

Оригинальная статья
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2

Шкуренко П. А.¹
Кошелева А. И.²

Разработка карты цифровизации гостевого пути
для предприятий индустрии гостеприимства

¹ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО»,
Кронверкский проспект, 49, лит. А, Санкт-Петербург 197101, Россия

²ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»,
Стремянный переулок, 36, Москва 115054, Россия

¹e-mail: 468106@edu.itmo.ru

²e-mail: kosheleva.ai@rea.ru

¹ORCID 0009-0000-5187-3387

²ORCID 0000-0002-8309-7180

*Статья поступила 11 июля 2025 г.; принята 10 августа 2025 г.;
опубликована 30 сентября 2025 г.*

Аннотация. Исследование посвящено проблеме цифровизации гостиничного бизнеса с акцентом на управление гостевым опытом через внедрение цифровых технологий. Актуальность работы обусловлена отставанием индустрии гостеприимства в цифровизации по сравнению с другими отраслями сферы услуг. Это связано с высокими капитальными затратами и недостаточной технической экспертизой руководителей. Цель исследования – разработка карты цифровизации гостевого пути на основе интеграции фреймворка CJM (Customer Journey Map) и классификации бизнес-процессов отелей. Методы включают анализ и синтез научной литературы, моделирование бизнес-процессов и контент-анализ. В результате предложена детализированная карта, определяющая цифровые решения для каждого этапа взаимодействия с гостем (например, HMS, RMS, мобильные приложения). Основной вывод: создание цифровой экосистемы отеля на основе интеграции технологических решений способно повысить качество обслуживания и удовлетворенность гостей. Практическая значимость работы заключается в предоставлении инструмента для стратегического планирования цифровизации. Перспективы дальнейших исследований связаны с оценкой эффективности внедряемых технологий и адаптацией решений для независимых гостиниц.

Ключевые слова: цифровизация; гостевой опыт; карта клиентского пути (CJM); бизнес-процессы; индустрия гостеприимства; гостиничный бизнес

Для цитирования: Шкуренко П. А., Кошелева А. И. Разработка карты цифровизации гостевого пути для предприятий индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3. С.13-25. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2

UDC 338.46

Pavel A. Shkurenko¹
Anna I. Kosheleva²

**Development of a guest journey digitalization map
for hospitality industry enterprises**

¹ITMO University,
49 A Kronverksky Ave., St. Petersburg 197101, Russia
²Plekhanov Russian University of Economics,
36 Stremyanny Ln., Moscow 115054, Russia

¹e-mail: 468106@edu.itmo.ru

²e-mail: kosheleva.ai@rea.ru

¹ORCID 0009-0000-5187-3387

²ORCID 0000-0002-8309-7180

Abstract. The study focuses on the digitalization of the hotel industry, with an emphasis on enhancing guest experience management through the adoption of digital technologies. The relevance of this research stems from the hospitality sector's lag in digitalization compared to other service industries. This is due to high capital expenditures and insufficient technical expertise of management. The study aims to develop a guest journey digitalization map by integrating the Customer Journey Map (CJM) framework with a classification of hotel business processes. The methods employed include analysis and synthesis of scientific literature, business process modeling, and content analysis. As a result, a detailed map is proposed, identifying digital solutions for each stage of guest interaction (e.g., HMS, RMS, mobile applications). The key conclusion is that forming a digital ecosystem in hotels by integrating multiple digital solutions can improve service quality and guest satisfaction. The practical significance of the study lies in providing a tool for strategic digitalization planning. Future research prospects involve evaluating the effectiveness of implemented technologies and adapting solutions for independent hotels.

