

# Динамика развития системы управления сферой гостеприимства в Саудовской Аравии

## Dynamics of the Development of the Hospitality Management System in Saudi Arabia

DOI: 10.12737/2587-9111-2025-13-6-78-83

Получено: 01 октября 2025 г. / Одобрено: 05 ноября 2025 г. / Опубликовано: 25 декабря 2025 г.

**Софи Мохаммед Халед А.**

Аспирант, кафедра менеджмента, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,  
Россия, 119571, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 82,  
e-mail: izyanova.anna@mail.ru

**Sofi Mohammed Khaled A.**

Postgraduate Student, Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
82, Vernaskiy Prospekt, Moscow, 119571, Russia,  
e-mail: izyanova.anna@mail.ru

### Аннотация

В статье рассматривается процесс трансформации системы управления сферы гостеприимства в Королевстве Саудовской Аравии. Автор подробно анализирует динамику менеджмента в сфере гостиничной индустрии в рамках выделенных подпериодов развития, рассматривает инновационные подходы и технологии управления в сфере гостеприимства в Саудовской Аравии, посредством которых планируется масштабировать привлечение туристов в страну, делая значительный акцент на передовых технологиях. Автор выделяет ряд изменений в управлении сферой гостеприимства. В статье описывается высокий потенциал для реализации всех стратегических целей в сфере развития гостиничного бизнеса посредством инновационного управления. Автор рассматривает на конкретных кейсах примеры современных управленческих технологий, что позволяет в полной мере оценить динамику развития гостиничного менеджмента Саудовской Аравии. Автор приходит к выводу, что систему управления сферой гостеприимства в Саудовской Аравии следует усовершенствовать далее, так как существуют значительные недостатки в ее развитии, например, отсутствие полного баланса между инновационными подходами в развитии государства и его аутентичностью на современном этапе, все еще существуют. В заключении автор также выделяет ключевые перспективные направления развития сферы гостеприимства в Саудовской Аравии, а также подчеркивает, что темпы развития системы управления после принятия программы «Видение-2030» вполне позволяют КСА выйти на мировой уровень гостиничной индустрии к запланированному моменту.

**Ключевые слова:** сфера гостеприимства, гостиничный бизнес, инновационные технологии, система управления, инновационный менеджмент, Vision 2030, государственно-частное партнерство, умный туризм, цифровая трансформация, автоматизация управления.

### Abstract

The article examines the process of transformation of the management system of the hospitality industry in the Kingdom of Saudi Arabia. The author analyzes in detail the dynamics of management in the hotel industry within the framework of the identified sub-periods of development, examines innovative approaches and management technologies in the hospitality sector in Saudi Arabia, through which it is planned to scale the attraction of tourists to the country, with a significant emphasis on advanced technologies. The author highlights a number of changes in the management of the hospitality industry. The article describes the high potential for the implementation of all strategic goals in the field of hotel business development through innovative management. The author examines examples of modern management technologies based on specific cases, which makes it possible to fully assess the dynamics of the development of hotel management in Saudi Arabia. The author concludes that the management system of the hospitality industry in Saudi Arabia should be improved further, as there are significant shortcomings in its development, for example, the lack of a complete balance between innovative approaches in the development of the state and its authenticity at the present stage, still exist. In conclusion, the author also highlights the key promising areas of development of the hospitality industry in Saudi Arabia, and also emphasizes that the pace of development of the management system after the adoption of the Vision 2030 program fully allows KSA to reach the global level of the hotel industry by the planned moment.

**Keywords:** hospitality industry, hotel business, innovative technologies, management system, innovative management, Vision 2030, public-private partnership, smart tourism, digital transformation, management automation.

