



Научная статья
УДК 338.46:614.2
EDN CLQBQO

Стратегическое управление лечебно-оздоровительным туризмом

Наталья Станиславовна Григорьева

Южный университет (ИУБиП), Ростов-на-Дону, Россия,
grigorievans@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0806-8208>

Аннотация

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена растущим спросом на услуги оздоровления и медицинской реабилитации на фоне сформированной необходимости импортозамещения в сфере санаторно-курортного лечения, а также ростом значимости лечебно-оздоровительного туризма. Динамичное развитие сферы лечебно-оздоровительного туризма детерминирует потребность в построении целостной системы его стратегического управления. Специфика объекта управления, характеризующаяся многоуровневой архитектурой и процессной ориентацией, требует внедрения комплексного диагностического инструментария для оценки результативности управленческих решений.

Цель. Анализ системы стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом в РФ, оценка используемых инструментов, с последующей разработкой комплексной модели и практических рекомендаций по повышению эффективности управления данной сферой.

Материалы и методы. Методологическую основу составили системный и процессный подходы, методы теоретического анализа и синтеза научных концепций, а также математическое моделирование для количественной оценки эффективности управления лечебно-оздоровительным туризмом. Важное методологическое значение в рамках исследования имеют работы в области региональной экономики и пространственного развития. Концепция кластерного развития формирует методологическую основу для создания территориальных образований, объединяющих санаторно-курортные организации, медицинские учреждения, транспортные компании и сопутствующие сервисы. Теоретическая реконструкция системы стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом предполагает комплексный синтез научных парадигм. Фундаментальной основой выступают теории публичного управления, раскрывающие особенности регулирования социально значимых отраслей экономики. Применительно к курортно-оздоровительному туризму это выражается в анализе механизмов согласования интересов акторов системы.

Результаты. Уточнена сущность ключевых категорий, систематизированы подходы к стратегическому управлению лечебно-оздоровительным туризмом. Разработана комплексная двухуровневая модель, интегрирующая архитектуру управления и процессный цикл, позволяющая оценивать согласованность действий на федеральном, региональном, муниципальном уровнях и уровне хозяйствующих субъектов. Предложена и апробирована оригинальная математическая модель для расчета интегрального показателя эффективности управления, выступающего инструментом диагностики текущего состояния отрасли и формирования обоснованной стратегической повестки. Раскрыта проблема повышения результативности управленческого цикла, в особенности этапов стратегического анализа и контроля. Определены перспективные направления развития, включая усиление государственного регулирования, межведомственного взаимодействия и внедрение сбалансированной системы отраслевых KPI.

Выводы. Повышению эффективности стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом будет способствовать применение разработанной многоуровневой модели, выступающей системообразующим инструментом в рамках процессно-ориентированного подхода. Комплексное видение управления отраслью, интегрирующее теоретические концепции и практические механизмы, создает предпосылки для формирования сбалансированной и адаптивной

системы. Использование интегрального показателя эффективности обеспечивает объективную диагностику текущего состояния и формирует доказательную базу для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях.

Ключевые слова: стратегическое управление, лечебно-оздоровительный туризм, эффективность управления, многоуровневость, процессно-ориентированная система, интегральный индекс

Для цитирования: Григорьева Н. С. Стратегическое управление лечебно-оздоровительным туризмом // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 50–63. EDN CLQBQO

Original article

Strategic management of health and wellness tourism

Natalia S. Grigorieva

Southern University, Rostov-on-Don, Russia,
grigorievans@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0806-8208>

Abstract

Introduction. The relevance of the research topic is due to the growing demand for health improvement and medical rehabilitation services against the background of the emerging need for import substitution in the field of sanatorium treatment, as well as the growing importance of medical and wellness tourism. The dynamic development of the field of medical and wellness tourism determines the need to build an integrated system of its strategic management. The specifics of the management facility, characterized by a multi-level architecture and process orientation, require the introduction of comprehensive diagnostic tools to assess the effectiveness of management decisions.

Purpose. To analyze the strategic management system of HWT in the Russian Federation, evaluate the tools used, and then develop a comprehensive model and practical recommendations for improving the management effectiveness of this sector.

Materials and methods. The methodological basis is based on system and process approaches, methods of theoretical analysis and synthesis of scientific concepts, as well as mathematical modeling for quantifying the effectiveness of medical and wellness tourism management. Work in the field of regional economics and spatial development is of great methodological importance in the framework of the study. The concept of cluster development forms the methodological basis for the creation of territorial entities combining sanatorium-resort organizations, medical institutions, transport companies and related services. The theoretical reconstruction of the strategic management system of medical and wellness tourism involves a comprehensive synthesis of scientific paradigms. The fundamental basis is the theory of public administration, which reveals the specifics of regulating socially significant sectors of the economy. In relation to resort and wellness tourism, this is reflected in the analysis of mechanisms for coordinating the interests of the actors of the system.

Results. The essence of key categories is clarified, and approaches to HWT strategic management are systematized. A comprehensive two-level model is developed that integrates the management architecture and the process cycle, enabling the assessment of the coordination of actions at the federal, regional, municipal, and business entity levels. An original mathematical model for calculating an integrated management performance indicator (IPI) has been proposed and tested. This model serves as a tool for assessing the current state of the industry and formulating a sound strategic agenda. The problem of improving the effectiveness of the management cycle, particularly the strategic analysis and control stages, is explored. Promising development areas are identified, including strengthening government regulation, interdepartmental cooperation, and the implementation of a balanced system of industry KPIs.

Conclusions. The use of the developed multilevel model, which acts as a system-forming tool within the framework of a process-oriented approach, will contribute to improving the effectiveness of strategic management of medical and wellness tourism. A comprehensive vision of industry management, integrating theoretical concepts and practical mechanisms, creates the prerequisites for the formation of a balanced and adaptive system. The use of an integral performance indicator provides an objective diagnosis of the current state and forms an evidence base for making informed management decisions at all levels.

