

От иерархии к сети: оценка трансформации моделей управления туристической политикой в российских регионах

Колпащикова Оксана Андреевна

Преп. каф. экономики и инновационных рыночных исследований

ORCID: 0009-0006-3045-8268, e-mail: oxana_kolpashchikova@mail.ru

Южный Университет (Институт управления, бизнеса и права), г. Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация

Статья посвящена комплексной оценке современной трансформации моделей управления региональной туристической политикой в Российской Федерации. Цель работы — выявление и анализ форм взаимодействия, возникающих в процессе перехода от иерархических к сетевым механизмам управления.

Определено, что модели управления не являются «переходными» формами современных полицентричных моделей и технологий сетевого управления, реализуемых в современное время повсеместно, а представляют собой самостоятельный концепт «гибридной институциональной устойчивости». Методология исследования включает институциональный и сравнительный анализ, а также разработку аналитического инструмента — матрицы факторного анализа институционально-сетевой трансформации региональной туристической политики. На основе эмпирических данных регионов с разным туристским потенциалом показано, что сетевое взаимодействие реализуется преимущественно в гибридных формах, где государство — архитектор сети стратегического уровня, а горизонтальные связи активируются для решения тактических задач.

Результаты исследования свидетельствуют о дифференциации моделей управления. В регионах с высоким потенциалом преобладает корпоративно-государственная координация, в регионах со средним потенциалом — управляемая гибридизация с проектной, точечной вовлеченностью бизнеса и местного сообщества, а в регионах с низким потенциалом сетевое взаимодействие носит декларативный характер. В исследовании подчеркивается, что гибридные модели не размывают иерархию, а усиливают ее адаптивность, формируя устойчивые институциональные конфигурации. В теоретическом плане расширяется теория сетевого управления, предлагая рамки для анализа сложных, гибридных и асимметричных форм управления. Перспективы исследований связаны с разработкой адаптивных нормативных конструкторов и цифровых платформ для коммуникационно-управленческого взаимодействия участников на постоянной основе.

Ключевые слова

Региональная туристическая политика, трансформация моделей управления, сетевое управление туризмом, гибридизация, драйвер, институциональные изменения, нормативные конструкторы, цифровые платформы, система оценки эффективности

Для цитирования: Колпащикова О.А. От иерархии к сети: оценка трансформации моделей управления туристической политикой в российских регионах // Вестник университета. 2026. № 5. С. 105–120.

From hierarchy to network: assessing the transformation of tourism policy management models in Russian regions

Oksana A. Kolpashchikova

Lecturer at the Department of Economics and Innovative Market Research

ORCID: 0009-0006-3045-8268, e-mail: oxana_kolpashchikova@mail.ru

Southern University (Institute of Management, Business and Law), Rostov-on-Don, Russia

Abstract

This article provides a comprehensive assessment of the current transformation of regional tourism policy management models in the Russian Federation. The aim of the study is to identify and analyze the forms of interaction that arise during the transition from hierarchical to network-based governance mechanisms.

It is determined that these governance models are not “transitional” forms of modern polycentric models and network-based governance technologies commonly implemented today, but rather represent an independent concept of “hybrid institutional sustainability.” The research methodology includes institutional and comparative analysis, as well as the development of an analytical tool—a factor analysis matrix for the institutional-network transformation of regional tourism policy. Based on empirical data from regions with varying tourism potential, it is shown that network interaction is realized primarily in hybrid forms, where the state is the architect of the strategic-level network, while horizontal connections are activated to address tactical challenges.

The study’s results demonstrate a differentiation in governance models: in high-potential regions, corporate-state coordination predominates; in medium-potential regions, managed hybridization with project-based, targeted engagement of businesses and local communities is dominant; and in low-potential regions, network interaction is declarative in nature. The study emphasizes that hybrid models do not blur hierarchy but rather enhance its adaptability, creating sustainable institutional configurations. Theoretically, it expands network governance theory, offering a framework for analyzing complex, hybrid, and asymmetric forms of governance. Future research opportunities lie in the development of adaptive regulatory frameworks and digital platforms for ongoing communication and management interactions between participants.

For citation: Kolpashchikova O.A. (2026) From hierarchy to network: assessing the transformation of tourism policy management models in Russian regions. *Vestnik universiteta*, no. 5, pp. 105–120.

Keywords

Regional tourism policy, governance model transformation, network tourism governance, hybridization as a driver, institutional change, regulatory frameworks, digital platforms, performance assessment system

ВВЕДЕНИЕ

Современная региональная туристическая политика (далее — РТП) Российской Федерации (далее — РФ, Россия), представляющая собой комплекс стратегических, нормативно-правовых и институциональных механизмов, сталкивается с множеством вызовов, среди которых выделяются два важнейших: сохранение стабильности и усиление конкурентоспособности туристских территорий в условиях сложной геополитической обстановки и глобальных перемен в мировой экономике. В условиях кризиса прежние подходы к управлению туристскими территориями теряют свою эффективность, что вынуждает регионы искать новые формы взаимодействия и управления, способные обеспечить устойчивость и развитие туристских зон.

Актуальность исследования обусловлена мировыми трендами трансформации управления публичной сферой, характеризующихся переходом от иерархических структур к более гибким полицентричным моделям, а также возрастающим интересом к технологиям сетевого управления [1]. Вопрос об адаптации этих трендов в отрасли туризма может быть реализован посредством отхода от классической государственно-центричной, иерархической модели управления РТП, базирующейся на принципах «сверху вниз», бюджетном финансировании и приоритете экономических показателей в оценке результатов, в сторону большей гибкости, адаптивности, учета региональной специфики отдельных территорий [2]. Необходимо сформировать инструменты для достижения сбалансированного и устойчивого развития территорий, детерминантом чего может выступить туристическая политика на региональном уровне. Преимущества подхода заключаются в привлечении внутренних ресурсов территорий, а также в использовании инициативы местного сообщества, бизнеса, региональных властей. Однако реализация адаптивных подходов на практике встречает существенные преграды: высокую регуляторную нагрузку, отсутствие необходимых правовых оснований и инструментария управления. Несмотря на декларируемый в стратегических документах курс на развитие государственно-частного партнерства (далее — ГЧП) и повышение роли негосударственных факторов, на практике процесс формирования взаимодействия между властью, бизнесом, институтами гражданского общества и местными сообществами остается фрагментарным и неравномерным по регионам. Недостаточно изученными остаются механизмы, формы и результаты гибридизации — процесса интеграции элементов горизонтальных сетей в традиционные вертикальные структуры иерархической модели управления РТП, а также факторы, определяющие успешность такой трансформации в зависимости от туристского потенциала региона.