Keywords: digitalization; guest experience; customer journey map (CJM); business processes; hospitality industry; hotel business

For citation: Shkurenko, P. A., Kosheleva, A. I. (2025), "Development of a guest journey digitalization map for hospitality industry enterprises", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp. 13-25, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2

Введение (Introduction). В условиях рыночной конкуренции значимую роль в привлечении клиента (для гостиничного бизнеса – гостя) формируют неценовые факторы. С формированием значительной надстройки в виде экономики впечатлений над туристским и гостиничным бизнесом, ключевым фактором конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства становится именно гостевой опыт – сумма тех впечатлений и восприятий, которые формируются у потребителя на всех

этапах взаимодействия с отелем и после отъезда.

Проблема управления гостевым опытом в индустрии гостеприимства является важной и актуальной в условиях стабильного роста количества коллективных средств размещения в России и стремительной цифровизации общества и бизнеса. Количество коллективных средств размещения увеличилось на 14,3% в 2024 году по отношению к 2019 году (Анализ рынка гостиничных услуг, 2025). Совре-

менный потребитель гостиничных услуг в высокой степени «человек цифровой» (Михалкина, 2024: 30). Различные цифровые решения способны повлиять на гостевой опыт на всех этапах взаимодействия гостя с отелем: от выбора средства размещения до сбора обратной связи (Чарыева, 2024: 46). Так, согласно проведенному опросу (Аналитический центр НАФИ, 2025) 30% опрошенных намерены использовать агрегаторы для самостоятельного бронирования проживания, 25% будут использовать для этого сайт отеля напрямую, а 26% начинают поиск отеля на геоинформационных сервисах – онлайн картах. Это демонстрирует, как цифровые решения влияют на гостевой опыт еще на стадии принятия решения о бронировании.

При этом упомянутая авторами выше проблема не является до конца разрешённой по причине низких темпов цифровизации и формирования «цифрового разрыва» в индустрии гостеприимства. Особенно заметно догоняющее положение индустрии гостеприимства в сравнении с другими отраслями сферы услуг – ритейлом, банками и телекоммуникациями. В первую очередь это объясняется высокой стоимостью капитальных вложений в цифровые решения и низким уровнем цифровой экспертизы менеджмента в гостиничном бизнесе (Hotel Industry Technology..., 2024).

В связи с этим видится необходимой разработка фреймворка, позволяющего рассмотреть уровень цифровизации гостевого пути комплексно, а также выявить те бизнес-процессы гостиничного предприятия, которые важны для формирования гостевого опыта и потенциально могут быть цифровизированы. Таким образом, объектом исследования становится цифровизация предприятий индустрии гостеприимства, а предметом – гостевой опыт в разрезе цифровизации.

Цель исследования (The aim of the work). Цель данного исследования – разработать карту цифровизации гостевого

пути. Для раскрытия данной цели авторами обозначены следующие задачи:

- установить понятийные границы концепций «оцифровка – цифровизация – цифровая трансформация»;
- провести обзор фреймворка CJM (customer journey map – карта клиентского пути);
- выявить подходы к классификации бизнес-процессов в гостиничном бизнесе и сущностные особенности процессного подхода.

Ключевым элементом научной новизны данного исследования является то, что на основе классификации бизнес-процессов предприятий гостиничного бизнеса и фреймворка CJM будет разработана карта цифровизации гостевого пути для интенсификации цифровизации бизнес-процессов в гостиничном бизнесе и совершенствования гостевого опыта.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В рамках подготовки исследования авторами применялись общенаучные методы теоретического уровня: анализ и синтез актуальной научной литературы по объекту и предмету исследования, обобщение, ранжирование, а также методы эмпирического уровня: моделирование бизнес-процессов и картирование гостевого пути. К специальным методам, использованным в подготовке исследования, относится контент-анализ и статистический анализ.

Цифровизация в индустрии туризма и гостеприимства изучается в работах отечественных авторов, среди которых Н. К. Сердюкова, С. Е. Тесалов, Д. Е. Харченко, М. М. Морозов, О. В. Косникова, Т. Г. Соболевская, а также зарубежными авторами, такими как С. Buer, Dr. D. P. Sudhagar, P. Zaragoza-Sáez и многие др.