### Введение

Современный контекст развития системы международных отношений, в котором важную роль занимают процессы управления в контексте развития государственных стратегий обращает наше внимание на специфику формирования новых тактик менеджмента внутри стран, включая их стремление к инновационному развитию с целью повышения туристических потоков. Процесс трансформации системы управления сферы гостеприимства, которые происходят сегодня в развитии Королевства Саудовской Аравии (далее — Саудовская Аравия или КСА), где произошла переориентация стратегий развития и переоценка ориентиров выстраивания гостиничного бизнеса. КСА берет вектор на развитие сферы гостеприимств в соответствии с концепцией развития государства *Vision 2030* (далее — «Видение Саудовской Аравии 2030», или также «Видение-2030») ознаменовало начало коренных изменений экономики, политики, а также туристической отрасли и

сферы управления [7]. Другими словами, Саудовская Аравия взяла курс на переход от полностью закрытого исламского государства к более демократичной открытой форме с диверсифицированной экономикой, более открытой политикой, а также развитой системой менеджмента.

Одним из наиболее важных изменений в контексте темы данного исследования в рамках ключевых целей «Видения-2030» стал процесс интеграция государства в мировой туризм, что было категорически невозможно без модернизации управленческих подходов сферы гостеприимства страны. Другими словами, становление Саудовской Аравии международной туристической державой, сочетающее в себя передовые технологии и культурное наследие государства, — одна из самых важных задач на сегодня, а выполнение этой цели возможно лишь при переориентации страны на международные стандарты управления, так как высокий уровень конкуренции с Объединенными Арабскими Эмиратами (далее —

ОАЭ), которые годами развиваются в туризме, не позволил бы КСА интегрироваться в мировой туризм с сохранением устаревших подходов управления. Ключевым инструментом такого развития управления сферы гостеприимства Саудовской Аравии становятся инновационные технологии, международные нормы и стандарты управления. Таким образом, данное исследование является особенно актуальным на сегодняшний день.

Рассматривая предыдущий исследовательский опыт по вопросам динамики управления сферой гостеприимства Саудовской Аравии, следует отметить, что в целом ключевые аспекты деятельности Саудовской Аравии в контексте *Vision 2030* рассматриваются в исследованиях Г.Г. Косача, А.С. Костина, А.Г. Бакланова, Н.В. Полякова, И.В. Крючкова, А.С. Дербенева. Авторы подробно рассматривают цели, идеологические основы, а также инструменты деятельности государства в различных сферах с учетом его нормативной базы, к которой можно отнести «Видение-2030» и др. Говоря о приоритетах выхода на глобальный уровень в рамках развития сферы гостеприимства Королевства Саудовской Аравии, можно выделить труды таких авторов, как О.М.О. Алмалки, Т.Т. Христов, А.В. Орлова, Г.Л. Гукасян, А.Н. Иванова, Е.Д. Насибуллина и др. Авторы подробно раскрывают цели, основы и инструменты развития туризма в КСА.

Целью настоящей статьи является анализ истории развития подходов к управлению сферой гостеприимства КСА и их сравнение в контексте выявления тенденций динамики развития на современном этапе.

Методологическая база исследования включает в себя контент-анализ источников с целью определения тенденций динамики развития подходов к управлению сферой гостеприимства КСА, а также методы анализа, систематизации и обобщения.

### Основная часть

КСА исторически известно как закрытое исламское государство с высоким уровнем зависимости экономики от нефти. Соответственно, сфера гостеприимства в КСА всегда была развита достаточно слабо.

До 2000 г. в КСА сфера гостеприимства была ориентирована лишь на внутренний туризм в контексте религиозного паломничества (хадж и умра). Другими словами, гостиничная индустрия выстраивалась исключительно вокруг мест паломничества Саудовской Аравии. Следует подчеркнуть, что сервис и управления в данной сфере осуществлялись «по наитию», без ориентации на какие-либо стандарты и нормы

менеджмента, только лишь с учетом внутреннего характера страны. Также следует отметить, что в стране отсутствовали специализированные регуляторы в сфере туризма, управление было разрозненно — возлагалось на различные отделы министерств государственного оператора.

В 2000 г. произошла первая попытка систематизировать управление в сфере гостеприимства — был создан государственный орган *Saudi Commission for Tourism*. Тем не менее данный регулятор был ориентирован исключительно на внутренний туризм, так как ориентация на внешний туризм в стратегии государства фактически отсутствовала на тот момент. Более того, гостиничная индустрия и сфера гостеприимства в целом в КСА в период с 2000 г. по 2016 г. оставалась на втором плане: присутствовало жесткое ограничение инвестиций в туристические проекты [9].