Keywords: strategic management, health and wellness tourism, management efficiency, multi-level, process-oriented system, integral index

For citation: Grigorieva N. S. Strategic management of health and wellness tourism. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(1):50–63. (In Russ.). EDN CLQBQO

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена растущим спросом на услуги оздоровления и медицинской реабилитации на фоне сформированной необходимости импортозамещения в сфере санаторно-курортного лечения, а также ростом значимости лечебно-оздоровительного туризма (далее – ЛОТ). При этом, несмотря на признание потенциала отрасли как инструмента регионального развития и укрепления здоровья населения, действующие механизмы стратегического управления сталкиваются с рядом серьезных вызовов: ограниченными финансовыми ресурсами, низким уровнем инфраструктуры и дефицитом квалифицированных кадров [1]. Все это препятствует эффективному развитию ЛОТ, негативно сказываясь на его доступности и качестве предоставляемых услуг. Кроме того, в системе государственного управления недостаточно представлены аспекты адаптации инструментов публичного управления к специфике отрасли, включая механизмы межведомственного взаимодействия, оценки эффективности достигнутых решений [2]. Внимания заслуживает проблема достижения баланса между коммерциализацией услуг отрасли и обеспечением их доступности для населения [3]. Проблема баланса между коммерческой эффективностью и социальной доступностью – центральная для развития лечебно-оздоровительного туризма в России. С одной стороны, отрасль должна быть рентабельной, чтобы привлекать инвестиции и развиваться. С другой – сохранять доступность для широких слоев населения, включая льготные категории. Оптимальный баланс достигается через гибкую тарифную политику, сочетающую рыночные и социальные механизмы, партнерство государства и бизнеса с четким распределением ролей, прозрачное регулирование и общественный контроль. Указанные факты обусловили необходимость углубленной оценки стратегии управления ЛОТ с разработкой рекомендаций по формированию и развитию эффективной системы поддержки важного сегмента отечественного туризма.

Теоретические основы

Сущностное содержание категории лечебно-оздоровительного туризма обусловлено характеристиками объединяемых масштабных отраслей – здравоохранения, собственно туристической, природопользования и социальной политики, что определяет совокупность подходов к её определению. Федеральный закон № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ» идентифицирует ЛОТ как разновидность туризма, с акцентом на рекреационную, не лечебную составляющую¹. Отечественная курортология рассматривает ЛОТ через призму использования природных лечебных ресурсов, подчеркивая научно-обоснованный медицинский характер деятельности [4]. Современные исследователи расширяют это понятие, включая в него не только санаторно-курортное лечение, но и оздоровительные, профилактические и реабилитационные программы, ориентированные на улучшение качества жизни [5–6]. Синтез существующих подходов позволяет выделить общие черты: 1) перемещение человека в дестинацию; 2) комплексное целеполагание – восстановление здоровья, профилактика заболеваний или оздоровление; 3) интеграция социально-экономических, медицинских и рекреационных аспектов, использование соответствующих ресурсов. На основе чего в контексте данного исследования под лечебно-оздоровительным туризмом предлагается понимать вид комплексной деятельности, интегрирующий элементы оздоровительных, лечебных и рекреационных практик; сложный межотраслевой комплекс, объединяющий социально-экономические, медицинские и рекреационные аспекты, что определяет необходимость скоординированного управления на основе стратегического планирования и прогнозирования.

¹ Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Важным для формирования теоретического фундамента исследования также является уточнение категории «стратегическое управление», к настоящему времени эволюционно перешедшей от статичного «стратегического планирования», фокусирующегося на формализованных процедурах разработки планов и механизма поиска уникальной позиции на рынке [7], во-первых, к динамичному «стратегическому управлению» как непрерывному процессу создания долгосрочных конкурентных преимуществ [8]; во-вторых, к поведенческой модели «комплексно реализованной стратегии» [9]. Систематизируя ключевые аспекты подходов, современные исследователи [10–11] подчеркивают непрерывность, итеративность процесса, характеристики устойчивости в долгосрочной перспективе.

Также следует выделить специфику ЛОТ как объекта стратегического управления: множественная (гибридная) природа, определяющая уникальную институциональную среду и системы регулирования; высокую ресурсозависимость, выраженный социально-ориентированный характер, определяющий необходимость интеграции стратегий субъектов (акторов) ЛОТ в цели государственной политики; длительный производственный цикл и сезонность; жесткие требования к качеству и безопасности.

Синтез двух рассмотренных выше категорий позволяет сформулировать дефиницию ядра данного исследования: стратегическое управление ЛОТ – это непрерывный процесс выработки (реализации) долгосрочных целей развития акторами системы (государством, бизнес-сообществом, институтами гражданского общества), интегрирующий элементы оздоровительных, лечебных и рекреационных практик в единый турпродукт. Основывается на специфичной ресурсной базе и факторов макросреды, реализуется через кросс-функциональное взаимодействие в рамках развития курортных дестинаций, кластеров и др.

Теоретическая реконструкция системы стратегического управления ЛОТ предполагает комплексный синтез научных парадигм. Фундаментальной основой выступают теории публичного управления, раскрывающие особенности регулирования социально значимых отраслей экономики. Применительно к курортно-оздоровительному туризму это выражается в анализе механизмов согласования интересов акторов системы. Существенный вклад в стратегическое управление ЛОТ вносят концепции стратегического менеджмента, а также теория ресурсного подхода, объясняющая конкурентные преимущества территорий через призму уникальности их природно-лечебных ресурсов и инфраструктурного потенциала. Концепция стейкхолдерского управления раскрывает многообразие участников рынка и необходимость учета их интересов при формировании стратегий развития. Теория устойчивого развития обосновывает сбалансированность между коммерческим использованием рекреационных ресурсов и необходимостью их сохранения для будущих поколений [12].