Гостевой и клиентский опыт в разрезе цифровизации мало исследован отечественными авторами, но рассматривается такими зарубежными исследователями, как A. Youssofi, F. Jeannot, Z. Z. Zarezadeh, R. Rastegar.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Термины «цифровизация», «цифровая трансформация» и, уже реже, «оцифровка» в отношении бизнеса, предприятий и целых отраслей применяются сегодня взаимозаменяемо и зачастую ошибочно. С приближением эпохи всеобщей «цифры» становится важным точнее понимать и определять процессы, связанные с оцифровкой, цифровизацией или же цифровой трансформацией на предприятиях, в том числе и для отраслей, отличающихся явным отставанием в этом.

При этом фундаментальные исследования явно обозначают триединство и неразрывность этих концепций (Jason Bloomberg, 2018), а также заметную их последовательность как этапов более крупного процесса информатизации (Vrana, Singh, 2022: 11). Для установления понятийных границ и понимания особенностей каждой из стадий отдельно авторами разработана инфографика процесса и стадий информатизации в разрезе технологических укладов, представленная на рисунке 1.



Рис. 1. Процесс и этапы информатизации (составлено авторами)
Fig. 1. Process and stages of informatization (compiled by the authors)

Гостиничный бизнес сегодня невозможно представить без распространенных цифровых решений: информационные системы управления, CRM и пр., но совершенно точно не повсеместными в гостиничном бизнесе являются технологии Индустрии 4.0. Отрасль находится в активной

стадии процесса цифровизации и, как было отмечено ранее, нуждается в интенсификации этого процесса. При этом для готовности отдельных предприятий сферы услуг к началу цифровой трансформации существуют специализированные методи-

ки оценки цифровой зрелости (Ляшков, Анисимов, 2025: 74).

Дифференцирование понятийных границ концепций «оцифровка – цифровизация – цифровая трансформация» является важным в рамках данного исследования, т. к. оно нацелено именно на второй этап – цифровизацию, в частности гостевой опыт в разрезе цифровизации. При этом важно отметить, что зачастую цифровизация индустрии гостеприимства рассматривается именно как инструмент оптимизации бизнес-процессов, нивелирования операционных рутин, как один из способов преодоления кадрового дефицита в отрасли. Реже цифровизация направлена на формирование гостевого опыта.

Одним из наиболее распространенных инструментов для исследования клиентского опыта в сфере услуг является «карта клиентского пути» (customer journey map, CJM). Карта клиентского пути – это стратегический инструмент визуализации, который верхнеуровнево показывает весь процесс взаимодействия клиента с компанией, продуктом или услугой, в том числе точки контакта и точки воздействия (Архипова, Абаев, Голова, Гуриева, 2022: 108). Инструмент CJM получил значительное распространение в начале 2000-х годов, когда компании всё больше осознавали важность формирования и управления клиентским опытом, как следует из литературных обзоров по теме (Islam, Rahman, 2016). И, хотя в доступных исследованиях не указан точный источник происхождения фреймворка, можно с уверенностью утверждать, что он возник на основе более ранних методик работы с клиентом и технологий проектирования услуг. Фреймворк зарекомендовал себя как среди академических исследователей, так и среди практиков в различных сферах: от управления го-

родским развитием до создания цифровых продуктов. Инструмент CJM приобретает особую актуальность в стремлении предприятий индустрии гостеприимства предоставлять первоклассный сервис, управлять гостевым опытом и формировать определенное восприятие собственного бренда. В частности, инструмент используется для следующих целей:

1. Визуализировать и понимать опыт гостя в каждой точке контакта, предоставляя информацию о поведении, потребностях и ожиданиях гостей;
2. Выявлять проблемные точки, пробелы в обслуживании и возможности для улучшения качества обслуживания гостей;
3. Оптимизировать все виды коммуникаций и предоставить менеджменту необходимую информацию для принятия стратегических решений;
4. Разрабатывать персонализированные стратегии удержания гостей и формирования лояльности;
5. Применять процессный подход к качеству обслуживания;
6. Обеспечивать единый язык для облегчения взаимодействия разных подразделений и организаций.