Цель исследования заключается в проведении комплексной оценки трансформации моделей управления туристической политикой в российских регионах, а также выявлении и анализе возникающих гибридных форм взаимодействия, определении факторов и институциональных условий, способствующих или препятствующих развитию эффективного сетевого управления в данной сфере.

Гипотеза исследования основывается на:

- 1) представлении о том, что внедрение сетевых механизмов управления туристическими территориями позволит повысить эффективность использования внутренних ресурсов, привлечь дополнительное финансирование и обеспечить устойчивое развитие регионов;
- 2) том, что в современных российских условиях не происходит полной замены иерархической модели на классическую сетевую, а формируются специфические «гибридные» модели управления РТП для решения тактических задач, что в конечном итоге усиливает адаптивность и определяет вектор ее развития в стратегическом плане.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При проведении исследования эмпирическую основу работы составили статистические данные региональных органов статистики, касающиеся туристского потока, инвестиций в основной капитал, количества субъектов в индустрии гостеприимства за 2020–2025 гг., нормативно-правовые и программные документы, институциональные данные о структуре и составе совещательных органов при органах исполнительной власти субъектов РФ, отчеты о реализации государственных программ развития туризма и культуры на примере Ростовской области, Краснодарского края, Республики Татарстан и др.

В работе использовался институциональный анализ для изучения формальных и неформальных правил, регулирующих взаимодействие факторов в сфере РТП; сравнительный анализ для сопоставления моделей управления РТП в регионах с различным туристским потенциалом (высоким, средним, низким), определяемым на основе расчета интегрального индекса туристского потенциала (далее — ИИТП) и системе критериев: институциональная оформленность сетей, представительство факторов, механизмы финансирования, наличие обратной связи, развитость цифровых платформ. Выполнено изучение моделей управления туристической политикой в Краснодарском крае, Ростовской области, Республике Татарстан. Для визуализации структуры взаимодействия в гибридной модели (на примере Ростовской области) применен метод построения структурно-логических схем.

На основе систематизации данных разработан и применен аналитический инструмент — матрица факторного анализа институционально-сетевой трансформации РТП, включающая четыре фактора: институциональную гибкость, сетевую вовлеченность, экосистемную интеграцию, цифровую адаптивность. Для каждого из этих факторов определены переменные (индикаторы), механизм трансформации и ожидаемые институциональные эффекты. Для операционализации результатов сетевого вовлечения построена двумерная матрица «поддержка проектов — участие факторов», позволяющая графически локализовать активность в квадрантах, характеризующих уровень формализации и реальной вовлеченности локальных сообществ.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКОЙ В РФ

Современная региональная туристическая политика (РТП) характеризуется множественной смысловой насыщенностью, трансформирующей ее в комплексную систему. Она является частью региональной экономической политики, основанной на теории рационального ведения регионального хозяйства, а также инструментом государственного управления, элементом механизма государственно-частного партнерства (далее — ГЧП), стратегического планирования, туристского кластера и концепции устойчивого развития [3; 4]. В коммуникационно-маркетинговом подходе — это брендинг территории, имидж региона. В институционализме — это значимый элемент региональных институциональных матриц, многообразие которых объясняет дифференциацию РТП.

Исходя из этого, категория РТП видоизменяется от узкоотраслевой, как набор инфраструктурных мер, до стратегического фактора, инструмента пространственного развития.

Теория публичной политики и теория отраслевого планирования рассматривают российскую модель РТП как многоуровневую систему управления, включающую федеральный, региональный и муниципальный уровни, с сохранением жесткой государственной вертикали управления, бюджето-центричности системы, где роль государства, как основного стейкхолдера системы, является доминирующей. Содержательной характеристикой иерархической, государственно-центричной модели является выстраивание управления РТП по схеме «сверху вниз». Федеральный центр задает рамочные условия (нацпроекты, законы), имплементирующиеся на региональный и местный уровни; превалирование экономических показателей (рост турпотока, доходов бюджета, ВРП) над социальными и экологическими целями; преобладание административных и программно-целевых инструментов (регламенты, госпрограммы); бюджетоцентричность.

Альтернативными подходами региональной туристической политики в России можно рассматривать институциональную теорию, определяющую правила взаимодействия и адаптивность отдельных территорий, регионов страны исходя из существующего институционального задела по каждой из них, теорию сетевого управления, предполагающую выстраивание самоорганизующихся горизонтальных связей факторов системы с позиции мультисубъектности управления развитием территории, то есть с формированием сетевой модели «соуправления», где функция государства рассматривается не как иерархическая, а как результат взаимодействия сети относительно независимых, но взаимозависимых факторов. Равноправность вовлечения в процесс управления органов власти, бизнеса (от крупного до малого), институтов гражданского общества, местных сообществ, экспертов, медиа обеспечивает достижение баланса триединства теории устойчивого развития: экономической эффективности, социального благополучия, экологической устойчивости. В качестве организационной платформы вместо разовых совещаний в профильных министерствах и ведомствах предполагается создание постоянных сетевых структур (советы, рабочие группы) на паритетных началах; переход от директив к консенсусу

и разделению ответственности (например, через проектные консорциумы); формирование «адаптивного инструментария» и гибких нормативных «конструкторов» с учетом типа региона. Использование теории устойчивого развития (ESG-подход) смещает фокус с узко-экономических «ключевых показателей эффективности» (далее — KPI) на комплексную оценку РТП по критериям устойчивого развития.

Стратегическая альтернатива государственно-центричной модели в качестве механизма перехода к сетевой модели предполагает формирование [7]:

- институционально-адаптивного модуля с дифференциацией мер поддержки по типам регионов (высокий, средний, низкий потенциал);
- сетевого координационного модуля, основанного на создании многоуровневых советов с реальными полномочиями для всех факторов;
- цифрового платформенного модуля для обеспечения управления, аналитики и взаимодействия сторон;
- оценочно-аналитического модуля по критериям устойчивого развития (ESG).

Эффективность модели развития РТП зависит от способности иерархической модели трансформироваться и определяется не отдельными инструментами, но способностью государства выступать архитектором и модератором сетевых коллабораций, обеспечивающих долгосрочное устойчивое развитие территорий [8]. Данный подход интегрирует различные направления научного анализа, определяя вектора для формирования эффективной туристической политики в регионах и нацелен на решение важной задачи народного хозяйства — трансформации отдельных территорий РФ в устойчивые и конкурентоспособные туристические дестинации. С этой позиции можно утверждать, что развитие РТП отдельных регионов определяется [9]:

- их способностью к институциональной трансформации и внедрению сетевых принципов координации участников;
- созданием гибких нормативно-правовых «конструкторов», позволяющих регионам формировать собственные пакеты инструментов; развивать уникальные институциональные ландшафты в сфере туризма на отдельных территориях;
- включением представителей локальных сообществ, общественных групп в состав рабочих групп при органах власти на официальной основе, формируя реальный институт управления;
- интеграцией инструментов туристической политики с программами поддержки малого предпринимательства, культурной и экологической политики в регионах;

Применение институционально-сетевого подхода, как стратегической альтернативы современной иерархической, государственно-центричной модели РТП заключается не в добавлении новых инструментов, а в изменении логики управления: от вертикали власти к горизонтальным связям на уровне регионов, от жестких регламентов к адаптивным конструкторам, от управления ресурсами к формированию систем, где государство выступает архитектором, модератором, гарантом.