Тем не менее 25 апреля 2016 г. в стране была предложена программа развития, которая в корне меняла взгляд на дальнейшее развитие государства. «Видение-2030» ознаменовало начало коренных изменений экономики, политики, а также туристической отрасли и сферы управления. Другими словами, Саудовская Аравия взяла курс на переход от полностью закрытого исламского государства к более демократичной открытой форме с диверсифицированной экономикой, более открытой политикой, а также развитой системой менеджмента [1].

Одним из наиболее важных изменений в контексте темы данного исследования в рамках ключевых целей «Видения-2030» стал процесс интеграции государства в мировой туризм, что было категорически невозможно без модернизации управленческих подходов сферы гостеприимства страны. Ключевым инструментом такого развития управления сферы гостеприимства Саудовской Аравии становятся инновационные технологии, международные нормы и стандарты управления.

В 2019 г. произошла либерализация визового режима, был основан проект *e-Visa*, использовать который могли 49 государств. Данный проект позволил увеличить туристические потоки в сотни раз. Так, к 2023 г. страну посетили на 300% туристов больше, чем в 2019 г. Такой приток туристов показал необходимость в модернизации и трансформации управленческой системы сферы гостеприимства КСА [10].

В 2020 г. был создан единый регулятор отрасли — *Saudi Tourism Authority* (далее — *STA* или Министерство туризма). Основной целью данного органа стало управление сферой гостеприимства и вывод ее на глобальный, международный уровень.

Более того, КСА удалось сформировать партнерские связи с мировыми брендами гостиничного бизнеса, что позволило внести передовые технологии и международные стандарты в управление сферой гостеприимства. Так, в страну вошли такие операторы гостиничной индустрии, как *Marriott, Banyan Tree, Six Senses, Hilton, Accor*. Такие операторы были привлечены для работы в управление мегапроектами, например, *The Red Sea Project, NEOM, Diriyah Gate* и *Qiddiya*.

Самыми значимыми инновационными проектами в управлении Саудовской Аравии в сфере гостеприимства в период с 2021 г. по 2024 г. стали инновационные технологии цифровизации и автоматизации, а также роботизация [8]. Другими словами, в данный период произошел технологический прорыв в управлении: в систему гостиничного менеджмента внедрялись такие технологии, как *Big Data, AI*; формировались новые стандарты управления и сервиса с ориентацией на международные нормы и требования; началось строительство «умных» комплексов и отелей с использованием голосовых помощников; а также была сформирована первая метаплатформа *Visit Saudi* для виртуального туризма.

Следующим этапом развития системы управления сферой гостеприимства в Саудовской Аравии является перспективный период с 2025 г. по 2030 г., в рамках которого будут развиваться следующие форматы расширения менеджмента [3]:

- 1) автоматизация управленческих процессов посредством применения блокчейн-технологий и роботов. Планируется, что к 2026 г. до 10% персонала в управлении заменят роботы;
- 2) развитие инновационных систем управления, которые активно применяются в мегапроектах *NEOM* и *Qiddiya*;
- 3) подготовка более 500 тыс. внутренних специалистов с целью масштабирования управленческих процессов и снижения количества экспантов в менеджменте.

Что касается основной проблемы, которая сопровождает развитие системы управления сферой гостеприимства Саудовской Аравии, на сегодняшний день является высокий уровень консервативности в государстве, что значительным образом замедляет и осложняет введение технологий.

Результаты исследования

В рамках данного исследования были рассмотрены динамика и тенденции развития процессов управления сферой гостеприимства в КСА. Ниже представим результаты исследования.

На рис. 1 отражены ключевые тенденции развития процессов управления сферой гостеприимства в КСА, которые сформировались за период с 2016 г., после принятия программы развития «Видение 2030» [5].