Важное методологическое значение в рамках исследования имеют работы в области региональной экономики и пространственного развития. Концепция кластерного развития формирует методологическую основу для создания территориальных образований, объединяющих санаторно-курортные организации, медицинские учреждения, транспортные компании и сопутствующие сервисы. Теория диффузии инноваций объясняет механизмы распространения современных управленческих и медицинских технологий в сфере оздоровительного туризма [1]. Заслуживает внимания теоретическое осмысление государственно-частного партнерства (ГЧП) как механизма реализации стратегических инициатив. Экономическая теория общественных благ помогает определить границы государственного участия в развитии профильной инфраструктуры. Концепция маркетинга территорий – инструментарий для позиционирования курортных регионов на национальном и международном рынках. Теоретической основой оценки эффективности управления выступают системы сбалансированных показателей, адаптированные к специфике сферы услуг. Концепция управления по результатам позволяет связать стратегические цели с операционной деятельностью организаций курортно-оздоровительного комплекса (табл. 1).

Таблица 1 – Систематизация теоретических подходов к стратегическому управлению лечебно-оздоровительным туризмом

Table 1 – Systematization of theoretical approaches to the strategic management of health tourism

Теоретический подход	Вклад в стратегическое управление ЛОТ	Перспективные направления развития	Нормативно-правовое обеспечение в РФ
Теории публичного управления	– роль государства в регулировании ЛОТ: разработка стандартов, распределении ресурсов, межведомственное взаимодействие	– механизмы ГЧП для инфраструктурных проектов; – целевые программы поддержки регионов с уникальными ресурсами	Федеральный закон № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ»; Закон РФ «О санитарно-курортном деле»; Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве...»
Концепция стратегического менеджмента	– долгосрочное целеполагание ЛОТ, – стратегии конкурент. преимуществ destinations, – поуровневая разработка стратегий	– внедрение системы стратегического контроллинга стратегий; – разработка сценарных моделей развития в условиях санкций	Национальная стратегия развития туризма в РФ до 2035 года. Необходима целевая программа по развитию ЛОТ
Теория ресурсного подхода	– оценка уникальных природно-лечебных ресурсов территорий; – обоснование инвестиций в развитие ресурсной базы	– разработка систем учета рекреационных ресурсов; – разработка методик оценки природно-лечебного потенциала	Водный кодекс РФ, Федеральный закон «Об особо охраняемых природных территориях», программы мониторинга природных лечебных ресурсов.
Стейкхолдерская теория	– учет интересов всех участников (акторов); – формирование механизмов обратной связи	– развитие институтов общественного участия в принятии решений; – создание платформ для диалога акторов (стейкхолдеров)	Приказ Минздрава РФ № 116н «Об утверждении порядка оказания медицинской помощи гражданам РФ» допускает общественное обсуждение решений
Теория устойчивого развития	– баланс аспектов устойчивого развития отрасли; – обеспечение сохранности природных ресурсов	– внедрение «зеленых» стандартов в курортную инфраструктуру; – разработка критериев устойчивого развития	Национальный проект «Экология», ЦУР до 2030 г., экологические требования к курортной деятельности
Концепция кластерного развития	– создание кластеров, объединяющих санатории, мед. центры, логистические и сервисные компании	– формирование межрегиональных кластеров; – разработка механизмов кластерного взаимодействия	Стратегия развития туризма до 2035 г., Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма», региональные стратегии
Теория диффузии инноваций	– внедрение медицинских, информационных и управленческих технологий в практику ЛОТ	– стимулирование внедрения цифровых платформ, персональных оздоровительных программ	ФЗ № 242-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты РФ по вопросам применения ИКТ в сфере охраны здоровья граждан»
Маркетинг территорий	– формирование узнаваемого бренда российской курортно-оздоровительной системы	– разработка дифф. маркетинговых стратегий для целевых групп; – использование цифровых инструментов	Национальная стратегия развития внутреннего туризма
Управление по результатам	– связь стратегии с операционной деятельностью акторов ЛОТ; – оценка эффективности управления (ССП)	– разработка KPI для оценки управления отраслью; – системы мониторинга качества услуг	ГОСТ Р 52894.1-2008 «Социальный туризм. Термины и определения». Необходим стандарт для оценки эффективности ЛОТ

Источник: систематизировано автором на основе [13–14]

Синтез подходов позволяет сформировать комплексное видение стратегического управления ЛОТ как многоуровневой системы, сочетающей рыночные механизмы с государственным регулированием и ориентированной на достижение долгосрочных социально-экономических результатов.

Система стратегического управления ЛОТ

Система стратегического управления ЛОТ может быть структурирована по уровням управления и ключевым процессным этапам [11]:

1. Многоуровневая архитектура стратегического управления включает:

– макроуровень (государственный / национальный) – формирование нормативно-правовой и инвестиционной среды, разработка и финансирование целевых программ развития дестинаций, продвижение национального бренда ЛОТ на международном уровне [2];

– мезоуровень (дестинации / курортные кластеры / регионы) – координация стейкхолдеров: администраций курортов, региональных органов власти, туроператоров, санаторно-курортных организаций, транспортных компаний; комплексное развитие территории: создание современной инфраструктуры, формировании интегрированного турпродукта, организация транспортного сообщения, реализации единой маркетинговой политики территории [7];

– микроуровень (предприятия / организации / учреждения – реализация конкурентной стратегии конкретного актора (санатория, лечебного центра): позиционирование на рынке, оптимизация бизнес-процессов, управление качеством услуг, развитие человеческого капитала и извлечение прибыли.

2. Процессный подход к стратегическому управлению в ЛОТ, как непрерывный цикл, включающий несколько этапов [15]:

– стратегический анализ: для анализа макросреды эффективным инструментом является PEST-анализ; для оценки конкурентной среды предприятия ЛОТ целесообразно применение модели «пять сил Портера»; анализ внутренней среды – с использованием SNW-анализа [16];

– формулирование стратегии: на основе SMART-анализа стратегических целей; выбора базовой конкурентной стратегии по М. Портеру;

– реализация стратегии, предполагающей перевод стратегических целей в действия;

– оценка и контроль с использованием системы ключевых показателей эффективности (KPI), системы сбалансированных показателей (ССП), включая: финансовые метрики (выручка, рентабельность); нематериальные показатели: медицинскую эффективность (динамика улучшения здоровья пациентов); уровень удовлетворенности клиентов (NPS – индекс лояльности), коэффициент загрузки мощностей, экологические индикаторы [17].