Переход к сетевому подходу приводит к необходимости переосмысления факторов, определяющих институционально-сетевую трансформацию РТП в России (табл. 1).

Таблица 1

Методология факторного анализа институционально-сетевой трансформации РТП РФ

Ключевой фактор	Влияющие переменные (индикаторы)	Механизм трансформации	Ожидаемые институциональные эффекты	Влияние на эффективность РТП
1. Институциональная гибкость	I ₁ : количество принятых региональных НПА в сфере туризма; I ₂ : доля спец. налоговых режимов для турбизнеса; I ₃ : наличие закона о туристском ОЭЗ, кластере	– формирование пространства – региональных институциональных ландшафтов в туризме; – адаптация под специфику территории	«Нормативно-правовые конструкторы» – модульные наборы регулирования	Регионы с адаптивным и детализированным правовым полем показывают высокие темпы роста

Ключевой фактор	Влияющие переменные (индикаторы)	Механизм трансформации	Ожидаемые институциональные эффекты	Влияние на эффективность РТП
2. Сетевая вовлеченность	I_4 : количество участников ГЧП в туристической индустрии; I_5 : состав общественного совета по туризму; I_6 : доля турпроектов с привлечением НКО и местных сообществ	– иерархия системы дополняется логикой переговоров и поиска консенсуса на местах; – переход от функции регулятора к функции модератора	Сетевые структуры координации (советы, рабочие группы) как институт	Сетевой формат определяет высокую устойчивость и лучшие показатели удовлетворенности туристов
3. Экосистемная интеграция	I_7 : уровень интеграции программ развития туризма со стратегиями МСП, культуры и экологии; I_8 : количество кросс-проектов	– преодоление ведомственной разобщенности; – создание горизонтальных связей между сферами управления в регионе	– интегрированные программы развития территорий вместо отраслевых; – смещение фокуса с туристского продукта на целостный опыт территории	Дублирование функций, Расходов, повышение эффективности использования бюджетных средств
4. Цифровая адаптивность	I_9 : цифровая платформа для управления туристическими потоками; I_{10} : доля онлайн-продаж в общем объеме туристических услуг региона; I_{11} : использование big data для прогнозирования спроса	– формирование технической инфраструктуры для сетевого взаимодействия; – формирование информационной асимметрии	– цифровой институт: онлайн-сообщество экспертов, краудсорсинговые платформы, системы распределенного мониторинга; – цифровой след туристской системы для аналитики	Эффективное онлайн-продвижение, дистанционные услуги

Примечание: НПА — нормативные правовые акты; ОЭЗ — особые экономические зоны; МСП — малое и среднее предпринимательство; ГЧП — государственно-частное партнерство; НКО — некоммерческие организации; ESG — Environmental, Social, Governance (экологическое, социальное и управленческое развитие)

Составлено автором по материалам источников [10-12]

Факторный анализ институционально-сетевой трансформации региональной туристической политики России по отдельным регионам предполагает подтверждение или опровержение гипотезы о том, что дальнейший рост эффективности РТП зависит не от отдельных инструментов, а от способности власти выстраивать институциональные конфигурации и выступать модератором сетевых коллабораций.

ОЦЕНКА СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ С ДИФФЕРЕНЦИАЦИЕЙ ПО ТУРИСТСКОМУ ПОТЕНЦИАЛУ

На основе градации регионов по туристскому потенциалу (высокий, средний, низкий) классификация используется для дифференциации подходов к разработке инструментов, нормативов и оценке эффективности региональной туристической политики. Она основана на расчете интегрального индекса туристского потенциала (ИИТП), где высокий потенциал — $I_{ИТП} > 0,7$; средний потенциал — $I_{ИТП} =$

$= 0,4-0,7$; низкий потенциал — $I_{\text{ИТП}} < 0,4$, и данных по управлению туристической политикой в российских регионах оценим, является ли сетевое взаимодействие реальной практикой или остается декларативной позицией.

Критерии оценки сетевого взаимодействия включают институциональную оформленность сети в виде работающих общественных советов/рабочих групп по туризму; фактическую долю стейкхолдеров, негосударственных факторов в ключевых совещательных органах; финансово-проектное софинансирование, реализуемых в формате ГЧП и краудфандинга.

Сетевое взаимодействие в регионах с высоким туристским потенциалом, к которым можно отнести Краснодарский край, Санкт-Петербург, Республику Крым и др. реализуется в усеченной форме. В настоящее время созданы институциональные рамки, частный бизнес активно лоббирует интересы «на местах». Модель остается частично усеченной, включая два фактора: «государство + крупный бизнес», но не широкую сеть с местными сообществами. Цифровые инструменты для соуправления не развиты и часто ограничены единым порталом туристских сервисов, что позволяет не полноценное «соуправление», а модернизированную корпоративно-государственную модель управления туристической политикой (табл. 2).

Таблица 2

**Показатели сетевого взаимодействия в регионах
с разным туристическим потенциалом, за 2023-2025 гг.**

Критерий	Высокий туристский потенциал	Средний туристский потенциал	Низкий туристский потенциал
1. Институты	– структуры созданы и работают регулярно; – туристско-экспертный совет при Министерстве курортов и туризма РФ; – в Санкт-Петербурге — совет по развитию туризма; – заседания 4–6 раз в год	– существуют структуры, но активность зависит от губернатора/ федеральной повестки; – работа активизируется под конкретный проект; – заседания 2–4 раза в год	– институциональная основа формальная; – реальной рабочей группы нет; – туристско-экспертный совет существует формально
2. Представительство	– присутствует доля негосударственных членов: ассоциаций отельеров, туроператоров, университетов, отраслевых средств массовой информации; – доля локальных сообществ, некоммерческих организаций (далее — НКО) мала	– включены региональные отделения Российского союза туриндустрии, представители гостиничных сетей, местные ремесленники; – НКО представлены слабо; – сеть воспроизводит административную логику	– сеть не сформирована; – в туристско-экспертном совете есть представители нескольких крупных государственных музеев и университетов; – бизнес-ассоциации номинальны, местные факторы не включены
3. Финансирование	– участие ГЧП в инфраструктуре; – единичный краудфандинг; – преобладает госбюджет и крупный бизнес	– ГЧП в логистике (аэропорты); – краудфандинг активнее, чем в лидерах; – нишевая активность малого бизнеса; – точечные кейсы инвестирования	– основной источник — бюджет; – частные инвестиции минимальны; – ГЧП нет
4. Обратная связь	– механизмы есть, но их влияние на итоговые решения ограничено; – реакция на критику жителей формальна	– каналы диалога; – общественные обсуждения, но влияние на стратегические решения невелико; – решения часто принимаются централизованно	– связь между властью, бизнесом и сообществом отсутствует; – диалога нет