Рис. 1. Тенденции развития процессов управления сферой гостеприимства в КСА

В соответствии с данными рис. 1, рассмотрим тенденции управления сферой гостеприимства в Саудовской Аравии на примере ключевых мегапроектов [2]:

- 1) управление *The Red Sea Project* ведется через корпорацию *The Red Sea Global*. Другими словами, в данном случае управление осуществляется через отдельную компанию с международными стандартами, где применяется концепция полной цифровизации: от бронирования номеров до системы сервиса и обслуживания;
- 2) управление кластерами *Diriyah Gate* осуществляется в рамках государственно-частного партнерства по смешанному типу. Другими словами, государственный оператор *DGDA* ведет управленческую деятельность совместно с частным оператором *Banyan Tree*;
- 3) в рамках инновационного управления в контексте деятельности *NEOM* выделяются следующие технологические приоритеты в управлении сферой гостеприимства в КСА (табл. 1).

В соответствии с данными табл. 1 следует сделать вывод о том, что ключевыми приоритетами инновационного управления в сфере гостеприимства Саудовской Аравии на примере проекта *NEOM* можно рассматривать системные управленческие подходы

Таблица 1

Технологические приоритеты в управлении сферой гостеприимства в КСА

№ п/п	Направление	Инновации	Аналог в мире
1	Транспорт	Hyperloop (eVtol) — летающие такси, полный отказ от использования автомобилей — HR революция с переходом на роботы	Tesla
2	Энергетическое развитие	Солнечные эко-фермы, сокращение выброса углерода на базе NEOM-os	Нет аналога
3	Отели	Футуристические бутик-отели, аутентичные кластеры, капсулы для отдыха работающие по принципу zero bureaucracy	Сингапур, ОАЭ

с инновационной HR-установкой, где 10% персонала занимают роботы, а остальной персонал работает из разных точек мира по гибкой системе на базе принципа zero bureaucracy (управление без традиционного государственного аппарата), а также использованием искусственного интеллекта, например, NEOM-os, который позволяет бесконтактно управлять инфраструктурными аспектами.

Далее рассмотрим изменения, которые произошли в системе управления сферой гостеприимства Саудовской Аравии, сравнивая периоды до 2016 г. (следование концепции нефтезависимости, закрытое мусульманское государство) с периодом после 2016 г. (после принятия программы «Видение-2030»), что позволит нам глубоко изучить, насколько сильные изменения претерпевает на сегодняшнем этапе развития управленческая отрасль в туризме КСА. Динамика подходов управления сферой гостеприимства Саудовской Аравии отражена в табл. 2 [11].

Таблица 2

Динамика подходов управления сферой гостеприимства Саудовской Аравии

№ п/п	Управление сферой гостеприимства до 2016 г.	Управление сферой гостеприимства после 2016 г.
1	Отсутствие системы стратегического управления	Создание единого регулятора — Saudi Tourism Authority
2	Полный государственный контроль	Государственно-частное партнёрство
3	Высокий уровень бюрократии	Высокий уровень автоматизации и цифровизации управленческих процессов
4	Узконаправленный туризм — религиозное паломничество (хадж, умра)	Широкий спектр услуг сферы гостеприимства
5	Низкоквалифицированные кадры	Обучение кадров, повышение квалификации на уровне международных программ
6	Устаревшие стандарты управления или их полное отсутствие	Переход на мировые стандарты управления
7	Отсутствие ориентации на экологические подходы в управлении отелями	ESG-менеджмент и LEED-сертификация отелей

В соответствии с данными табл. 2 следует сделать вывод, что наиболее важными изменениями в развитии процессов управления сферой гостеприимства Саудовской Аравии стали [6]:

- 1) государственно-частное партнёрство. Например, частный оператор Rotana осуществляет управление отелями под госзаказ, а государственный орган Public Investment Fund инвестирует средства в развитие частных мегапроектов (NEOM, The Red Sea Project и др.);
- 2) высокий уровень автоматизации и цифровизации управленческих процессов. На сегодняшний день в управлении гостиничной индустрией КСА широко применяются VR- и AR-технологии, а также голосовые помощники с искусственным интеллектом и автоматизированные или роботизированные станции;
- 3) масштабная ориентация на передовые экологические технологии в управлении сферой гостеприимства: ESG-менеджмент и LEED-сертификация отелей.