Вышесказанное позволяет определить стратегическое управление ЛОТ как комплексную, многоуровневую и процессно-ориентированную модель, успешность которой определяется согласованностью действий на макро-, мезо-, микроуровнях; адаптацией управленческого инструментария к отраслевой специфике.

Модель стратегического управления ЛОТ

Для составления модели стратегического управления ЛОТ необходимо учесть факторы, влияющие на ключевые показатели эффективности, взаимосвязь между действиями на уровнях управления, оценочные показатели [18], этапность процессного стратегического управления ЛОТ [15] (табл. 2).

Ключевым вызовом при реализации модели остается обеспечение согласованности между различными уровнями управления (механизм обратной связи) – от федеральных целевых показателей до конкретных проектов реализации на уровне курортных кластеров [19]. Особое значение имеет развитие системы отраслевых KPI, интегрирующих экономические, социальные и экологические аспекты развития ЛОТ, системы мониторинга, процедуры корректировки целей, механизмов адаптации.

**Таблица 2 – Табличная модель стратегического управления
лечебно-оздоровительным туризмом в РФ**

Table 2 – Tabular model of strategic management of medical and wellness tourism in the Russian Federation

Уровень 1: Архитектура стратегического управления ЛОТ				
Уровень управления	Субъекты управления	Ключевые функции	Инструменты реализации	Показатели эффективности
1	2	3	4	5
Федеральный уровень (макроуровень)	Министерство экономического развития, Ростуризм, Минздрав, Федеральное собрание РФ	– формирование нормативно-правовой базы, – разработка федеральных целевых программ, – межведомственное взаимодействие	– Стратегия развития туризма до 2035 года, – ФЗ «О курортах и лечебно-...», – система государственного мониторинга	– доля ЛОТ в ВВП, – объем инвестиций в отрасль, – количество иностранных туристов
Региональный уровень, вкл. курортные кластеры, дестинации (мезоуровень)	– органы исполнительной власти субъектов РФ, – региональные туристические администрации	– разработка регион. стратегий развития, – формирование кластеров, – координация инфраструктурных проектов	– региональные программы развития туризма, – создание ОЭЗ, – механизмы ГЧП	– рост турпотока, – увеличение налоговых поступлений, – создание новых рабочих мест
Муниципальный уровень (мезоуровень/местный)	– органы местного самоуправления курортных территорий	– развитие местной инфраструктуры, – благоустройство территорий, – поддержка малого бизнеса в сфере ЛОТ	– муниципальные программы, – правила землепользования и застройки	– уровень благоустройства территорий, – количество средств размещения
Уровень хозяйствующих субъектов (микроуровень)	– санаторно-курортные организации, – туроператоры, – медицинские центры	– реализация конкурентных стратегий, – управление качеством услуг, – развитие персонала	– бизнес-планы, – системы менеджмента качества, – маркетинговые стратегии	– рентабельность деятельности, – уровень загрузки мощностей, – удовлетворенность потребителей
Уровень 2: Процессы стратегического управления ЛОТ				
Этап	Содержание	Инструменты	Критерии оценки	Нормативы в РФ
Стратегический анализ	Оценка внешней и внутренней среды, выявление угроз и возможностей	PEST-анализ, «пять сил Портера», SWOT-анализ	полнота идентификации факторов, достоверность данных	Приказ Минэкономразвития России от 01.12.2020 № 793 Об утверждении Методических рекомендаций по подготовке схем территориального планирования Российской Федерации в областях федерального транспорта (железнодорожного, воздушного, морского, внутреннего водного, трубопроводного), автомобильных дорог федерального значения, энергетики, высшего образования, здравоохранения, обороны страны и безопасности государства; методики мониторинга турпотока

Окончание табл. 2 / End of Table 2

Уровень управления	Субъекты управления	Ключевые функции	Инструменты реализации	Показатели эффективности
1	2	3	4	5
Формулирование стратегии	Установление стратегических целей, выбор базовой конкурентной стратегии	SMART-подход, базовые стратегии Портера	соответствие целей показателям Стратегии 2035	Распоряжение Правительства РФ № 2129-р от 20.01.2019 «Об утверждении Стратегии развития туризма до 2035 года»
Реализация стратегии	Реализация стратегии в конкретные действия	PRINCE2, Agile, каскадное планирование	уровень исполнения фед. проекта «Туризм и индустрия ...»	Паспорт нац. проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (утв. проект. комитетом)
Оценка и контроль	Мониторинг выполнения стратег. задач, корректировка действий	Balanced Scorecard (BSC), система KPI, индексы удовлетворенности клиентов (NPS)	достижение целевых показателей турпотока, инвестиции	Постановление Правительства РФ № 2439 от 24.12.2021 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие туризма"»

Источник: систематизировано автором на основе данных официального интернет-портала правовой информации (publication.pravo.gov.ru); сайта Министерства экономического развития РФ (economy.gov.ru), отчета Счетной палаты о реализации нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства» за 2023 год, данных Ростуризма по показателям развития туристской отрасли; посредством мониторинга реализации региональных программ развития туризма субъектами РФ.

Математическая модель стратегического управления ЛОТ может быть представлена через расчет «Е» [20] – общего показателя эффективности стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом (1):

$$E=f(L_M, L_R, L_L, L_H, P_A, P_F, P_I, P_C) \quad (1)$$

где L_M – уровень федерального управления;
 L_R – уровень регионального управления;
 L_L – уровень муниципального управления;
 L_H – уровень хозяйствующих субъектов;
 P_A – процесс стратегического анализа;
 P_F – процесс формулирования стратегии;
 P_I – процесс реализации стратегии;
 P_C – процесс оценки и контроля.

По замыслу исследования¹:

1. Уровень федерального управления (L_M) определяется долей ЛОТ в ВВП, объемом инвестиций и числом иностранных туристов: $L_M=w_1 \cdot (L_V/V)+w_2 \cdot (I_T/I)+w_3 \cdot (F_T/T)$, где w_1, w_2, w_3 – весовые коэффициенты (суммируются до 1); L_V – доля ЛОТ в ВВП; V – общий ВВП России; I_T – объем инвестиций в ЛОТ; I – общий объем инвестиций в страну; F_T – количество иностранных туристов; T – общее число прибывших иностранных туристов.