Критерий	Высокий туристский потенциал	Средний туристский потенциал	Низкий туристский потенциал
5. Цифровая платформа	– платформы информационно-сервисного, но не коммуникационно-управленческого характера; – интерактив предложений не развит	– как и у лидеров, платформы (региональный тур. портал, интерактивные карты) — цифровой буклет, а не инструмент соуправления; – функционала для совместного планирования нет	– раздел на сайте правительства/администрации; – интерактив предложений отсутствует
Уровень взаимодействия	Рост замедлился (> 7) (диапазон 0–10 баллов)	Постепенный рост с 2022 г. (>5) (диапазон 0–10 баллов)	Без динамики (>2) (диапазон 0–10 баллов)

Примечание: РСТ – Российский союз туриндустрии; НКО — некоммерческие организации

Составлено автором по материалам источников [13–14]

Сетевая модель в регионах со средним туристским потенциалом (Республика Татарстан, Алтайский край, Ростовская область) находится в стадии формирования. Сеть существует, но под контролем региональной администрации и крупных игроков. Есть попытки вовлечения малого бизнеса и населения через краудфандинг и обсуждения. Сетевое взаимодействие в регионах с низким туристским потенциалом (Архангельская, Псковская, Кировская области) отсутствует, являясь декларацией; управление туризмом — функция администрации территории; инициативы снизу (энтузиасты, краудфандинг) не интегрированы в систему управления РТП.

Отметим следующее. Во-первых, сетевое взаимодействие не является повсеместной практикой, в регионах-лидерах оно частично воплощено, в аутсайдерах — декларативно, то есть его наличие/уровень коррелирует с туристским и экономическим потенциалом отдельных регионов. Во-вторых, сетевая модель представлена только в регионах с высоким и средним потенциалом и гибридной формой, когда выстроена горизонталь между администрацией и крупным/средним бизнесом, то есть по сути своей, моделью «координации крупных игроков». Заявленное равноправное участие малого бизнеса, НКО и местных сообществ не реализовано и потенциала к тому не прослеживается, так как инструментальный его усиления — краудсорсинговые платформы, бюджетирование, не развиты.

Рост сетевых элементов в регионах-лидерах совпал с кризисом «туристического импортозамещения» и необходимостью быстрой координации туристической политики государства. В регионах со средним потенциалом он связан с реализацией нацпроектов и освоением связанного с ними финансирования. Цифровизация в качестве инструмента соуправления, т.е. создания горизонтальных связей не работает. Региональные платформы повсеместно выполняют сервисно-маркетинговую, но не коммуникационно-управленческую функцию. По сути своей, сетевое взаимодействие («соуправление») как равноправная сеть факторов в регионах с высоким и средним туристским потенциалом сформировалось в усеченной форме сетевой координации между государством и крупным бизнесом, в качестве модели решая тактические задачи (кризисное управление, лоббирование инвестиций), но не обеспечивает стратегического перехода к устойчивому развитию РТП, основанному на балансе интересов всех групп [15].

ГИБРИДНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКОЙ: МЕХАНИЗМЫ, ДРАЙВЕРЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛЬНЫХ РЕГИОНОВ С РАЗЛИЧНЫМ ТУРИСТСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Анализ показывает, что в ряде российских регионов сложились уникальные «гибридные» модели управления туристической политикой. В них традиционная государственная вертикаль не заменяется, а дополняется элементами горизонтальных сетей, создавая эффективные форматы взаимодействия. Признаками таких «гибридных» моделей выступает двойная структура системы, когда существует официальный совет (вертикальный, при правительстве) и неформальные/отраслевые рабочие группы, ассоциации

(горизонтальные). Роль государства трансформируется в «архитектора сети» через предоставление площадки для диалога. Горизонтальные связи активизируются под конкретные инфраструктурные или событийные проекты, а цифровые платформы используются как канал для сбора инициатив снизу (табл. 3).

Таблица 3

Примеры «гибридных» моделей управления туристической политикой, 2020-2025 гг.

Регион (тип)	Вертикальный компонент (власть)	Горизонтальный компонент (сеть)	Механизм интеграции (гибрид)	Источник информации
Краснодарский край (высокий потенциал)	Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края — регулятор, распределяет ресурсы и квоты	Неформальные кластеры (Сочи-Горки, Анапа-Благовещенская), ассоциации туроператоров ЧМ, объединения экскурсоводов	– регуляторные песочницы и отраслевые СП; – для решения проблем (транспортный коллапс, качество услуг) создаются отраслевые СП с госучастием, куда входят частные факторы; – часть функций власть делегирует сетевой структуре	– приказ Минкурортов КК от 10.12.25 №323(о надзоре в туриндустрии. ¹); от 22.03.2018 №612 – Единый реестр субъектов МСП ФНС России (по количеству туроператоров.); – данные ЦОДД за 2024 г. ³
Ростовская область (средний потенциал)	Минэкономики РО — разработка госпрограммы «Развитие туризма» ⁴ ; комитет по туризму — оператор	Ассоциация АПИГ ⁵ (объединяет >300 участников); клуб «Планета» ⁶ (ученые, блогеры)	Проектные рабочие группы. По ключевым проектам («Развитие дельты Дона», «Казачий Стан») создаются временные группы с включением представителей ассоциации, ученых ЮФУ, местных гидов ^{7,8} ; решения совместные, но утверждаются Министерства экономики	– Постановление Правительства РО от 17.10.18 № 653 (о госпрограмме «Развитие культуры и туризма» ⁹); – Данные Ростовстата (о турпотоке РО) ¹⁰

¹ Приказ №323 от 10.12.2025 «Об утверждении перечня нормативных правовых актов (их отдельных положений), содержащих обязательные требования, оценка соблюдения которых осуществляется в рамках регионального государственного контроля (надзора) в сфере туристской индустрии и ...» / Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия. Режим доступа: <https://kurort.krasnodar.ru/documents/npa/532950> (дата обращения: 09.02.2026).

² Приказ от 22.03.2018 № 61 «Об утверждении Методических рекомендаций по обустройству и паспортизации туристских маршрутов, проходящих по территории Краснодарского края» / Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия. Режим доступа: https://kurort.krasnodar.ru/documents/npa/3991_1 (дата обращения: 09.02.2026).

³ Официальный портал ГКУ КК «ЦОДД». Режим доступа: gkukkcodd.krasnodar.ru (дата обращения: 09.02.2026).

