых туристских маршрутов, благоприятные метеоусловия, которые необходимо анализировать при разработке стратегии развития судоходной компании.

Согласно стратегическим планам, емкость рынка пассажирских речных перевозок в туристическом сегменте предполагается удвоить к 2035 г. Для достижения данной цели необходимо комплексное решение выявленных проблем. Это включает следующее:

- совершенствование системы государственного регулирования развития внутреннего водного туризма, включая вопросы финансирования модернизации инфраструктуры, обновления флота, создания современной туристической инфраструктуры в прибрежных зонах, проведение маркетинговых кампаний по продвижению речных круизов, стимулирование инвестиций в развитие внутреннего водного туризма, обеспечение благоприятного инвестиционного климата, предоставление налоговых льгот и субсидий для инвесторов;

<sup>3</sup> Информационно-аналитического агентства «ПортНьюс». URL: <https://portnews.ru/> (дата обращения 18.09.2025).

<sup>4</sup> Там же.

- разработку и внедрение современных технологий, включая применение современных навигационных систем, систем управления судоходством, технологий мониторинга состояния водных путей, что позволит повысить эффективность и безопасность перевозок пассажиров водным транспортом;
- развитие человеческого капитала, что предусматривает, в том числе, подготовку высококвалифицированных специалистов для работы в сфере речного туризма (капитанов, механиков, гидов, персонала портовых служб и др.);
- создание единой информационной системы, базы данных по туристическим маршрутам, состоянию инфраструктуры, расписанию движения судов, что создаст возможность повысить прозрачность рынка и улучшить информированность туристов.

Результаты проведенного анализа научной литературы по теме исследования позволяют констатировать, что ученые и специалисты уделяют большое внимание проблемам развития круизного судоходства. Так, ими отмечаются современные проблемы, основные тренды и факторы, определяющие темпы роста рынка туристских услуг, организацию новых водных экскурсионных маршрутов, отражаются различные экономические, организационные, технологические аспекты, которые важно учитывать для обеспечения эффективной реализации стратегии развития круизного судоходства в Российской Федерации [1–15].

Вместе с тем только комплексный подход, учитывающий все перечисленные выше аспекты и особенности рынка, позволит достичь планируемых темпов роста пассажирских перевозок по внутренним водным путям и преобразовать речной туризм в важный сегмент российской туристской индустрии. По мнению специалистов, внутренний водный транспорт для решения накопившихся проблем нуждается в кардинальном обновлении стратегического планирования, особенно в сфере пассажирских перевозок, ориентированных на туризм [3]. В связи с этим предлагается использовать вместо адаптивного проактивный подход к разработке стратегии, который реализуют лидеры рынка. При этом важно проводить экологический мониторинг и обеспечить сохранность уникальных природных ландшафтов, через которые проходят туристские маршруты. Симбиоз экономического роста и экологической безопасности является залогом устойчивого развития круизного туризма в долгосрочной перспективе.

### **Методика проведения исследования**

В процессе выполнения исследования использовались матричный метод, методы обобщения, группировки, сравнительного анализа, экспертных оценок, анализа документов и другие.

Проведение исследования включало следующие этапы:

- 1) определение основных тенденций развития круизного судоходства;
- 2) выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды, определяющих направления и темпы стратегического развития пассажирских перевозок водным транспортом на туристских маршрутах в Российской Федерации;
- 3) разработка инструмента – аналитической матрицы – для определения стратегических позиций судоходной компании исходя из скорости реализации изменений;
- 4) оценка влияния тенденций развития круизного судоходства на технико-экономические показатели деятельности судоходных компаний;
- 5) выработка рекомендаций для формирования стратегии экономического роста отечественных судоходных компаний, направленной на усиление конкурентных преимуществ и рыночных позиций российских транспортных организаций на мировом рынке.

### **Результаты исследования**

Современный мировой рынок круизного судоходства характеризуется следующими ключевыми аспектами. Ведущими компаниями являются зарубежные фирмы Carnival Corporation & plc, Royal Caribbean Cruises Ltd., Norwegian Cruise Line Holdings Ltd, которые контролируют большую долю рынка благодаря крупному флоту и диверсифицированным маршрутам. При

этом одним из доминирующих на мировом круизном рынке является европейское направление, которое привлекает большое количество туристов благодаря разнообразию маршрутов, культурно-историческому наследию (табл. 1). Среди новых перспективных рыночных ниш важно отметить Азиатско-Тихоокеанский регион, который динамично развивается, предлагая туристам новые маршруты и возможности для отдыха (табл. 2).

Анализ опыта зарубежных стран в развитии круизного туризма показывает, что различные государства применяют разнообразные стратегии для увеличения туристического потока. Так, например, в Великобритании развивается портовая инфраструктура, осуществляются инвестиции в строительство новых терминалов, создаются благоприятные условия для захода крупных круизных лайнеров путем упрощения визовых процедур и предоставления налоговых льгот. Правительство Германии поддерживает развитие прибрежных городов, превращая их в центры круизного туризма, а инвестиции в модернизацию портов способствуют притоку большего числа круизных компаний. Историческое наследие и живописные острова делают Грецию привлекательной для круизных операторов. Кроме того, специальные программы поддержки малого и среднего бизнеса помогают развивать местные услуги и предприятия, обслуживающие круизные суда в этой стране. Итальянские органы власти стараются максимально использовать потенциал исторических городов, их достопримечательностей для продвижения круизного туризма. Предоставляются преференции для иностранных инвесторов, что способствует увеличению количества круизных рейсов.

**Таблица 1.** Динамика спроса на круизные путешествия на мировом круизном рынке, млн туров  
**Table 1.** Dynamics of demand for cruise travel in the global cruise market, million trips

Регион-источник Source region	2024	2023	Прирост/Growth 2024/2023, %	2019	2023/2019, %
Глобальный/Global	34,64	31,69	+9,3	29,67	+6,8
Азия и Океания/Asia and Oceania	4,03	3,67	+9,8	5,09	-27,9
Европа/Europe	8,44	8,21	+2,8	7,71	+6,5
Северная Америка/North America	20,53	18,10	+13,4	15,41	+17,5
Южная Америка/South America	1,17	1,09	+7,8	1,04	+4,4

Источник: составлено авторами/Source: compiled by the authors.