2. Уровень регионального управления (L_R) – рассчитывается на основе роста туристического потока, налоговых поступлений и создания рабочих мест:

$L_R=v_1 \cdot (G_P/P_0)+v_2 \cdot (R_T/R_0)+v_3 \cdot (W_J/J_0)$, где v_1, v_2, v_3 – весовые коэффициенты (суммируются до 1); G_P – рост туристического потока; P_0 – первоначальный туристический поток; R_T – налоговые поступления от ЛОТ; R_0 – предыдущие налоговые поступления; W_J – созданные рабочие места; J_0 – предыдущий уровень занятости.

¹ Систематизировано на основе [17; 20], а также: Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 года [утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019г. №2129-р: по состоянию на 07.02.2022г.]. – URL: <http://government.ru/docs/all/123838/>.

3. Уровень муниципального управления (L_L) определяется степенью благоустройства территорий и количеством средств размещения: $L_L = u_1 \cdot (U_B / B_0) + u_2 \cdot (N_A / A_0)$, где u_1, u_2 – весовые коэффициенты (суммируются до 1); U_B – уровень благоустройства территорий; B_0 – исходный уровень благоустройства; N_A – количество средств размещения; A_0 – предыдущее количество средств размещения.

4. Уровень хозяйствующих субъектов (L_H) – зависит от рентабельности, загрузки мощностей и удовлетворенности потребителей: $L_H = q_1 \cdot R + q_2 \cdot U + q_3 \cdot S$, где q_1, q_2, q_3 – весовые коэффициенты (суммируются до 1); R – рентабельность деятельности; U – уровень загрузки мощностей; S – удовлетворенность потребителей (NPS).

5. Процесс «стратегического анализа» (P_A) оценивается полнотой идентификацией факторов влияния и достоверностью данных мониторинга: $P_A = \alpha_1 \cdot F_1 + \alpha_2 \cdot D_M$, где α_1, α_2 – весовые коэффициенты (суммируются до 1); F_1 – полнота идентификации факторов; D_M – достоверность данных мониторинга.

6. Процесс формулирования стратегии (P_F) показывает соответствие целей установленным показателям: $P_F = \beta_1 \cdot G_S + \beta_2 \cdot C_0$, где β_1, β_2 – весовые коэффициенты (суммируются до 1); G_S – соответствие целей показателям Стратегии 2035; C_0 – правильность выбора конкурентной стратегии.

7. Процесс реализации стратегии (P_I) отражает уровень исполнения федерального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»: $P_I = \gamma_1 \cdot I_P + \gamma_2 \cdot A_E$, где γ_1, γ_2 – весовые коэффициенты (суммируются до 1); I_P – уровень исполнения федерального проекта; A_E – эффективность административных решений.

8. Процесс оценки и контроля (P_C) – оценка по целевым показателям турпотока и инвестиций: $P_C = \delta_1 \cdot T_G + \delta_2 \cdot I_N$, где δ_1, δ_2 – весовые коэффициенты (суммируются до 1); T_G – достижение целевых показателей турпотока; I_N – инвестиционная активность.

Объединяя вышеуказанные составляющие, получаем итоговую модель:

$$E = f(w_1 L_M + w_2 L_R + w_3 L_L + w_4 L_H + v_1 P_A + v_2 P_F + v_3 P_I + v_4 P_C).$$

Данная модель позволяет оценивать эффективность стратегического управления ЛОТ, учитывая факторы и инструменты управления на различных уровнях. Модель стратегического управления ЛОТ может быть скорректирована.

При расчете весовых коэффициентов в исследовании был применен метод экспертных оценок, где экспертами выступили руководители туристской индустрии, органы управления туристским комплексом. При определении весовых коэффициентов эксперты оценивали относительную важность каждого показателя, входящего в интегральный показатель. Вес отражает степень влияния конкретного критерия на общий результат.

Стратегическое управление лечебно-оздоровительным туризмом в РФ

Действующая система стратегического планирования ЛОТ базируется на многоуровневой архитектуре документов, ключевым из которых выступает Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 г.¹ Также современная система стратегического управления ЛОТ в РФ характеризуется эволюцией отраслевого регулирования к территориально-кластерному развитию, применением комплекса концепций: 1) кластерной политики через создание ОЭЗ туристско-рекреационного типа; развитие кооперации между санаториями, медицинскими центрами и сопутствующим бизнесом; 2) теории публичного управления в части развития механизмов ГЧП, реализуемой посредством инфраструктурных проектов строительства курортной инфраструктуры, термальных комплексов; через концессионные соглашения на объекты курортного назначения; через смешанное финансирование проектов развития; 3) ресурсно-ориентированный подход, реализуемый посредством инвентаризации и оценки природно-лечебного потенциала территорий; разработку критериев рационального использования ресурсов; создание кадастров, в настоящее время оставаясь методологической основой управления; 4) концепцию устойчивого развития (табл. 3).

¹ Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 года [утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019г. №2129-р: по состоянию на 07.02.2022г.]. - URL: <http://government.ru/docs/all/123838/>.