Так как именно на основе фреймворка CJM в рамках данного исследования разрабатывается карта цифровизации гостевого пути, является необходимым рассмотреть те элементы, из которых может состоять карта клиентского пути. При этом в зависимости от целей формирования карты не является обязательным использование всех элементов, а гибкость инструмента позволяет добавлять собственные элементы. Основные элементы фреймворка CJM и их назначение представлены авторами в таблице 1.

Таблица 1

Основные элементы фреймворка CJM и их назначение

Table 1

The main elements of the CJM-framework and their purpose

Элемент фреймворка CJM	Назначение
Этапы пути	Структурировать путь клиента, выявить последовательность действий и ключевые моменты взаимодействия
Точки контакта	Определить, где именно происходит контакт, и оценить качество каждого взаимодействия
Действия клиента	Дают понимание поведения клиента и его мотивации на каждом этапе
Эмоции и ощущения	Выявить эмоциональные пики и провалы, которые влияют на общее впечатление и лояльность клиента
Проблемы и болевые точки	Найти зоны для улучшения сервиса и устранения препятствий
Ожидания клиента	Сопоставить ожидания с реальным опытом и выявить разрывы и возможности для повышения удовлетворенности
Инструменты и ресурсы	Определить средства, которые использует клиент или компания для взаимодействия, а также оценить удобство их использования
Ответственные лица и процессы	Понять, кто и как влияет на каждый этап пути, и где требуется обучение или оптимизация процессов

Фреймворк CJM является примером применения процессного подхода в управлении клиентским опытом. Процессный подход чрезвычайно актуален для гостиничного бизнеса, так как позволяет создать предприятие, где каждый бизнес-процесс ориентирован на достижение такого результата, который окажет положительное воздействие на гостевой опыт (Филатов, Зубова, Новикова, 2024: 75). Таким образом целью любого бизнес-процесса в клиентоориентированном предприятии индустрии гостеприимства, стремящемся к предоставлению высококачественных услуг, является оказание воздействия на гостевой опыт и впечатления. Это относится как к фронт-процессам, непосредственно взаимодействующих с гостем, так и бэк-процессам, обеспечивающих деятельность предприятия без прямого взаимодействия с гостем. Далее на Рисунке 2 авторами представлена классификация бизнес-процессов на предприятиях индустрии гостеприимства. Это необходимо в

том числе с точки зрения того, что гостиничные услуги обладают уникальной спецификой, поскольку сами по себе они не имеют материальной формы и требуют активного вовлечения персонала во взаимодействие с гостями. Так как процессный подход подразумевает метод управления организацией, при котором деятельность компании рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых процессов, то важно рассмотреть классификацию бизнес-процессов по различным признакам и во взаимосвязи.

Основные бизнес-процессы гостиничного предприятия включают:

- процессы размещения и отъезда гостей – прием, регистрация, размещение и выписка гостей;
- процессы обслуживания номерного фонда – осуществление уборок, пополнение расходных материалов, услуги прачечной и глажки;
- процессы предоставления питания – услуги ресторана, кафе, баров и дру-

гих точек питания, а также обслуживание мини-баров в номерах и кофе-станций;

- процессы предоставления дополнительных услуг – процессы, связанные с

другими услугами, помимо размещения: спа-услуги, организация трансферов, консьерж-сервис и др.