Различные зарубежные круизные компании улучшают не только оснащение судов, но и предлагают уникальные маршруты, включающие посещение экзотических мест, исторических городов, достопримечательностей. Например, путешествия по Средиземному морю, Карибским островам, Аляске, Антарктиде и другим популярным направлениям привлекают широкий круг туристов. Таким образом, международный опыт показывает, что успешное развитие круизного туризма возможно при сочетании государственных инициатив, частных инвестиций и внедрения передовых технологий.

В целом основными тенденциями развития мирового круизного судоходства являются:

- рост спроса – число пассажиров ежегодно увеличивается, особенно из стран Азии;
- экологические инициативы – крупные операторы активно внедряют экологичные технологии;
- цифровая трансформация – использование новых технологий для улучшения клиентского сервиса становится приоритетом.

При этом необходимо отметить и ряд вызовов, которые способны оказать негативное воздействие на устойчивое развитие мирового круизного судоходства:

- в сфере экономики – нестабильность на мировом рынке отрицательно влияет на спрос и предложение туристских услуг на водном транспорте;

- в области экологии – необходимость снижения углеродного следа требует значительных инвестиций в экологически чистые технологии и основные фонды;
- в вопросах обеспечения безопасности путешествий – возможные угрозы атак, природные катаклизмы требуют повышенного внимания к вопросам безопасности круизного судоходства как морского, так и речного.

**Таблица 2. Наиболее популярные туристские направления в сфере мирового круизного судоходства, млн туров**

**Таблица 2. The most popular tourist destinations in the global cruise shipping industry, million trips**

Регион назначения/Destination region	2024	2023	2024/2023, %
Карибские острова/Багамы/Бермуды/Caribbean Islands/Bahamas/Bermuda	14,98	12,80	+17,0
Средиземноморье/Mediterranean	5,77	5,46	+5,7
Несредиземноморская Европа/Mediterranean Europe	3,04	2,98	+2,0
Азия/Asia	2,60	2,56	+1,6
Аляска/Alaska	1,71	1,65	+3,6
Западное побережье Северной Америки/Мексика/Калифорния/Тихоокеанское побережье West Coast of North America/Mexico/California/Pacific Coast	1,33	1,45	-8,3
Австралия/Новая Зеландия/Тихоокеанский регион Australia/New Zealand/Pacific Rim	1,33	1,28	+3,9
Южная Америка/Панамский канал/South America/Panama Canal	1,05	1,08	-2,8
Африка/Ближний Восток/Africa/Middle East	517,9	539,0	-3,9
Прочие (Антарктида/Арктика/Галапагосы/Гренландия /Исландия/Северный мыс) Others (Antarctica/Arctic/Galapagos/Greenland/Iceland/North Cape)	387,5	318,7	+21,6

Источник: составлено авторами/Source: compiled by the authors.

Проведенный анализ литературы [4, 5] позволил выделить следующие основные тенденции развития круизного судоходства в России:

1. Рост туристического спроса на круизные туры. Данная тенденция обусловлена несколькими причинами. Во-первых, существуют определенные трудности с въездом для туристических целей в некоторые страны мира. Во-вторых, круизные поездки становятся все доступнее благодаря различным акциям и специальным предложениям от круизных компаний. Благодаря этому большее количество людей могут позволить себе путешествие на круизном лайнере. Следующей причиной является то, что круизные туры предлагают возможность посетить несколько разных мест за короткий промежуток времени, что делает их привлекательными для тех, кто хочет максимально использовать свои отпускные дни. Также многие круизные компании организуют различные развлекательные, досуговые мероприятия, предлагают разнообразные услуги на борту, включая рестораны, спа-центры, бассейны и т. д., что делает круизы востребованными для различных категорий туристов. Более того, каждому человеку важны безопасность и комфорт (особенно эти факторы являются основными во время отпусков), а круизные туры часто ассоциируются с комфортом и безопасностью, что делает их предпочтительным вариантом для отдыха.

2. Увеличение числа круизных компаний и новых круизных маршрутов. Сегодня речные круизы в России представляют собой разнообразный и динамично развивающийся сегмент туристического рынка. Суда курсируют по более чем 50 маршрутам внутренних водных путей, охватывая обширные территории России. При этом значительная доля круизов сосредоточена в Единой глубоководной системе Европейской части России (ЕГС) [6, 7], связывающей такие крупные города, как Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Казань и Самара. Наиболее востребованы маршруты между этими городами.

В азиатской части России речные круизы проходят по великим сибирским рекам – Оби, Иртышу, Енисею и Лене, открывая путешественникам уникальные природные ландшафты и культурные особенности региона.

Следует отметить, за последние десятилетия произошли существенные изменения в сфере речного круизного судоходства в России. Если в 1988 г. более 700 тыс. пассажиров совершали путешествия на речных судах по 80 маршрутам, то сегодня этот показатель почти в два раза меньше. Средняя дальность круизов также сократилась. Так, раньше были популярны длительные путешествия, например Москва–Ростов-на-Дону или Ленинград–Астрахань. В настоящее время преобладают более короткие маршруты.

К новым круизным компаниям, которые вошли на рынок не так давно, но уже успели закрепиться, относятся «Волга Лайн»<sup>5</sup>, основанная в 2016 г. Компания имеет несколько теплоходов. Основным круизным направлением является «Москва–Санкт-Петербург». Эта судоходная компания стремится оказывать качественный сервис по доступным ценам. Несмотря на то, что «Волга Лайн» пока не обладает большим флотом, в планах – активное развитие деятельности. Поэтому пристального внимания руководства требуют многочисленные возникающие вопросы – от качества сервиса до меню, включая тщательную проработку экскурсионной программы, реализация которой, в свою очередь, во многом зависит во многом от профессионализма гидов.