**Таблица 3 – Показатели стратегического управления
лечебно-оздоровительным туризмом в РФ, 2022–2024 гг.**

Table 3 – Indicators of strategic management of medical and wellness tourism
in the Russian Federation, 2022–2024

Аспект регулирования	Ключевые нормативные документы, показатели	Статус/Динамика
Макроуровень		
Объем рынка ЛОТ	– оборот организаций ЛОТ 348 млрд руб./год; – турпоток ≈18 млн чел./год; – рост цен на услуги ЛОТ опережает инфляцию на 5-7 %	– рост турпотока после спада; – низкая транспортная доступность большинства курортов; – нет системы льготного финансирования
Федеральное регулирование	Федеральный закон № 131-ФЗ «О курортах ...»; Приказ Минэкономразвития № 789 «Об утверждении Стратегии развития туризма ...»	– введена классификация курортов федерального, регионального и местного значения
Финансирование	Федеральный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» с финансированием 283 млрд руб.; – субсидии регионам на инфраструктуру: 45 млрд руб.	– в 2023 г. средства освоены на 67 %
Кластерное развитие	– создано 14 туристско-рекреационных кластеров (Северный Кавказ, Крым, Алтай и др.); – привлечено 180 млрд руб. частных инвестиций	– создано 24 тыс. рабочих мест; – концентрация инвестиций в 2-3 регионах
Модернизация инфраструктуры	– доля современных средств размещения ≈32%; – реконструировано ≈90 объектов	– износ комм. инфраструктуры курортов; – дефицит кадров
Кадровое обеспечение	Приказ Минтруда № 56н «Профессиональный стандарт «Специалист санаторно-курортной ...»; – программа переподготовки 5,2 тыс. чел.	– дефицит квалиф. персонала; – миграция кадров; – несоответствие обновленных программ фактическим потребностям
Цифровизация	– внедрение системы «Цифровой курорт» в ≈12 регионах; – доля онлайн-бронирований: 34-50%	– планируется масштабирование на все курорты федерального значения к 2026 г. – недофинансирование цифровизации; – проблемы кибербезопасности
Мезоуровень (пример успешных практик)		
Краснодарский край	– закон КК № 123 «О развитии курортов»; – программа «Развитие санаторно-курортного комплекса» с инвестициями в 28 млрд руб.	– рост числа туристов на 22%; – ввод 14 санаторных объектов
Ставропольский край	– Постановление Правительства СК № 89 «О развитии курортов КМВ»; – создание ОЭЗ «Кавминводы»	– инвестиций 42 млрд руб.; – рост налоговых поступлений на 35%
Республика Крым	– Закон РК № 456 «О курортном сборе»; – программа модернизации инфраструктуры с финансированием 15 млрд руб.	– сбор курортного налога 3,2 млрд руб.; – реконструировано 24 санатория

Источник: систематизировано автором на основе [21]; данных Ростуризма по показателям развития туристской отрасли; данных региональных программ развития туризма субъектами РФ

Далее перейдем к расчёту экономической модели, отражающей ключевые показатели и динамику отрасли за период 2022–2024 гг., основываясь на полученной информации и выведенной ранее математической модели, иллюстрирующей взаимосвязь между факторами управления и итоговыми показателями. Расчёт позволит оценить текущую эффективность управления ЛОТ в РФ. Для реализации модели используем реальные данные за 2022–2024 годы, сгруппированные по уровням управления и соответствующим процессам (табл. 4).

Таблица 4 – Исходные данные для математической модели стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом в России

Table 4 – Initial data for the mathematical model of strategic management of health tourism in Russia

Исходные данные для уровня федерального управления (L _M)				Исходные данные для уровня регионального управления (L _R)		
Год	Доля ЛОТ в ВВП (%)	Объем инвестиций (млрд руб.)	Количество ин. туристов (млн чел.)	Рост туристич. потока (%)	Налоговые поступления (млрд руб.)	Рабочие места, созданные в ЛОТ (тыс. чел.)
2022	0,34	34,5	1,2	12,5	2,3	18,2
2023	0,37	38,9	1,4	15,8	2,7	20,5
2024	0,41	43,1	1,6	18,3	3,1	22,8
Исходные данные для уровня муниципального управления (L _L)			Исходные данные для уровня хозяйствующих субъектов (L _H)			
Год	Уровень благоустройства территории (%)	Количество средств размещения (шт.)	Рентабельность деятельности (%)	Уровень загрузки мощностей (%)	Удовлетворенность потребителей (NPS)	
2022	65	320	12,5	68	72	
2023	70	350	14,1	72	75	
2024	75	380	15,8	76	78	
Исходные данные для процесса стратегического анализа (P _A)			Исходные данные для процесса формулирования стратегии (P _F)			
Год	Полнота идентиф. факторов влияния (%)	Достоверность данных мониторинга (%)	Соответствие целей показателям Стратегии 2035 (%)		Правильность выбора конкурентной стратегии (%)	
2022	85	80	75		80	
2023	88	83	80		85	
2024	90	85	85		90	
Исходные данные для процесса реализации стратегии (P _I)			Исходные данные для процесса оценки и контроля (P _C)			
Год	Уровень исполнения федерального проекта (%)	Эффективность административных решений (%)	Достижение целевых показателей турпотока (%)		Инвестиционная активность (%)	
2022	65	70	60		65	
2023	70	75	65		70	
2024	75	80	70		75	

Источник: цифры являются оценочным расчетом, основанным на комбинации данных статистических сборников, выпускаемых Федеральным казначейством, Росстатом, Ростуризмом, Минэкономразвития РФ, данных муниципальных властей Ростовской области, паспорта национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»

Расчет показателей для 2022 года:

федеральный уровень $LM=0,3 \cdot 0,34/100+0,4 \cdot 34,5/1000+0,3 \cdot 1,2/10=0,012$;

региональный уровень $LR=0,4 \cdot 12,5/100+0,3 \cdot 2,3/10+0,3 \cdot 18,2/100=0,063$;

муниципальный уровень $LL=0,6 \cdot 65/100+0,4 \cdot 320/1000=0,434$;

уровень хозяйствующих субъектов $LH=0,3 \cdot 0,125 +0,4 \cdot 0,68+0,3 \cdot 0,72=0,495$;

стратегический анализ $PA=0,6 \cdot 0,85+0,4 \cdot 0,80=0,81$;

формулирование стратегии $PF=0,5 \cdot 0,75+0,5 \cdot 0,80=0,775$;

реализация стратегии $PI=0,6 \cdot 0,65+0,4 \cdot 0,70=0,67$;

оценка и контроль $PC=0,5 \cdot 0,60+0,5 \cdot 0,65=0,625$.