⁴ Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 № 2439 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» (с изменениями и дополнениями) / Гарант. Режим доступа: <https://base.garant.ru/403336467/> (дата обращения: 09.02.2026).

⁵ Официальный сайт Ассоциации профессионалов индустрии гостеприимства (АПИГ). Режим доступа: <https://hospitality-prof.ru/> (дата обращения: 09.02.2026).

⁶ Планета – клуб активного отдыха. Режим доступа: <https://planeta-rostov.ru/> (дата обращения: 09.02.2026).

⁷ Ученые ЮНЦ РАН предложили разработать комплексный план управления дельтой Дона - Ведомости. ЮГ. Режим доступа: <https://south.vedomosti.ru/south/news/2025/10/05/1144366-uchenie> (дата обращения: 09.02.2026).

⁸ Официальный сайт Ассоциации профессионалов индустрии гостеприимства (АПИГ). Режим доступа: <https://hospitality-prof.ru/> (дата обращения: 09.02.2026).

⁹ Постановление Правительства Ростовской области от 17.10.2018 № 653 «Об утверждении государственной программы Ростовской области «Развитие культуры и туризма» (с изменениями и дополнениями) / Гарант. Режим доступа: <https://base.garant.ru/43778158/> (дата обращения: 09.02.2026).

¹⁰ Официальный сайт Ростовстата (Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области). Режим доступа: <https://61.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 09.02.2026).

Регион (тип)	Вертикальный компонент (власть)	Горизонтальный компонент (сеть)	Механизм интеграции (гибрид)	Источник информации
Архангельская область (низкий потенциал)	Агентство по туризму АО ¹¹ – бюджетное планирование	– сеть локальных проектов «Поморские инициативы» ¹² , краудфандинг-платформы, волонтеры	– краудфандинг как инструмент точечного бюджетного софинансирования; – инициатива и реализация — снизу, легитимация и финальное вложение — сверху	– отчет об исполнении бюджета Архангельской области за 2024 г. (по расходам на туризм) ¹³

Примечание: КК — Краснодарский край; РО — Ростовская область; АПИГ — Ассоциация профессионалов индустрии гостеприимства, АО — Архангельская область; ЮФУ — Южный федеральный университет; ЧМ — чемпионат мира по футболу; ЦОДД — центр организации дорожного движения; Минкурортов КК = Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края; Минэкономки РО = Министерство экономического развития Ростовской области

Составлено автором по материалам источников^{14,15,16}

Визуализация гибридной модели (на примере Ростовской области) (рис. 1) подтверждает, что гибридизация — это реальный тренд современной туристической политики, а не декларация о намерениях. В части регионов России, таких как Ростовская область, Татарстан, Краснодарский край и др., сформировались работающие модели, где вертикаль и горизонталь не противостоят, а дополняют друг друга, а государство не только сохраняет стратегический и финансовый контроль, но и делегирует тактический уровень, экспертизу и часть рисков сетевым структурам данных территорий.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Гибридная модель управления РТП с элементами сетевого взаимодействия в Ростовской области

¹¹ Официальный сайт Туристско-информационного центра (агентства по туризму Архангельской области). Режим доступа: <https://pomorland.travel/> (дата обращения: 09.02.2026).

¹² В Архангельской области стартовал новый этап проекта «Комфортное Поморье». Режим доступа: <https://pravdasevera.ru/2024/06/18/667120e998eac1cfff5f8ba2.html>; Проект «Чистое Поморье»: новые инициативы для экологического развития Архангельской области. (дата обращения: 09.02.2026). Режим доступа: <https://dvinaland.ru/news/1718160>; Инициативы и волонтерство: в Архангельске открылся слет «Поморское долголетие» / Царьград. Архангельск. Режим доступа: <https://dzen.ru/a/K7rVDThzRdpIX7N> (дата обращения: 09.02.2026).

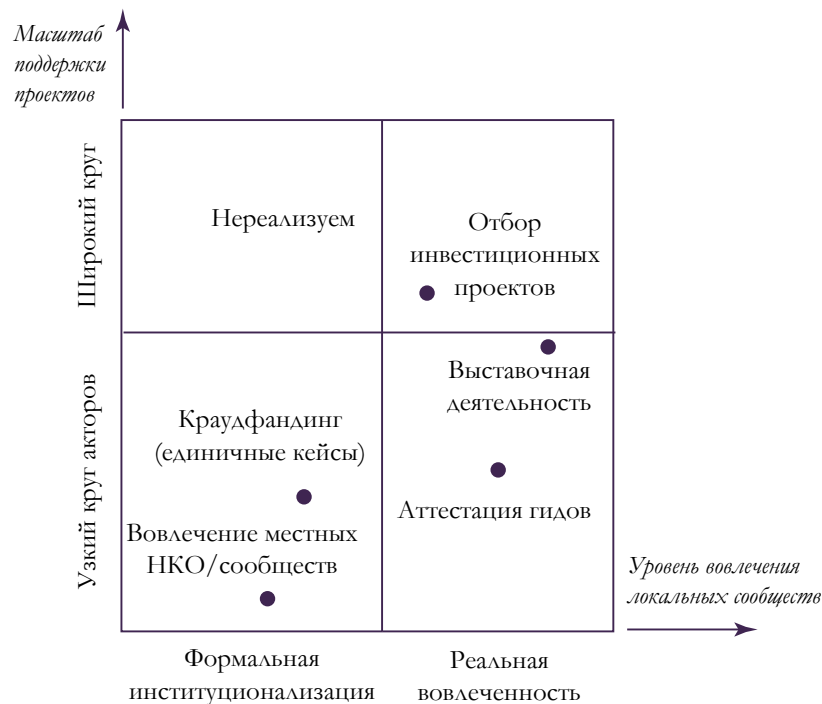
¹³ Портал краудфандинга Planeta.ru. Режим доступа: <https://planeta.ru/> (дата обращения: 09.02.2026).

¹⁴ Официальный портал туризма Краснодарского края. Режим доступа: <https://kurort.krasnodar.ru/> (дата обращения: 09.02.2026).

¹⁵ Официальный портал туризма Ростовской области. Режим доступа: <https://visitdon.ru/> (дата обращения: 09.02.2026).

¹⁶ Официальный туристский портал Архангельской области. Режим доступа: <https://pomorland.travel/> (дата обращения: 09.02.2026).