Лидирующие позиции на рынке туристских услуг занимает крупнейшая в России судоходная компания «Водоходь», основанная в 2004 г. На сегодняшний день ее флот насчитывает 27 теплоходов. Теплоходы «Водохода» курсируют по всем наиболее популярным круизным маршрутам – от Онеги до Сочи. Компания предлагает уникальные круизы по Енисею и круглогодичные туры по озеру Байкал. Специально для круизов по Байкалу было построено судно «Бирюса» на водной подушке, вмещающее до 36 чел. А судно «Максим Горький» регулярно ходит за Полярный круг. Одно из важных событий в этой сфере за последние годы – ввод в эксплуатацию теплохода «Мустай Карим» – также связано с компанией «Водоходь»<sup>6</sup>. Это современный теплоход, который относится к классу «река-море». Кроме того, за последние 60 лет это первый круизный лайнер, построенный на российской верфи.

Другим лидером круизного рынка в Российской Федерации является компания «Мостурфлот», основанная в 1998 г. На сегодняшний день данная компания управляет 14 теплоходами. Теплоходы «Мостурфлота» ходят по Волге, Онеге, Ладоге, Белому озеру, Дону, Каме, Оке и Неве. Отправляются в основном из Москвы и Санкт-Петербурга. Высокая конкуренция на круизном рынке обусловила развитие компании «Мостурфлот» в новом направлении – осуществление тематических круизов. Это речные туры для поклонников автодела, этнокультуры или истории. Другое направление развития деятельности этой компании связано с реализацией проекта «Речные лоукостеры», которые стали очень востребованными, и в нем задействованы уже три судна. Туристы самостоятельно выбирают те услуги, которые им нужны, за которые они производят оплату.

Еще одна компания, которая традиционно входит в «большую круизную тройку России»: с 2004 по 2018 г. она называлась «Инфофлот», а после ребрендинга получила новое наименование «Созвездие». Круговые круизы по Байкалу – гордость «Созвездия». Для них компания арендует судно «Империя» – самый большой лайнер на этом озере. Традиционно «Созвездие» организует круизы с отправлением из Москвы, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Казани. На всех судах современные каюты, качественное питание и интересная развлекательная программа.

Перспективным направлением является развитие круизного туризма в Арктической зоне Российской Федерации.

<sup>5</sup> *Волга Лайн*. URL: [https://uniticket.ru/blog/top-10-luchshih-kruiznyh-kompanii-rossii/#%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D0%B0\\_%D0%9B%D0%B0%D0%B9%D0%BD](https://uniticket.ru/blog/top-10-luchshih-kruiznyh-kompanii-rossii/#%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D0%B0_%D0%9B%D0%B0%D0%B9%D0%BD) (дата обращения 20.09.2025).

<sup>6</sup> *Без иностранцев и шведского стола. Как проходят речные круизы в России в 2020 году, и почему этот рынок растет в пандемию*. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/409527-bez-inostrancev-i-shvedskogo-stola-kak-prohodyat-rechnye-kruizy-v-rossii-v-2020-i?ysclid=mmmjz587q6972445665> (дата обращения 11.10.2025).

3. Внедрение инновационных технологий на круизных судах. Круизные компании стремятся также быть технологическими лидерами, чтобы обеспечить пассажирам максимальный комфорт и безопасность. В последние годы наблюдается рост интереса к использованию новых технологий на круизных судах, включая [8]:

- интернет и связь – круизные компании активно развивают беспроводной доступ в интернет на своих судах, чтобы пассажиры могли оставаться на связи с близкими и/или работать во время путешествия;
- «умные» каюты – многие круизные суда оснащены интеллектуальными системами, которые позволяют пассажирам управлять освещением, температурой и другими удобствами в каюте через мобильное приложение;
- экологические технологии – круизные компании стремятся снизить вредное воздействие на окружающую среду, внедряя новые технологии, которые позволяют, например, сокращать величину выбросов и утилизировать отходы;
- безопасность – с целью обеспечения безопасности пассажиров и экипажа, круизные суда оснащаются передовыми системами наблюдения, контроля доступа и мониторинга обстановки в режиме реального времени;
- организация досуга – для привлечения пассажиров и создания незабываемого опыта путешествия, круизные компании инвестируют в развитие разнообразных развлекательных технологий, таких как виртуальная реальность, мультимедийные выступления и др.

В целом использование передовых технологий на борту круизного лайнера позволяет предлагать туристам новые виды развлечений, такие как виртуальная реальность, интерактивные шоу, симуляторы аттракционов, что создает дополнительные стимулы для выбора конкретного круизного оператора.

Следует отметить, в работе [9] предложенная классификация инноваций позволяет осуществлять рациональный выбор перспективных направлений стратегического развития круизных компаний на основе применения новых технологий, транспортных средств и предложения оригинальных туристских продуктов.

Таким образом, инновации в круизном судоходстве не только улучшают качество сервиса для пассажиров, но и способствуют повышению безопасности, экологичности и эффективности деятельности российских судоходных компаний и, как следствие, обеспечению их устойчивого развития и конкурентоспособности на рынке.

4. Увеличение размеров и вместимости круизных судов. Сегодня это становится важным трендом в индустрии круизных путешествий [10]. Так, например, крупные круизные компании стремятся увеличить размеры собственных судов, чтобы иметь возможность предлагать на борту более широкий выбор услуг и развлечений для пассажиров. Это позволяет повысить для клиентов комфортность путешествия и улучшить их общие впечатления от круиза. Увеличение размеров круизных судов также дает возможность компаниям привлечь больше туристов и увеличить выручку от продажи круизов. Благодаря эксплуатации крупных судов компании могут предлагать на выбор более широкий перечень маршрутов и портов назначения, что делает круизное путешествие в большей степени разнообразным и интересным для пассажиров. Например, компания «Лунная соната» перед началом навигации планирует обновить пять теплоходов, улучшив оснащение кают и палуб, а к 2027 г. ввести в эксплуатацию пять новых судов, которые будут отличаться классом повышенной комфортности. Вместе с тем увеличение размеров круизных судов также может вызвать определенные проблемы, такие как, например, увеличение негативного воздействия на окружающую среду и трудности со швартовкой в портах, среди которых не все предназначены для приема таких крупных судов. Поэтому важно всесторонне учитывать различные аспекты увеличения размеров и пассажировместимости круизных судов и стремиться найти баланс между увеличением комфорта и услуг для пассажиров, ростом доходов и прибыли круизной компании, а также сохранением окружающей среды.