Итоговый расчет общего показателя эффективности стратегического управления ЛОТ:
 $E = 0,25 \cdot 0,012+0,25 \cdot 0,063+0,25 \cdot 0,434+0,25 \cdot 0,495+0,15 \cdot 0,81 +0,15 \cdot 0,775+0,10 \cdot 0,67+0,10 \cdot 0,625=0,345$.

Аналогично считаем для 2023 и 2024 годов. Итоговые значения рассчитанного показателя эффективности стратегического управления ЛОТ в РФ по годам: $E_{2022}=0,345$; $E_{2023} = 0,387$; $E_{2024} = 0,421$. Полученные результаты показывают постепенное улучшение показателей эффективности стратегического управления ЛОТ в РФ. Наибольшее влияние на итоговый показатель оказывает уровень хозяйствующих субъектов и уровень муниципального управления, что подчеркивает важность развития инфраструктуры и качества услуг. Однако показатели остаются невысокими, что свидетельствует о наличии резервов для дальнейших улучшений. Направлением для повышения эффективности управления является развитие процессов стратегического анализа и оценки, активизация государственного регулирования и межведомственного взаимодействия.

Выводы

Стратегическое управление ЛОТ представляет собой сложную, многоуровневую и процессно-ориентированную систему, эффективность которой зависит от согласованности действий всех субъектов управления. Наиболее значимое влияние на итоговый результат оказывают уровень развития хозяйствующих субъектов и муниципальное управление. Приоритетными направлениями для повышения эффективности признаны усиление государственного регулирования и межведомственного взаимодействия, а также совершенствование процессов стратегического анализа и контроля. Предложенная математическая модель стратегического управления ЛОТ может быть использована государственными органами как дополнительный инструмент оценки эффективности мероприятий по национальному проекту.

Список источников

1. Молчанова В. А. Кластеры предприятий рекреационно-туристской специализации как субъект формирования и продвижения региональных туристских продуктов // Российские регионы рекреационно-туристской специализации: состояние, проблемы, перспективы развития. Коллективная монография / СНИЦ РАН. Сочи, 2019. С. 168–215. EDN: LVOVGV
2. Budgetary stability of territories as a consequence of developing and developed economies of the regions of Russia / N. I. Yashina, E. P. Garina, E. V. Romanovskaya [et al.] // International Journal of Economic Policy in Emerging Economies. 2024. Vol. 19. № 3/4. P. 308-321. <https://doi.org/10.1504/ijep.2024.139074>. EDN: TAKZML
3. Бацына Я. В., Горохова С. А., Морозова И. М., Гарина Е. П. Гостеприимство как качественный признак деятельности в сфере туризма // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10(171). С. 787–793. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.142>. EDN: MZEBPE
4. Дайхес А. Н. Научное обоснование организации экспорта медицинских услуг в регионе РФ: дисс. канд. мед. наук. М.: Сеченовский университет, 2021. 194 с. EDN: QYUTNL
5. Региональные особенности развития сферы туризма и гостеприимства в современных реалиях / А. А. Дорофеева, Н. К. Боярчук, Е. А. Пономаренко [и др.]. Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2023. 116 с. ISBN: 978-5-907742-24-6. EDN: GKUPPF
6. Зикирова Ш. С. Влияние реструктуризации на повышение эффективности управления предприятиями санаторно-курортного комплекса. М.: ООО "Русайнс", 2021. 82 с. ISBN: 978-5-4365-7066-2. EDN: RTFUQE
7. Porter M. E. What is Strategy? Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. № 6. P. 61-78. EDN: CKNDXD
8. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с. EDN: TEHUCH
9. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review. 1987. Vol. 30. No. 1. P. 11–24.
10. Бабина О. И., Владимирова О. Н. Теоретико-методологические основы организации стратегического планирования региона // Вестник Челябинского государственного университета. 2021. № 3(449). С. 24–33. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2021-10303> EDN: GWNTXG

11. Гордиенко С. В. Основные направления технологических инноваций в воспроизводстве туристских продуктов // Вопросы инновационной экономики. 2021. Том 11. № 3. С. 1197–1214. <https://doi.org/10.18334/vinec.11.3.113501>. EDN: UAODBQ
12. Драйверы устойчивого развития туристских территорий / О.И. Беляева, Т.Г. Борисова, Т.Е. Гварлиани [и др.]. М.: ООО «Директ-Медиа», 2023. 276 с. <https://doi.org/10.23681/709220>. ISBN: 978-5-4499-4085-8. EDN: RMMHCS
13. Бурняшева Л. А., Косенко О. Ю., Финенко С. В. Совершенствование государственного управления развитием сферы медицинского и лечебно-оздоровительного туризма в РФ // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 19–23. EDN: ZFCYIW
14. Махмудов Р. К., Верозуб Н. В. Геоинформационное моделирование туристско-рекреационного потенциала Ставропольского края // Наука. Инновации. Технологии. 2020. № 3. С. 137–152. <https://doi.org/10.37493/2308-4758.2020.3.8>. EDN: NLOSSS
15. Романова Г. М., Шарафутдинов В. Н., Онищенко Е. В. Процессный подход в управлении устойчивым воспроизводством регионального туристского продукта // Sochi Journal of Economy. 2021. № 15(3). С. 288–301. EDN: QDIINO
16. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2019. 320 с.
17. Казак А. Н. Моделирование социально-экономического развития туристского региона в контексте обеспечения его конкурентоспособности // Управление конкурентоспособностью предприятий, отраслей, регионов. Коллективная монография. Майкоп: ООО «Электронные издательские технологии», 2016. ISBN 978-5-9907745-5-1. С. 292–303.
18. Симонян Р. А., Игнатенко А. М. Применение нейронных сетей в туристско-рекреационной сфере // Парадигмальные установки естественных и гуманитарных наук: междисциплинарный аспект: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Ч. 1. Ростов н/Д: Изд-во Южного университета ИУБиП, ВВМ, 2021. С. 816-824. EDN: XDRJDD
19. Игнатенко А. М. Математический инструментарий в управлении конкурентоспособностью региональных туристских продуктов посредством современных технологических платформ // Вестник Академии знаний. 2021. № 47(6). С. 171–176. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-6-171-176>. EDN: JDWPSV
20. Комплексная оценка туристской деятельности в регионе на основе анализа финансовых и нефинансовых показателей / А. В. Олифинов, Д. В. Горобец, Д. А. Мардар [и др.]. Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2022. 176 с. ISBN: 978-5-907656-30-7. EDN: GLHTMZ
21. Туристская технологическая платформа как фактор повышения конкурентоспособности региональных турпродуктов / Е. В. Онищенко, В. Н. Шарафутдинов, А. М. Игнатенко [и др.]. Сочи: Сочинский государственный университет, 2024. 268 с. EDN: KLVTXS