Значимыми драйверами гибридизации моделей управления в данном случае выступают необходимость специализированной экспертизы, знаний нишевых рынков (гастрономия, этнотуризм), которые есть у сетей, но не учитываются государством. Потенциал дополнительного финансирования, нормативная возможность легитимации решений, в частности включение региональных стейкхолдеров, снижает социальные риски и повышает потенциал использования ограниченных ресурсов системы. Ростовская область — пример «управляемой гибридизации», где государственные структуры территории определяют приоритеты (дельта Дона, казачество), создают под них временные сетевые структуры, обеспечивают ресурсами, т.е. формируют архитектуру в условиях сравнительно значимых институциональных ограничений и выступают конечным потребителем добавочной стоимости конечного продукта — успешного результата проекта. Это не «соуправление» в изначальном смысле, а эффективное государственно-сетевое партнерство, где власть остается ведущим фактором. Результативность сетевого вовлечения, по замыслу исследования, в сопоставимом может основываться на матричном подходе, через построение матрицы «поддержка проектов — участие факторов (локальных сообществ) модели управления РТП» (рис. 2).



Составлено автором по материалам источника¹⁷

Рис. 2. Матрица оценки сетевого взаимодействия в Ростовской области (в гибридной модели управления региональной туристической политикой)

Матрица позволяет определить, что большинство активностей концентрируется в квадранте высокой формализации при незначительном участии локальных сообществ (малого бизнеса, НКО и др.).

Также представляет интерес оценка системы с позиции экосистемной интеграции, визуализация результатов которой в Ростовской области показана на рис. 3.

Оценка показывает, что в Ростовской области осуществляются отдельные шаги к экосистемной интеграции, при том, что сама интеграция выступает фактором трансформации, не являясь системной практикой, а интеграция с поддержкой малого и среднего бизнеса носит формальный характер. Связь региональной туристической политики с экологической составляющей и цифровизацией практически отсутствует.

Следующим этапом можно сопоставить плановые и фактические значения ключевых показателей финансирования туристической политики Ростовской области для оценки реализуемости гибридной модели управления туризмом в Ростовской области (табл. 4).

¹⁷ Отчет о ходе реализации государственной программы Ростовской области «Развитие культуры и туризма» на 2025 год по итогам 9 месяцев 2025 года; Пояснительной информации к отчету о ходе реализации государственной программы Ростовской области «Развитие культуры и туризма» на 2025 год по итогам 9 месяцев 2025 года. Режим доступа: <https://www.donland.ru/result-report/2667/> (дата обращения: 09.02.2026).



Составлено автором по материалам источника¹⁸

Рис. 3. Экосистемный подход к оценке сетевого взаимодействия в Ростовской области (в гибридной модели управления региональной туристической политикой)

Таблица 4

Оценка реализуемости гибридной модели управления туризмом в Ростовской области с позиции финансирования в 2025 г.

Показатель	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Освоение, %	Пояснения
Всего по программе «Культура и туризм» ¹⁹	7 848 214,0	5 422 697,8	69,1	Бюджетоцентричность системы
Региональный проект «Создание номерного фонда» (туризм) ²⁰	179 477,6	42 197,7	23,5	Снижена скорость реализации сетевых/инвестиционных проектов
Комплекс «Условия для развития туризма» ²¹	54 039,9	52 922,7	97,9	Традиционное администрирование выполняется
Федеральные субсидии на турпроекты	41 353,8	41 353,8	100	Признак иерархичности модели — зависимость от федерации туризма

¹⁸ Отчет о ходе реализации государственной программы Ростовской области «Развитие культуры и туризма» на 2025 год по итогам 9 месяцев 2025 года; Пояснительной информации к отчету о ходе реализации государственной программы Ростовской области «Развитие культуры и туризма» на 2025 год по итогам 9 месяцев 2025 года. Режим доступа: <https://www.donland.ru/result-report/2667/> (дата обращения: 09.02.2026).

¹⁹ Государственная программа Ростовской области «Развитие культуры и туризма». Режим доступа: <https://www.donland.ru/activity/1471/> (дата обращения: 09.02.2026).

²⁰ Паспорт регионального проекта «Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения (Ростовская область)» Режим доступа: <https://mineconomikiro.donland.ru/documents/active/395489/> (дата обращения: 09.02.2026).

²¹ Приложение N 1. Государственная программа Ростовской области «Развитие культуры и туризма». Постановление Правительства Ростовской области от 17.10.2018 N 653 «Об утверждении государственной программы Ростовской области «Развитие культуры и туризма» (с изменениями и дополнениями). Режим доступа: <https://base.garant.ru/43778158/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/> (дата обращения: 09.02.2026).

Показатель	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Освоение, %	Пояснения
Субсидии бизнесу на туристскую инфраструктуру	42 197,7	42 197,7	100	Инструмент «управляемой гибридизации»

Составлено автором по материалам источника²²

Финансовые потоки подтверждают гибридность модели: сочетание медленных инвестиционных механизмов («сеть») и быстрых административных бюджетных расходов («вертикаль»).

Далее оценим институциональные показатели сетевого взаимодействия по методологии факторного анализа институционально-сетевой трансформации РТП РФ, исходя из данных о ходе реализации государственной программы Ростовской области «Развитие культуры и туризма» на 2025 г. (табл. 5).

Таблица 5

Отдельные институциональные показатели сетевого взаимодействия в Ростовской области

Индикатор сети	Данные по Ростовской области	Оценка уровня развития сети
I ₄ : Кол-во участников ГЧП	Участие ГЧП в логистике (аэропорты)	Ограничено инфраструктурными объектами
I ₅ : Состав общественного совета	Ассоциация «Донское гостеприимство» (>100 предприятий), экспертный клуб	Сеть бизнеса и экспертов, но без включения местных сообществ
I ₆ : Доля проектов с НКО/сообществами	12 проектов получили субсидии. Участие НКО/сообществ не указано.	Вовлеченность некоммерческого сектора низкая
Краудфандинг	Единичные успешные кейсы	Инструмент не реализуется
Цифровая платформа для соуправления	Используется портал для информационных услуг	Отсутствует

Составлено автором по материалам источника²³

Данные, систематизированные в таблице, подтверждают выводы, сделанные ранее: сетевая модель в Ростовской области — это система отдельных игроков (крупный бизнес + эксперты) под управлением государства. Участие малого и среднего бизнеса, НКО и местных сообществ декларативно. Вертикальный механизм реализуется через открытие выставок, аттестацию гидов, в качестве исполнения плановых КРП, сетевой механизм — через модульные средства размещения (привлечение инвесторов): заложен бюджет, сетевая вовлеченность включает более 100 предприятий; одобрено четыре проекта, но результат отложен из-за сложности перехода к реальному со-финансированию. К гибриднему механизму в данном случае можно отнести выделенные субсидии на инфраструктуру под 12 заключенных соглашений («Порядок предоставления субсидий бизнесу» № 80 от 21.02.2024)²⁴ — по сути, реализован инструмент легитимизации решений властей области через «нормативные конструкторы» поддержки бизнеса. Государственная вертикаль не заменена сетью, но инструментально использует ее элементы (бизнес-ассоциации, экспертные клубы, отбор проектов) для тактических задач, институциональных основ сетевого взаимодействия и устойчивого развития, основанного на балансе экономических, социальных и экологических интересов всех стейкхолдеров.