5. Повышение экологической безопасности судоходства. Круизное судоходство оказывает значительное воздействие на окружающую среду из-за выбросов вредных веществ, сбросов мусора, загрязнения морских и речных вод. Для снижения негативного воздействия на окружающую среду судоходные компании могут внедрять передовые экологические технологии [11]. Одним из способов минимизации выбросов является использование двигателей, работающих на биотопливе или сжиженном природном газе. Это позволяет значительно уменьшить объем выбросов оксидов азота и серы, обеспечив при этом снижение количества тяжелых металлов. Кроме того, для сбора и переработки мусора на борту круизных судов могут применяться специальные установки и технологии. Так, например, вместо сброса мусора в море его следует отсортировать и передать на переработку. Также важно внедрить технологии для очистки сточных вод, чтобы предотвратить загрязнение морских и речных вод. Другими способами снижения негативного воздействия круизных судов на окружающую среду являются энергоэффективные системы отопления и кондиционирования воздуха, использование альтернативных источников энергии, уменьшение пластикового мусора и применение биоразлагаемых упаковок. Также важно проводить обучение персонала и пассажиров экологическим правилам и лучшим мировым практикам в этой области. Необходимо внедрять программы реализации круизного туризма в контексте устойчивого развития и содействовать сохранению морского и речного биоразнообразия. В целом применение передовых экологических технологий в круизном судоходстве будет способствовать снижению негативного воздействия на окружающую среду и сохранению водной экосистемы.

Следует отметить, что анализ текущего состояния морских и речных пассажирских перевозок в туристском сегменте выявил ряд ключевых особенностей. Во-первых, наблюдается значительный потенциал экономического роста, несмотря на эластичность спроса по цене. Это означает, что увеличение цен на круизы может повлиять на объем перевозок, что требует применения гибкого ценообразования и маркетинговых исследований. Во-вторых, структура перевозок водным транспортом неоднородна по регионам России [12]. Некоторые субъекты Российской Федерации обладают развитой инфраструктурой и высоким платежеспособным спросом на круизы, в то время как другие по ряду причин недостаточно интегрированы в этот сегмент рынка. Это требует дифференцированного подхода к развитию туристской инфраструктуры и привлечению инвестиций в различные регионы страны. При этом предлагается рассматривать потенциал развития сферы речных круизов во взаимосвязи с интересами различных групп стейкхолдеров, оценивая степень их влияния [13]. В-третьих, следует отметить высокий уровень износа объектов транспортной инфраструктуры и флота [14]. Многие суда не соответствуют современным стандартам безопасности и комфорта, что негативно сказывается на качестве обслуживания туристов и конкурентоспособности судоходных компаний. Для решения этой проблемы необходимо, в частности, масштабное обновление флота, значительные инвестиции в модернизацию портовой инфраструктуры, включая ремонт причалов, создание новых пассажирских терминалов и улучшение навигационных систем [15, 16]. В-четвертых, существуют сложные участки на внутренних водных путях, ограничивающие или снижающие эффективность круизного судоходства. Это могут быть мелководья, узкие проходы и другие препятствия. Решением проблемы может стать комплексная программа модернизации внутренних водных путей, включающая проведение дноуглубительных работ, строительство новых каналов и шлюзов, а также совершенствование системы управления судоходством. В дополнение формирование турпродукта характеризуется многосубъектностью рынка. В этот процесс вовлечены различные участники: круизные компании, туроператоры, портовые службы, гостиницы, рестораны и другие организации. Отсутствие эффективной координации между этими участниками рынка снижает качество услуг, повышает их стоимость вследствие роста издержек и ограничивает потенциал развития. Решение этой проблемы обуславливает необходимость разработки механизмов экономической кооперации и взаимодействия всех заинтересованных сторон, в том числе посредством создания отраслевых ассоциаций и единых стандартов качества обслуживания.

**Таблица 3. SWOT-анализ пассажирских перевозок водным транспортом на туристских маршрутах в Российской Федерации**  
**Table 3. SWOT analysis of passenger transportation by water transport on tourist routes in the Russian Federation**

Преимущества/Advantages	Недостатки/Disadvantages
<ul style="list-style-type: none"> <li>• большая протяженность внутренних водных путей Российской Федерации large length of the inland waterways of the Russian Federation;</li> <li>• широкий географический охват и разнообразие природно-климатических условий wide geographical coverage and diversity of natural and climatic conditions;</li> <li>• наличие судоходных внутренних водных путей вблизи городов и населенных пунктов туристического значения navigable inland waterways near cities and towns of tourist importance;</li> <li>• наличие постоянной клиентской базы с существенным уровнем лояльности потребителей в сегменте круизных перевозок permanent customer base with a significant level of consumer loyalty in the cruise shipping segment;</li> <li>• высокая привлекательность и уникальность ряда туристических продуктов high attractiveness and uniqueness of a number of tourist products;</li> <li>• функционирование механизма государственной поддержки отечественного судостроения functioning of the domestic shipbuilding state support mechanism;</li> <li>• стабильный интерес иностранных туристов к истории и культуре России на протяжении многих лет stable interest of foreign tourists in the history and culture of Russia over many years</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ограниченное время круизной навигации в течение года (сезонность перевозок) limited time for cruise navigation during the year (seasonality of transportation);</li> <li>• низкая рентабельность деятельности судоходных компаний, в частности вследствие ограниченного периода навигации и высокой капиталоемкости бизнеса low profitability of shipping companies, in particular due to the limited navigation period and high capital intensity of the business,</li> <li>• относительно высокий уровень цен на услуги в данном сегменте туристского рынка relatively high prices for services in this segment of the tourism market;</li> <li>• высокий средний возраст и уровень физического износа речного круизного флота high average age and level of physical wear and tear of the river cruise fleet;</li> <li>• небольшой опыт строительства речного круизного флота в Российской Федерации limited experience in building a river cruise fleet in the Russian Federation;</li> <li>• недостаточный уровень маркетингового продвижения речных круизов на туристском рынке России insufficient marketing promotion of river cruise-based products in the Russian tourism market</li> </ul>
Возможности/Possibilities	Угрозы/Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация новых маршрутов в сегменте речных круизов (в том числе в сегменте смешанного плавания «река–море» в регионах Сибири, Крайнего Севера и Дальнего Востока) Organizing new routes in the river cruise segment (including mixed river-sea cruises in the regions of Siberia, the Far North, and the Far East),</li> <li>• рост платежеспособного спроса на круизный туризм в России, как внутреннего (со стороны населения Российской Федерации), так и внешнего (со стороны иностранных граждан)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рост цен на топливо в условиях высокой чувствительности стоимости туристического пакета к стоимости топлива rising fuel prices in the context of high sensitivity of the cost of a tourist package to the cost of fuel;</li> <li>• недостаточность или отсутствие туристического сервиса в прибрежных зонах в ряде регионов, что ограничивает потенциал рыночного спроса</li> </ul>