Более того, на сегодняшний день в КСА происходит запуск метавселенной для реализации передовых подходов управления сферой гостеприимства в совокупности с сохранением культурных традиций государства. Такие проекты, как The Sandbox и Saudi Heritage, позволяют совершить виртуальные туры по ключевым достопримечательностям Саудовской Аравии, отдохнуть в цифровых отелях премиум-класса (St. Regis Red Sea Resort), а также такие программы позволяют мусульманам даже совершить виртуальных хадж посредством использования VR-гарнитур [4].

Тем не менее, несмотря на значительный прогресс в развитии управления сферой гостеприимства КСА, на сегодняшний день в стране все еще остается ряд проблем.

В первую очередь следует отметить нехватку квалифицированного управленческого персонала внутри страны. Другими словами, до 60% кадров туристического менеджмента КСА — экспанты.

Во-вторых, все еще сохраняются консервативные нормы и подходы к управлению, которые формировались десятилетиями на почве того, что КСА было консервативным закрытым исламским государством. Иными словами, все еще не достигнут баланс между резким ростом инновационных технологий в управлении гостиничным бизнесом и традиционным внутриотраслевым видением этого процесса.

Более того, на сегодняшний день сохраняется очень высокий уровень конкуренции сферы гостеприимства КСА с аналогичной сферой Объединенных Арабских Эмиратов. Так, КСА очень сложно



вывести свой туристический менеджмент на мировой уровень в том числе из-за того, что уровень конкуренции слишком высок, а сроки на реализацию программ достаточно короткие.

### Выводы

Особенности трансформации системы управления сферы гостеприимства в КСА на сегодняшний день заключаются в следующем:

- 1) необходимость соблюдения баланса между передовыми технологиями и сохранением культурного наследия и культурной аутентичности страны, снижение влияния консервативных взглядов на управление гостиничной индустрией;
- 2) необходимость повышения квалификации среди действующего персонала в соответствии с передовыми международными стандартами;
- 3) необходимость повышения привлекательности сферы гостеприимства в ключе развития конкурентоспособности всего туристического бизнеса КСА.

Ключевыми перспективами развития системы управления сферы гостеприимства в КСА на сегодняшний день можно рассматривать:

- 1) роботизацию и автоматизацию управленческих процессов, что позволит полностью перейти на принцип *zero bureaucracy* и отказаться от лишних затрат на управленческие услуги;
- 2) полный переход на международные стандарты управления, который будет доступен исключительно при соблюдении абсолютного баланса между культурной аутентичностью страны и инновационными технологиями;
- 3) выход на первые позиции в конкурентной борьбе с туристической отраслью ОАЭ при условии, что темпы трансформации в сфере гостеприимства страны не будут сокращаться, а инвестиции в отрасль будут расти.

### Литература

1. Алмалки О.М.О. Анализ основных целей программы развития Саудовской Аравии Saudi Vision 2030 и ее влияние на развитие страны и региона [Текст] / О.М.О. Алмалки // Наука, новые технологии и инновации. — 2017. — № 1. — С. 132–134.
2. Гукасян Г.Л. Перспективы диверсификации экономики Саудовской Аравии и ОАЭ после пандемии COVID-19 [Текст] / Г.Л. Гукасян // Нестабильность геостратегического пространства на Ближнем, Среднем и Дальнем востоке: актуальные проблемы. — 2021. — № 7. — С. 136–155.
3. Дербенев А.С. Саудовская Аравия в жерновах политической турбулентности [Текст] / А.С. Дербенев // Вестник института востоковедения РАН. — 2020. — № 3. — С. 273–285.
4. Иванова А.Н. Развитие инновационных процессов в гостиничном бизнесе [Текст] / А.Н. Иванова // Россий-