²² Отчет о ходе реализации государственной программы Ростовской области «Развитие культуры и туризма» на 2025 год по итогам 9 месяцев 2025 года. Режим доступа: <https://www.donland.ru/result-report/2667/> (дата обращения: 09.02.2026).

²³ Там же

²⁴ Постановление Правительства Ростовской области от 21.02.2024 №80 «Об утверждении Порядка предоставления субсидии юридическим лицам (за исключением некоммерческих организаций, являющихся государственными (муниципальными) учреждениями) и индивидуальным предпринимателям в целях государственной поддержки общественных инициатив и проектов, направленных на развитие туристской инфраструктуры». Режим доступа: <https://www.garant.ru/hotlaw/rostov/1688648/> (дата обращения: 09.02.2026).

Гибридные формы возникают там, где есть сильная результативно-центричная региональная элита (Кубань, Татарстан), существует зрелое бизнес-сообщество, способное к самоорганизации (Ростовская область), присутствуют активные низовые инициативы, которые власть научилась инструментализировать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что в условиях доминирующей роли государства в иерархической модели управления, преимущественно реализуемой в России, трансформация моделей не отрицается, но и не приводит к полной замене иерархии на классическую сетевую модель, а позволяет частичные изменения в сторону формирования гибридных институциональных конфигураций. В этих конфигурациях федерация сохраняет за собой роль «архитектора сети», стратегически включая сетевые элементы (ассоциации бизнеса, экспертные группы) для решения тактических задач в рамках национальных проектов. Специфика гибридизации имеет четкую региональную дифференциацию, коррелирующую с туристским и экономическим потенциалом территории. В регионах-лидерах гибридные модели представлены в части модернизации корпоративно-государственной координации на уровне крупного бизнеса. В регионах со средним потенциалом наблюдается «управляемая гибридизация» с элементами проектного вовлечения экспертов и бизнеса. В регионах с низким потенциалом сетевые принципы остаются декларативными. Инструментальный характер гибридизации, в отличие от классической теории, где целью является экономия транзакционных издержек, в российском контексте при сохранении стратегическим контролем части полномочий, таких как получение внешней экспертизы, смещается на региональный уровень отдельных территорий, делегируются /перераспределяются часть рисков на негосударственные факторы.

Эмпирическая оценка на примере Ростовской области, относящейся к регионам среднего потенциала, выявила ограничения гибридных моделей, к которым можно отнести:

- формальный характер вовлечения местных сообществ, и редкое вовлечение малого и среднего бизнеса;
- фрагментарность экосистемной интеграции туризма с культурной, экологической политикой, превалирование сервисно-информационных цифровых платформ над инструментами соуправления.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии теории сетевого управления применительно к контексту сильных институциональных ограничений и доминирования государства.

1. Управляемая сеть выстроенной архитектуры — горизонтальные связи формируются целенаправленно или санкционируются государством для решения конкретных задач, исходя из чего сеть является не альтернативой, а инструментом.

2. Государство выступает не как равный фактор, а как лидер-архитектор сети, определяющий состав, содержание и правила взаимодействия. Исходя из этого сеть можно представить как иерархизированную с доминирующим узлом и с реализацией принципа «вертикаль курирует горизонталь».

3. Проектная самоорганизация регламентирована. Горизонтальные связи допускаются и стимулируются государством в строго очерченных рамках (проектные рабочие группы, грантовые конкурсы).

4. Взаимодействие основано на взаимной выгоде и зависимости — бизнес/сообщество получают доступ к ресурсам и легитимации, власть — к реализации задач территории.

В сравнении: классическая теория сетевого управления оценивает успех сети по достижению общих целей, инноваций, удовлетворенности участников. В условиях доминирования государства приоритеты смещаются. Для государства-архитектора эффективность сети измеряется достижением поставленных им (а не сетевым консенсусом) KPI (рост турпотока, реализация нацпроекта). Исходя из чего классический подход может быть дополнен двухуровневой системой оценки эффективности гибридных сетей:

- 1) с позиции доминирующего узла (государства);
- 2) с позиции периферийных узлов (сообществ, малого бизнеса).

Для повышения эффективности гибридных моделей в дальнейших исследованиях целесообразно:

- сместить фокус с создания формальных сетевых структур к развитию «нормативных конструкторов», как адаптивных модулей регулирования, позволяющих регионам формировать собственные пакеты инструментов поддержки туризма;
- развивать цифровые платформы как инструменты коммуникационно-управленческого взаимодействия (краудсорсинг, совместное планирование), а не только как сервисные порталы.

Перспективным направлением исследований является сравнительный анализ гибридных моделей в России и других странах с сильной государственной традицией, а также углубленное изучение роли местного сообщества, бизнес-структур, как драйверов институциональных изменений. Требуется отдельного изучения вопрос интеграции принципов ESG (устойчивого развития) в систему оценки эффективности РТП и их влияния на трансформацию управленческих моделей.