<p>growth in solvent demand, both domestic (from the population of the Russian Federation) and external (from foreign citizens) for cruise tourism in Russia,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение географии круизов при наличии соответствующих типов судов для работы в ряде морских и речных бассейнов expansion of the geography of cruises with the availability of appropriate types of vessels for operation in a number of sea and river basins;</li> <li>• реализация крупномасштабных инвестиционных проектов, направленных на ликвидацию «узких мест» на внутренних водных путях Единой глубоководной системы Европейской части России implementation of large-scale investment projects aimed at eliminating bottlenecks in the inland waterways of the Unified Deep-Water System of the European Part of Russia;</li> <li>• строительство и модернизация объектов инфраструктуры внутренних водных путей при поддержке федеральных и региональных органов власти construction and modernization of inland waterway infrastructure facilities with the support of federal and regional authorities;</li> <li>• повышение комфортабельности перевозок и качества обслуживания пассажиров на водных туристских маршрутах improving the comfort of transportation and the quality of passenger service on water tourist routes</li> </ul>	<p>lack or absence of tourist services in coastal areas in a number of regions, which limits the potential for market demand;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение инвестиционной привлекательности судоходного бизнеса в данном сегменте, в частности вследствие наличия ограничивающих движение участков на внутренних водных путях и недостаточных габаритов для прохода судов на ряде участков decline in the investment attractiveness of the shipping business in this segment, in particular due to the traffic-restricting sections on inland waterways and insufficient dimensions for the passage of vessels in a number of sections;</li> <li>• высокий уровень риска закрытия части туристских маршрутов в периоды экономического кризиса, снижения платежеспособного спроса high risk of closure of some tourist routes during periods of economic crisis and decline in solvent demand;</li> <li>• развитие более быстрыми темпами других сегментов российского рынка туристских услуг faster development of other segments of the Russian tourism services market;</li> <li>• снижение показателей объема перевозок пассажиров на круизных судах до критического уровня (безубыточного объема продаж), что увеличивает сроки окупаемости инвестированного в этот бизнес капитала и замедляет воспроизводственные процессы в данном сегменте рынка decline in passenger traffic volumes on cruise ships to a critical level (break-even sales volume), which increases the payback period for capital invested in this business and slows down the reproduction processes in this market segment</li> </ul>
---	--

*Источник: составлено авторами/Source: compiled by the authors.*

В ходе исследования были также установлены сильные и слабые стороны круизного судоходства, возможности и угрозы внешней среды, определяющие направления и темпы стратегического развития пассажирских перевозок водным транспортом на туристских маршрутах в Российской Федерации (табл. 3).

В целом Российская Федерация обладает колоссальным потенциалом для развития пассажирских перевозок по туристическим маршрутам на внутренних водных путях. Эти водные артерии, протяженностью более 100 тыс. км, открывают перед туристами уникальные возможности для знакомства с природными и культурными богатствами страны. Вдоль различных живописных рек и озёр расположены исторические памятники и природные заповедники, с которыми можно ознакомиться только с борта круизного лайнера, например Соловецкие острова, Валаам, Кижы и многие другие. Эти места не только привлекают туристов своей красотой, но и являются важными культурными центрами, где можно изучить историю, культуру и традиции России.

Россия омывается морями, которые имеют выход в Мировой океан, включая Балтийское, Черное и Охотское моря. Кроме того, Каспийское море, являясь крупнейшим замкнутым водоёмом на планете, соединяется с Азово-Черноморским бассейном через Волго-Донской судоходный канал, что открывает возможности для создания дополнительных маршрутов круизного туризма.

Рассмотренные выше тенденции развития круизного судоходства обуславливают необходимость корректировки стратегий судоходных компаний. При этом в зависимости от того, каким образом судоходная компания учитывает вышеописанные тенденции развития круизного судоходства в своей деятельности, можно выделить определенные стратегические позиции (см. рисунок). При этом за основу была использована матрица «Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему» авторов книги [17].

		Стратегия компании/Company strategy		
		Существующие рынки Existing markets		Новые рынки New markets
		Адаптивная (последователь) Adaptive (follower)	Активная (лидер) Active (leader)	Проактивная (первооткрыватель) Proactive (pioneer)
Будущие условия рынка Future market conditions	Быстрое решительное изменение Rapid and decisive change	Быстро следует за лидером, чтобы удерживать свою позицию Follows the leader quickly to maintain its position	Готова к значительным стратегическим изменениям, актуализируя современные тенденции Ready for significant strategic changes, updating modern trends	Является инициатором формирования тенденций будущего, что создает возможности для открытия новых рынков Initiates the formation of future trends, which creates opportunities for the opening of new markets
	Медленное эволюционное изменение Slow evolutionary change	Корректирует стратегию, чтобы приспособиться к новым тенденциям Adjusts strategy to adapt to new trends	Первой реагирует на изменения внешней среды и современных тенденций, чтобы сохранить лидерство Reacts first to changes in the external environment and modern trends in order to maintain leadership	Кардинально меняет стратегию, чтобы занять лидирующие позиции на новом рынке в длительной перспективе Radically changes strategy to achieve long-term leadership in a new market

Источник: составлено авторами/Source: compiled by the authors.