### Заключение

Таким образом, современный курс развития гостиничного бизнеса Саудовской Аравии направлен на применение передовых высоких технологий, выстраивание вектора устойчивого экологического развития, а также на применение концепции получения туристами уникального гостевого опыта с учетом их знакомства с аутентичными культурными аспектами развития страны. В целях реализации данного курса проводится трансформация системы управления сферой гостеприимства, начиная с 2016 г., после принятия программы «Видение-2030». Процесс трансформации системы управления сферы гостеприимства в КСА проходит посредством применения инновационных подходов и технологий, через которые планируется масштабировать привлечение туристов в страну. Можно выделить ряд уже свершившихся изменений в управлении сферой гостеприимства: управление в рамках ГЧП, цифровизация, автоматизация, роботизация, переход на новые стандарты обучения персонала и управления. КСА имеет высокий потенциал для реализации всех стратегических целей в сфере развития гостиничного бизнеса посредством инновационного управления. Также следует сделать вывод, что систему управления сферой гостеприимства в Саудовской Аравии следует усовершенствовать далее, так как существуют значительные недостатки в ее развитии, например, отсутствие полного баланса между инновационными подходами в развитии государства и его аутентичностью на современном этапе. В заключение можно подчеркнуть, что темпы развития системы управления после принятия программы «Видение-2030» вполне позволяют КСА выйти на мировой уровень гостиничной индустрии к запланированному моменту.

ские регионы: взгляд в будущее. — 2019. № 2. — С. 94–103.

5. Косач Г.Г. Саудовская Аравия: государство и политика [Текст] / Г.Г. Косач // Мировая экономика и международные отношения. — 2016. — № 9. — С. 48–56.
6. Насибуллина Е.Д. Инфраструктурный проект NEOM Саудовской Аравии: перспективы развития [Текст] / Е.Д. Насибуллина // Современные исследования. — 2018. — № 11. — С. 43–45.
7. Полякова Н.В. Внешнеполитический курс Саудовской Аравии: проблемы и перспективы взаимодействия с Россией [Текст] / Н.В. Полякова, Д.К. Платонова // Двадцать вторые петровские чтения. — 2021. — С. 193–197.
8. Христов Т.Т. Некоторые особенности индустрии гостеприимства стран Ближнего Востока [Текст] / Т.Т. Христов, А.В. Орлова // Проблемы и перспективы индустрии гостеприимства, туризма и спорта. — 2019. — С. 211–222.

9. Future of Hospitality in Saudi Arabia Luxury Meets Culture. URL: <https://ksa2030.blog/the-future-of-hospitality-in-saudi-arabia-luxury-and-culture-combined/> (дата обращения: 01.04.2025).
10. Public Investment Fund. URL: <https://www.pif.gov.sa/en/> (дата обращения: 01.04.2025).
11. Saudi Vision 2030. URL: <https://www.vision2030.gov.sa/en> (дата обращения: 01.04.2025).

## References

1. Almalki O.M.O. Analysis of the main goals of the Saudi Arabia development program Saudi Vision 2030 and its impact on the development of the country and the region // *Science, new technologies and innovations*. 2017, no. 1, pp. 132–134.
2. Ghukasyan G.L. Prospects for economic diversification in Saudi Arabia and the United Arab Emirates after the COVID-19 pandemic // *Instability of the geostrategic space in the Near, Middle and Far East: current issues*. 2021, no. 7, pp. 136–155.
3. Derbenev A.S. Saudi Arabia in the millstones of political turbulence // *Bulletin of the Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences*. 2020, no. 3, pp. 273–285.
4. Ivanova A.N. Development of innovative processes in the hotel business // *Russian regions: a look into the future*. 2019, no. 2, pp. 94–103.
5. Kosach G.G. Saudi Arabia: state and politics // *World economy and international relations*. 2016, no. 9, pp. 48–56.
6. Nasibullina E.D. NEOM infrastructure project of Saudi Arabia: development prospects // *Modern research*. 2018, no. 11, pp. 43–45.
7. Polyakova N.V., Platonova D.K. Saudi Arabia's foreign policy: problems and prospects of interaction with Russia // *Twenty-second Petrovsky readings*. 2021, pp. 193–197.
8. Khristov T.T., Orlova A.V. Some features of the hospitality industry in the Middle East Problems and prospects of the hospitality, tourism and sports industry. 2019, pp. 211–222.
9. The Future of Hospitality in Saudi Arabia Luxury Meets Culture. URL: <https://ksa2030.blog/the-future-of-hospitality-in-saudi-arabia-luxury-and-culture-combined> (accessed 04/01/2025).
10. Public Investment Fund. URL: <https://www.pif.gov.sa/en> (accessed 04/01/2025).
11. Saudi Vision 2030. URL: <https://www.vision2030.gov.sa/en> (accessed 04/01/2025).