Список литературы

1. Васин, И.В. Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства: учебник / И.В. Васин, В.М. Роганова, И.З. Гелисханов [и др.]. — Москва: ООО «Центркаталог, 2021. — 296 с. — ISBN 978-5-903268-57-3.
2. Лысикова, О. В. Туризм и сервис в цифровом контенте: монография / О.В. Лысикова, И.А. Горячева, Л.В. Славнецкова [и др.]. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 159 с. — ISBN: 978-5-4497-2267-6. — EDN: BEVYYPB.
3. Козьякова, С. С. Теоретическая концепция экономической категории «региональный туристский потенциал» / С. С. Козьякова, А. А. Негода // Экономико-управленческий конгресс : сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия, Белгород, 30 октября 2020 г. — Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2020. — С. 200–205. — EDN YXAFRK.
4. Кошечев, Д. А. Российская модель региональной кластерной политики в туризме: теоретические и практические аспекты / Д. А. Кошечев, О. Ю. Исопескуль, Е. А. Третьякова // Журнал экономической теории. — 2018. — Т. 15, № 4. — С. 607–620. — DOI: 10.31063/2073-6517/2018.15-4.6. — EDN YSTWTFN.
5. Кучумов, А.В. Современные подходы к организации индустрии туризма: учебное пособие / А.В. Кучумов, М.В. Волошинова, С.Ю. Гришин, Ю.В. Долматеня. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. — 2023. — 94 с. — ISBN: 978-5-7310-5898-8. — EDN: TOLOZX.
6. Моисеев, В. В. Государственная политика экономического развития современной России (2000–2016 гг.) / В. В. Моисеев. — М.-Берлин: Директ-Медиа, 2017. — 349 с. — ISBN 978-5-4475-9042-0. — EDN YNSDPB.
7. Забайкин, Ю. В. Концептуальная модель оптимизации деятельности в сетевых компаниях гостиничного и ресторанного бизнеса на основе BigData и нейронных сетей: зарубежный и российский опыт / Ю. В. Забайкин, Е. А. Акиваев. — Москва: National Research, 2023. — 152 с. — ISBN 978-1-952243-64-6. — DOI 10.25726/c9439-2199-9594-a. — EDN EHPGJJ.
8. Гарина, Е.П. Современные подходы к освоению новейших технологий и их роль в инновационном развитии предприятий регионов России / Е.П. Гарина, Е.П. Козлова, А.П. Гарин // Экономика и управление. 2025. — 31(7). — 854–862. — DOI: 10.35854/1998-1627-2025-7-854-862.
9. Черевичко, Т.В., Дементьев Б.П., Отнюкова М.С. [и др.]. / Перегрузка российского туризма как ответ на новые вызовы // Саратов: Саратовский источник. 2024. — 164 с. — ISBN: 978-5-605-15588-1. — EDN: UGRINT
10. Онищенко, Е.В. 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.
11. Томшинская, И. Н. Развитие перспективных пространственно локализованных подсистем на региональном уровне: инструментальный подход / И. Н. Томшинская. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. —166 с. — ISBN 978-5-7422-8678-3. — EDN DJIGDV.
12. Константиныди, Х.А., Устойчивое развитие туризма: учебник для бакалавров / Х.А. Константиныди, А.М. Пахалов, Н.Ю. Белякова [и др.]. Москва: ООО «Центркаталог». — 2025. — 316. — ISBN 978-5-903268-57-3.
13. Ковалев, А. И. Теоретико-методологические аспекты и прикладные особенности стратегического планирования развития регионального туризма / А. И. Ковалев, Е. В. Тюнюкова, Н. А. Щетинина // Идеи и идеалы. — 2022. — Т. 14, № 4–2. — С. 337–350. — DOI 10.17212/2075-0862-2022-14.4.2-337-350. — EDN VDOYGX.
14. Беляева, О.И. Драйверы устойчивого развития туристских территорий / О.И. Беляева, Т.Г. Борисова, Т.Е. Гварлиани [и др.]. Москва: ООО «Директ-Медиа». — 2023. — 276 с. — DOI 10.23681/709220
15. Romanovskaya, E.V. The Paradigm of Economic Development of the Enterprise Based on the Mechanism of Capital Formation and Distribution / E.V. Romanovskaya, E.P. Kozlova, N.S. Andryashina [et al.]. Cooperation and Sustainable Development: Conference proceedings, Moscow: December 15–16. — 2020. — Vol. 245. — Cham: Springer Nature Switzerland, 2022. — 1021–1029. — DOI 10.1007/978-3-030-77000-6_120

References

1. Vasin, I.V., Roganova, V.M., Geliskhanov, I.Z. [et al.]. (2021). *Project Management in Tourism and Hospitality Industry: a textbook*. Moscow: ООО "Tsentrkatalog, 296. (In Russian)
2. Lysikova, O.V., Goryacheva, I.A., Slavnetskova, L.V. [et al.]. (2023). *Tourism and Service in Digital Content: a monograph*. Moscow: IPR Media, 159. (In Russian)
3. Kozyakova, S.S., Negoda, A.A. (2020). *Theoretical Concept of the Economic Category "Regional Tourism Potential"*. Economic and Management Congress: a collection of articles based on the materials of the International Scientific and Practical Event. Belgorod: October 30, 2020. Belgorod: National Research University "BelSU". 200–205 (In Russian)
4. Koshcheev, D.A. Isopeskul, O.Yu., Tretyakova, E.A. (2018). Russian model of regional cluster policy in tourism: theoretical and practical aspects. *Journal of Economic Theory*, 15(4), 607–620. (In Russian). <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2018.15-4.6>
5. Kuchumov, A.V., Voloshinova, M.V., Grishin, S.Yu., Dolmatenya, Yu.V. (2023). *Modern approaches to the organization of the tourism industry: a tutorial*. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 94. (In Russian).
6. Moiseev, V.V. (2023). *State policy of economic development of modern Russia (2000-2023)*. Moscow: ООО Direct-Media, 64. (In Russian).
7. Zabaikin, Yu.V., Akivaev, E.A. (2023). *A Conceptual Model for Optimizing Operations in Network Companies of the Hotel and Restaurant Business Based on Big Data and Neural Networks: Foreign and Russian Experience*. Moscow: National Research. 2023, 152. (In Russian). <https://doi.org/10.25726/c9439-2199-9594-a>.
8. Garina, E.P., Kozlova, E.P., Garin, A.P. (2025). Modern Approaches to Mastering the Latest Technologies and Their Role in the Innovative Development of Enterprises in Russian Regions. *Economics and Management*, 31(7), 854–862. (In Russian). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-854-862>.
9. Cherevichko, T.V., Dementyev, B.P., Otnyukova, M.S. [et al.]. (2024). *Rebooting Russian Tourism as a Response to New Challenges*. Saratov: Saratov source, 164 (In Russian).
10. Onishchenko, E.V., Sharafutdinov, V.N., Ignatenko, A.M. [et al.]. (2024). *Tourism technology platform as a factor in increasing the competitiveness of regional tourism products*. Sochi: Sochi State University, 268 (In Russian)
11. Tomshinskaya, I.N. (2024). *Development of promising spatially localized subsystems at the regional level: an instrumental approach*. St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 166. (In Russian)
12. Konstantinidi, H.A., Pakhalov, A.M., Belyakova, / N.Yu. [et al.]. (2025). *Sustainable tourism development: a textbook for bachelors*. Moscow: ООО "Tsentrkatalog", 316 (In Russian).
13. Kovalev, A.I. Tyunyukova, E.V., Shchetinina, N.A. (2022). *Theoretical and methodological aspects and applied features of strategic planning for regional tourism development*. Ideas and ideals: 14 (4-2), 337–350. (In Russian). <https://doi.org/10.17212/2075-0862-2022-14.4.2-337-350>
14. Belyaeva, O.I., Borisova, T.G., Gvarliani, T.E. [et al.]. (2023). *Drivers of sustainable development of tourist territories*. Moscow: ООО Direct-Media, 276. (In Russian). <https://doi.org/10.23681/709220>
15. Romanovskaya, E.V., Kozlova, E.P., Andryashina, N.S. [et al.]. (2020). *The Paradigm of Economic Development of the Enterprise Based on the Mechanism of Capital Formation and Distribution. Cooperation and Sustainable Development: Conference proceedings*, Moscow, December: 15–16, 2020. Vol. 245. Cham: Springer Nature Switzerland, 2022. 1021–1029. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6_120