**Рисунок.** Стратегические позиции судоходных компаний в зависимости от учета тенденций развития круизного судоходства

**Figure.** Strategic positions of shipping companies depending on the development trends of cruise shipping

**Таблица 4.** Влияние тенденций развития круизного судоходства на технико-экономические показатели деятельности судоходных компаний

**Table 4.** Impact of cruise shipping development trends on the technical and economic performance of shipping companies

Тенденция развития круизного судоходства Cruise shipping development trends	Характеристика влияния отмеченной тенденции на технико-экономические показатели судоходных компаний Characteristics of the noted trend in technical and economic indicators of shipping companies
Рост туристического спроса на круизные туры Growing tourist demand for cruise tours	<p><i>Положительное влияние:</i> увеличение доходов от перевозок, снижение себестоимости перевозок (благодаря эффекту масштаба), рост пассажирооборота, объема перевозок, валовой производительности работы флота, увеличение скорости хода судна, регистровой грузоподъемности судов, провозной способности флота  <i>Positive impact:</i> increased revenue from transportation, reduced transportation costs (due to economies of scale), increased passenger turnover, transportation volume, gross fleet productivity, increased vessel speed, registered cargo capacity of vessels, and fleet carrying capacity</p> <p><i>Отрицательное влияние:</i> увеличение расходов по основной деятельности, судо-суточного показателя строительной стоимости судов, повышение средней стоимости круизного тура, сокращение средней дальности перевозок (на фоне дефицита провозной и пропускной способностей)  <i>Negative impact:</i> increase in operating expenses, vessel-day construction cost of ships, increase in the average cost of a cruise tour, reduction in the average distance of transportation (against the backdrop of a shortage of carrying and throughput capacity)</p>
Увеличение числа круизных компаний и новых круизных маршрутов Increase in the number of cruise lines and new cruise routes	<p><i>Положительное влияние:</i> увеличение доходов от перевозок, снижение себестоимости перевозок, средней стоимости круизного тура, рост пассажирооборота, объема перевозок, валовой производительности работы флота, увеличение скорости хода судна, провозной способности флота  <i>Positive impact:</i> increased revenue from transportation, reduced transportation costs, average cost of a cruise tour, increased passenger turnover, transportation volume, gross fleet productivity, increased vessel speed, and fleet carrying capacity</p> <p><i>Отрицательное влияние:</i> увеличение расходов по основной деятельности, сокращение средней дальности перевозок, снижение регистровой грузоподъемности судов, повышение судо-суточного показателя строительной стоимости судов  <i>Negative impact:</i> increased operating expenses, reduced average transportation distance, decreased registered cargo capacity of vessels, increased vessel-day construction cost of vessels</p>
Внедрение инновационных технологий на круизных судах Implementing innovative technologies on cruise ships	<p><i>Положительное влияние:</i> увеличение доходов от перевозок, снижение расходов по основной деятельности, себестоимости перевозок, рост пассажирооборота, объема перевозок, увеличение средней дальности перевозок, скорости хода судна, повышение валовой производительности работы флота, регистровой грузоподъемности судов, провозной способности флота  <i>Positive impact:</i> increased revenue from transportation, reduced expenses on core operations, transportation costs, growth in passenger turnover, transportation volume, increase in average transportation distance, vessel speed, increased gross productivity of the fleet, registered cargo capacity of vessels, and fleet carrying capacity</p> <p><i>Отрицательное влияние:</i> повышение средней стоимости круизного тура, судо-суточного показателя строительной стоимости судна  <i>Negative impact:</i> increase in the average cost of a cruise tour, vessel-day indicator of the construction cost of the vessel</p>

<p>Увеличение размеров и пассажировместимости круизных судов Increasing the size and passenger capacity of cruise ships</p>	<p><i>Положительное влияние:</i> увеличение доходов от перевозок, снижение себестоимости перевозок, средней стоимости круизного тура, рост пассажирооборота, объема перевозок, увеличение средней дальности перевозок, повышение валовой производительности работы флота, регистровой грузоподъемности судов, провозной способности флота <i>Positive impact:</i> increased revenue from transportation, reduced transportation costs, average cost of a cruise tour, increased passenger turnover, transportation volume, increased average transportation distance, increased gross fleet productivity, registered cargo capacity of ships, and fleet carrying capacity. <i>Отрицательное влияние:</i> увеличение расходов по основной деятельности, снижение скорости хода судна, повышение судо-суточного показателя строительной стоимости судна <i>Negative impact:</i> increased operating expenses, decreased vessel speed, increased vessel-day construction cost per vessel</p>
<p>Повышение экологической безопасности судоходства Improving the environmental safety of shipping</p>	<p><i>Положительное влияние:</i> увеличение доходов от перевозок, снижение себестоимости перевозок, рост пассажирооборота, объема перевозок, увеличение средней дальности перевозок, скорости хода судна, повышение валовой производительности работы флота, регистровой грузоподъемности судов, провозной способности флота <i>Positive impact:</i> increased revenue from transportation, reduced transportation costs, increased passenger turnover, increased transportation volume, increased average transportation distance, increased vessel speed, increased gross fleet productivity, registered cargo capacity of vessels, and increased fleet carrying capacity <i>Отрицательное влияние:</i> увеличение расходов по основной деятельности, повышение средней стоимости круизного тура, судо-суточного показателя строительной стоимости судна <i>Negative impact:</i> increased operating expenses, increased average cruise tour cost, and increased vessel-day construction cost</p>

Источник: составлено авторами/Source: compiled by the authors.

В целом разработка стратегии развития судоходной компании с учетом отраслевых тенденций позволяет повысить конкурентоспособность организации на рынке и эффективность его деятельности.

В качестве обобщающего индикатора реализации стратегии развития судоходной компании предлагается рассматривать показатель рентабельности активов (ROA), который характеризует эффективность использования инвестиционного потенциала организации [18]. В свою очередь, рентабельность активов определяется рядом дифференцированных технико-экономических показателей деятельности судоходной компании (табл. 4). В табл. 4 показано, каким образом рассмотренные выше тенденции развития круизного судоходства влияют на значения ключевых технико-экономических показателей деятельности судоходных компаний, а именно: доходы от перевозок, расходы по основной деятельности, себестоимость перевозок, пассажирооборот, объем перевозок, средняя дальность перевозок, средняя стоимость круизного тура, валовая производительность работы флота, регистрационная грузоподъемность судна, скорость хода судна, провозная способность флота, судно-суточный показатель строительной стоимости судна.