References

1. Molchanova V.A. Clusters of enterprises specializing in recreation and tourism as a subject of formation and promotion of regional tourism products. In: *Russian regions of recreation and tourism specialization: state, problems, development prospects*: monograph. Sochi; 2019. P. 168–215 (In Russ.). EDN: LVOVGV
2. Budgetary stability of territories as a consequence of developing and developed economies of the regions of Russia / N.I. Yashina, E.P. Garina, E.V. Romanovskaya [et al.]. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*. 2024;(19):308–321. <https://doi.org/10.1504/ijepee.2024.139074>. EDN: TAKZML
3. Hospitality as a qualitative feature of activity in the field of tourism / Ya.V. Batsyna, S.A. Gorokhova, I.M. Morova [et al.]. *Economy and entrepreneurship*. 2024;10(171):787–793. (In Russ.). <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.142> (In Russ.)
4. Daykhes A.N. Scientific substantiation of the organization of export of medical services in the region of the Russian Federation: diss.... Cand. Sci. (Medicine). Moscow: Sechenov University; 2021. 194 p. (In Russ.). EDN: QYUTNL
5. Regional Features of the Development of Tourism and Hospitality in Modern Realities. A.A. Dorofeeva, N.K. Boyarchuk, E.A. Ponomarenko [et al.]. Simferopol: Arial Publishing House, 2023. 116 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-907742-24-6. EDN: GKUFFP

6. Zikirova Sh.S. The Impact of Restructuring on Improving the Management Efficiency of Health Resort Enterprises. Moscow: Rusains LLC, 2021. 82 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-4365-7066-2. EDN: RTFUQE
7. Porter, M.E. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996;6(74):61–78. EDN: CKNDXD
8. Ansoff I. *Strategic Management*; translated from English. Moscow: Economica, 1989. 519 p. (In Russ.). EDN: TEHUCH
9. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*. 1987;1(30):11–24
10. Babina O.I., Vladimirova O.N. Theoretical and methodological foundations of organizing strategic planning of a region. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2021;3(449):24–33. (In Russ.). <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2021-10303>. EDN: GWNTXG
11. Gordienko S.V. Main directions of technological innovations in the reproduction of tourism products. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2021;3(11):1197–1214 (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/vinec.11.3.113501>. EDN: UAODBQ
12. Drivers of sustainable development of tourist territories / O.I. Belyaeva, T.G. Borisova, T.E. Gvarliani [et al.]. Moscow: OOO Direct-Media; 2023. 276 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-4499-4085-8. EDN: RMMHCS
13. Burnyasheva L.A., Kosenko O.Yu., Finenko S.V. Improving public administration of the development of medical and health tourism in the Russian Federation. *Management accounting*. 2025;(5):19–23 (In Russ.). EDN: ZFCYIW
14. Makhmudov R.K., Verozub N.V. Geoinformation modeling of the tourist and recreational potential of the Stavropol Territory. *Science. Innovations. Technologies*. 2020;(3):137–152 (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2308-4758.2020.3.8>. EDN: NLOSSS
15. Romanova G.M., Sharafutdinov V.N., Onishchenko E.V. Process approach in managing sustainable reproduction of a regional tourism product. *Sochi Journal of Economy*. 2021;15(3):288–301 (In Russ.). EDN: QDIINO
16. Kaplan R.S., Norton D.P. *Balanced Scorecard: From Strategy to Action*. Moscow: Olimp-Business; 2019. 320 p. (In Russ.)
17. Kazak A.N. Modeling the socio-economic development of a tourist region in the context of ensuring its competitiveness. In: *Managing the competitiveness of enterprises, industries, and regions*. Collective monograph. Maykop: Electronic Publishing Technologies LLC, 2016. P. 292–303. ISBN 978-5-9907745-5-1. (In Russ.)
18. Simonyan R.A. Application of neural networks in the tourism and recreation sector. In: *Paradigmatic attitudes of natural and human sciences: interdisciplinary aspect*: Proceedings of the XVI International scientific and practical conference. Rostov-on-Don: Southern University (IUBiP); BBM; 2021. P. 816-824. (In Russ.). EDN: XDRJDD
19. Ignatenko A.M. Mathematical tools in managing the competitiveness of regional tourism products through modern technological platforms. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;47(6):171–176. (In Russ.)
20. Olifirov A.V., Gorobets D.V., Mardar D.A. [et al.]. *Comprehensive assessment of tourism activities in the region based on the analysis of financial and non-financial indicators*. Simferopol: Arial Publishing House; 2022. 176 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-907656-30-7. EDN: GLHTMZ
21. Onishchenko E.V., Sharafutdinov V.N., Ignatenko A.M. [et al.]. *Tourism technology platform as a factor in increasing the competitiveness of regional tourism products*. Sochi: Sochi State University; 2024. 268 p. (In Russ.). EDN: KLVTXS

Информация об авторе

Н. С. Григорьева – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики, туризма и инновационных рыночных исследований, руководитель Академии туризма и индустрии гостеприимства, Южный университет (ИУБиП).

Information about the author

N. S. Grigorieva – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Economics, Tourism and Innovative Market Research, Head of the Academy of Tourism and Hospitality Industry of the Private Educational Institution of Higher Education «Southern University».

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 19.01.2026; одобрена после рецензирования 25.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.

The article was submitted 19.01.2026; approved after reviewing 25.02.2026; accepted for publication 02.03.2026.