### **Основные результаты и выводы**

В ходе проведенного исследования были выявлены и раскрыты основные тенденции развития круизного судоходства. Установлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы внешней среды, определяющие направления и темпы стратегического развития пассажирских перевозок водным транспортом на туристских маршрутах в Российской Федерации. Разработан инструмент – аналитическая матрица для обоснования рационального выбора стратегических позиций судоходной компании исходя из скорости реализации изменений. Выполнена оценка влияния тенденций развития круизного судоходства на технико-экономические показатели деятельности судоходных компаний. Установлено, что современные круизные операторы стремятся создать для туристов уникальный опыт путешествий, сочетая комфорт, развлечения и заботу об окружающей среде, чтобы привлечь максимальное количество пассажиров.

Предложены рекомендации для формирования стратегии экономического роста отечественных судоходных компаний, направленной на усиление конкурентных преимуществ и рыночных позиций российских транспортных организаций на мировом рынке с учетом выявленных отраслевых тенденций и их влияния на технико-экономические показатели деятельности транспортных организаций. В целом это позволит повысить инвестиционную привлекательность внутреннего водного туризма, обеспечить рост доходов и прибыли от оказания туристских услуг в долгосрочной перспективе.

Представленные методические положения рекомендуется использовать при разработке управленческих решений на макро-, мезо- и микроуровнях управления, направленных на повышение привлекательности внутреннего водного туризма, увеличение доходов бюджета от экспорта транспортных, туристских услуг. В дополнение важно отметить формирование положительного мультипликативного эффекта от развития круизного судоходства, которое обеспечивает также экономический рост в смежных отраслях национальной экономики, в частности отечественного судостроения: появление новых маршрутов и увеличение числа пассажиров требуют модернизации существующего флота и строительства новых судов, что открывает дополнительные перспективы для инвестиций и инноваций в этой сфере. Кроме того, развитие круизного туризма способствует созданию рабочих мест, улучшению качества жизни населения страны. Важно также отметить, что круизное судоходство может стать важным инструментом продвижения исторического, культурного наследия и природных достопримечательностей регионов России. При этом важно обеспечить эффективное взаимодействие органов государственной власти, представителей бизнеса, научного сообщества и общественных организаций в процессе реализации стратегии развития круизного судоходства в России с учетом выявленных тенденций и определенных направлений внедрения улучшений в этой сфере.

В целом это будет способствовать формированию положительного синергетического эффекта и долгосрочному устойчивому социально-экономическому и культурному развитию страны.

Таким образом, комплексный подход к развитию круизного судоходства в Российской Федерации может привести к значительным положительным изменениям как в экономике на макро-, мезо- и микроуровнях, так и в социальной сфере, что обуславливает актуальность практического внедрения разработанных методических положений и проведения дальнейших исследований в этой области.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов К.О. Особенности и инструменты стратегического планирования речных перевозок на туристских маршрутах. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, 2021, № 2, С. 129–139. DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-129-139. EDN: IZKEYT.
2. Анисимов К.О., Бородулина С.А. Современное состояние, проблемы и факторы развития круизного судоходства в РФ. *Транспортное дело России*, 2019, № 5, С. 128–132. EDN: QYORRB.
3. Кегенбеков Ж.К., Змановский А.В., Сапрыкина Н.М. Современные проблемы морского транспорта. *Вестник Казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева*, 2022, № 2 (121), С. 167–174. DOI: 10.52167/1609-1817-2022-121-2-167-174. EDN: NVGDEV.
4. Легостаева Н.В., Кузнецов А. С. Основные тренды и перспективы развития круизного судоходства. *Логистика: современные тенденции развития: материалы XX международной научно-практической конференции*. СПб.: Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова, 2021. С. 195–200. EDN: EGXMMR.
5. Маковская А.С. Некоторые вопросы правового регулирования морского круизного туризма в России. *Океанский менеджмент*, 2019, № 1 (4), С. 30–34. EDN: NVWNB1.
6. Войт М.Н. Рынок речных круизов в России: проблемы и пути их решения. *Сервис plus*, 2013, № 4, С. 39–47. EDN: RNHEXZ.
7. Кошелева А.В., Шишова Н.С. Развитие речного туризма в России на примере компании Мостурфлот. *Современные тенденции и актуальные вопросы развития туризма и гостиничного бизнеса в России: Материалы Международной научно-практической конференции*. М.: ГЦОЛИФК, 2017, С. 545–552. EDN: YNUSPT.
8. Безрукова Н.Л. Круизный рынок: современное состояние и развитие. М.: Финансы и статистика, 2013. 160 с.
9. Михайлов А.Г., Григорян М.Г. Инновационная стратегия рынка морских круизных услуг. *Транспортное дело России*, 2024, № 1, С. 281–284. EDN: DXQJNY.
10. Анисимов К.О. Проблемы и факторы роста объемов перевозок пассажиров на круизных маршрутах. *Транспортные и транспортно-технологические системы: материалы Международной научно-технической конференции*. Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020, С. 27–30. EDN: MKMFXA.
11. Гузова В.А., Янченко А.А. «Зеленые» технологии в транспортной логистике. *Молодежь. Наука. Инновации*, 2023, Т. 1, С. 423–427. EDN: ЛЕКСА.
12. Рудникова Н.П., Кузнецова Л.А. Региональные особенности развития рынка круизного туризма в Российской Федерации. *Вестник Национального Института Бизнеса*, 2023, № 1 (49), С. 172–181. EDN: FJDAJN.
13. Легостаева Н.В., Королева Е.А., Черепанов И.В. Потенциал развития речного круизного судоходства в Приамурье: факторы роста и проблемы реализации. *Транспортное дело России*, 2023, № 6, С. 336–338. DOI: 10.52375/20728689\_2023\_6\_336. EDN: PYGDLU.
14. Палкина Е.С. Современное состояние и актуальные проблемы развития водного транспорта России. *Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова*, 2013, № 3 (22), С. 126–136. EDN: RUPALV.
15. Гельфонд Д.В., Будрина Е.В. Организационные изменения и управление изменениями в процессе цифровой трансформации портов. *Организационно-экономический механизм управления промышленным предприятием: современные подходы и инновации: монография*. СПб.: Издательство СПбГМТУ, 2024, С. 397–428. EDN: VOVYTS.
16. Лебедева А.С., Будрина Е.В., Роговичене Л.И. Оценка потенциала Северного морского пути в развитии проекта «Ледовый Шёлковый путь». *Естественно-гуманитарные исследования*, 2024, № 6 (56), С. 431–438. EDN: ZGYNCG.
17. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006. 928 с.
18. Палкина Е.С. Управление инвестиционным потенциалом компании. Основы, концепции, методы. СПб: LAP LAMBERT, 2012. 176 с. EDN: YLHRLN.

### Информация об авторах

**Елена Сергеевна Палкина**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Инновационная экономика» Санкт-Петербургского государственного морского технического университета, Российская Федерация, 190121, г. Санкт-Петербург, ул. Лоцманская, 3, лит. А; elena\_palkina@hotmail.com

**Дарья Дмитриевна Еремеева**, документовед кафедры экономики судостроительной промышленности Санкт-Петербургского государственного морского технического университета, Российская Федерация, 190121, г. Санкт-Петербург, ул. Лоцманская, 3, лит. А; d.eremeeva01@mail.ru

Поступила в редакцию: 14.11.2025

Поступила после рецензирования: 11.02.2026

Принята к публикации: 28.03.2026

### REFERENCES

1. Anisimov K.O. Strategic planning features and tools of tourist routes transportations by inland water transport. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 2021, no. 2, pp. 129–139. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-129-139. EDN: IZKEYT.
2. Anisimov K.O., Borodulina S.A. The current state, problems and development factors of cruise shipping in the Russian federation. *Transport business of Russia*, 2019, no. 5, pp. 128–132. (In Russ.) EDN: QYORRB.
3. Kegenbekov Zh.K., Zmanovsky A.V., Saprykina N. M. Modern problems of water transport. *Bulletin of KazATC*, 2022, no. 2 (121), pp. 167–174. (In Russ.) DOI: 10.52167/1609-1817-2022-121-2-167-174. EDN: NVGDEV.
4. Legostaeva N.V., Kuznetsov A. S. Main trends and prospects for the development of cruise shipping. *Logistics: modern development trends. Proc. of the XX international scientific and practical conference*. St Petersburg, Admiral S.O. Makarov State University of Maritime and Inland Shipping Publ., 2021. pp. 195–200. (In Russ.) EDN: EGXMMR.
5. Makovskaya A.S. Some issues of legal regulation of sea cruise tourism in Russia. *Ocean Management*, 2019, no. 1 (4), pp. 30–34. (In Russ.) EDN: NVWNBI.
6. Voyt M.N. River cruises market in Russia: problems and solutions. *Servis plus*, 2013, no. 4, pp. 39–47. (In Russ.) EDN: RNHEXZ.
7. Kosheleva A.V., Shishova N.S. Development of river tourism in Russia on the example of the Mosturflot company. *Current trends and topical issues in the development of tourism and hotel business in Russia. Proc. of the International scientific and practical conference*. Moscow, Russian State University of Physical Education, Sports, Youth and Tourism Publ., 2017. pp. 545–552. (In Russ.) EDN: YNUSPT.
8. Bezrukova N.L. *Cruise market: current state and development*. Moscow, Finance and Statistics Publ., 2013. 160 p. (In Russ.)
9. Mikhailov A.G., Grigoryan M.G. Innovative strategy of the sea cruise services market. *Transport business of Russia*, 2024, no. 1, pp. 281–284. (In Russ.) EDN: DXQJNY.
10. Anisimov K.O. Problems and factors of passenger's transportation growth on cruise routes. *Transport and transport-technological systems: Proceedings of the International Scientific and Technical Conference*. Tyumen, Tyumen Industrial University Press, 2020. pp. 27–30. (In Russ.) EDN: MKMFXA.
11. Guzova V.A., Yanchenko A.A. "Green" technologies in transport logistics. *Youth. Science. Innovations*, 2023, vol. 1, pp. 423–427. (In Russ.) EDN: JIEKCA.
12. Rudnikova N.P., Kuznetsova L.A. Regional features of the development of the cruise tourism market in the Russian Federation. *Bulletin of the national institute of business*, 2023, no. 1 (49), pp. 172–181. (In Russ.) EDN: FJDAJN.
13. Legostaeva N.V., Koroleva E.A., Cherepanov I.V. Potential for the development of river cruise shipping in the Amur region: growth factors and implementation problems. *Transport business of Russia*, 2023, no. 6, pp. 336–338. (In Russ.) DOI: 10.52375/20728689\_2023\_6\_336. EDN: PYGDLU.
14. Palkina E.S. Modern state and actual development problems of water transport in Russia. *Vestnik gosudarstvennogo universiteta morskogo i rechnogo flota imeni admirala S.O. Makarova*, 2013, no. 3 (22), pp. 126–136. (In Russ.) EDN: RUPALV.
15. Gelfond D.V., Budrina E.V. Organizational changes and change management in the process of digital transformation of ports. *Organizational and economic mechanism of industrial enterprise management: modern approaches and innovations: monograph*. St Petersburg, St Petersburg State Marine Technical University Press, 2024. pp. 397–428. (In Russ.) EDN: VOVYTS.
16. Lebedeva A.S., Boudrina E.V., Rogavichene L.I. Assessment the potential of the Northern Sea Route in the development of the «Ice Silk Road» project. *Natural-Humanitarian Research*, 2024, no. 6 (56), pp. 431–438. (In Russ.) EDN: ZGYNCG.
17. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic management: concepts and situations for analysis*. Moscow, Williams Publ., 2006. 928 p. (In Russ.)
18. Palkina E.S. *Management of a company's investment potential. Fundamentals, concepts, and methods*. St Petersburg, LAP LAMBERT Publ., 2012. 176 p. (In Russ.) EDN: YLHRLN.

### Information about the authors

**Elena S. Palkina**, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor, St Petersburg State Maritime Technical University, 3, lit. A, Lotsmanskaya street, St Petersburg, 190121, Russian Federation; [elena\\_palkina@hotmail.com](mailto:elena_palkina@hotmail.com)

**Daria D. Eremeeva**, Document Manager, St Petersburg State Maritime Technical University, 3, lit. A, Lotsmanskaya street, St Petersburg, 190121, Russian Federation; [d.eremeeva01@mail.ru](mailto:d.eremeeva01@mail.ru)

Received: 14.11.2025

Revised: 11.02.2026

Accepted: 28.03.2026