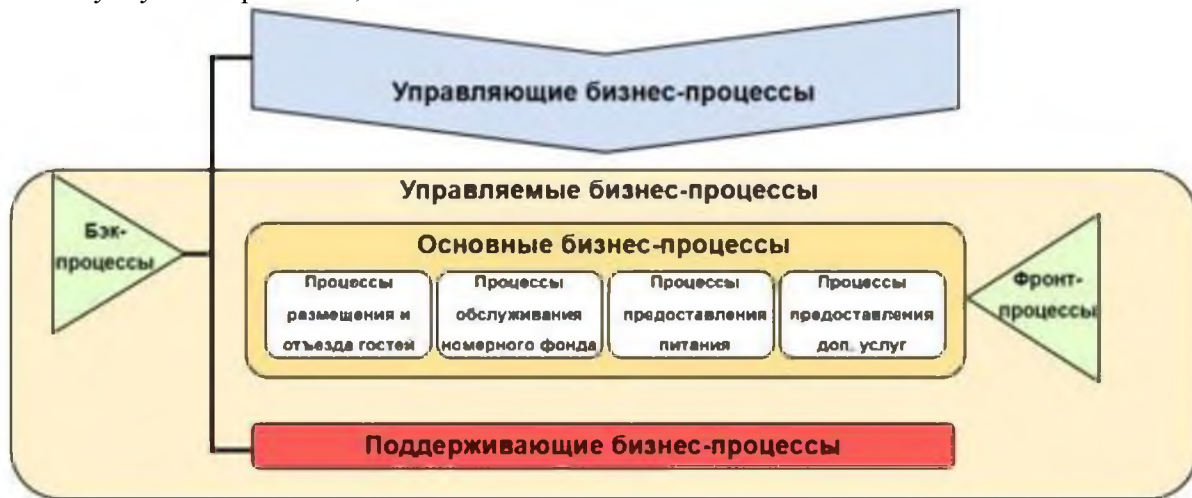


Рис. 2. Схема классификации бизнес-процессов предприятий в индустрии гостеприимства (составлено авторами)

Fig. 2. The business processes classification scheme of enterprises in the hospitality industry (compiled by the authors)

Поддерживающие бизнес-процессы направлены на обеспечение бесперебойного протекания основных бизнес-процессов. Они включают административно-управленческие функции, техническое обслуживание, закупки, маркетинг и продажи, управление человеческими ресурсами и другие функции. В этой классификации процессы относятся к основным и поддерживающим относительно процесса создания ценности и донесения ее до гостя (Рыжко, 2018: 94). Результаты поддерживающих процессов в основном полезны для основных процессов, а не для гостей предприятия.

Управляющие бизнес-процессы характеризуются тем, что их результатом является определенное управленческое воздействие. Эти процессы относятся к системе менеджмента гостиничного предприятия и обеспечивают координацию всей его деятельности. В частности, выбор и внедрение того или иного цифрового решения в деятельность гостиничного предприятия является управляющим бизнес-

процессом, так как его результатом станет изменение выполнения других бизнес-процессов предприятия, которые в данном случае будут являться управляемыми процессами.

Как уже было отмечено ранее, классификация процессов по наличию или отсутствию прямого взаимодействия с гостем включает в себя фронт-процессы и бэк-процессы соответственно.

Процессный подход превращает хаотичную работу в управляемую систему, позволяя осуществлять работу по проектированию (инжинирингу), перепроектированию (реинжинирингу), описанию и документированию, анализу, оптимизации и стандартизации процессов (один из ключевых инструментов процессного подхода в гостиничном бизнесе – СОП – стандарт операционной процедуры), а также контролю и измерению процессов.

На основе классификации бизнес-процессов предприятий индустрии гостеприимства и фреймворка CJM разработана карта цифровизации гостевого пути, где

для каждого его этапа указаны классы и типы цифровых решений и систем, которые могут использоваться на данном этапе. Как было отмечено ранее, это сделано для интенсификации цифровизации бизнес-процессов, а также для оказания воздействия на гостевой опыт – цифровые решения сегодня являются одним из инструментов управления впечатлением гостя. При этом, гостю не обязательно напрямую взаимодействовать с решением, например, если оно ускоряет или оптимизирует процессы, где исполнителями являются сотрудники отеля и используют то или иное решение – это также влияет на гостевой опыт.

Карта цифровизации гостевого пути содержит в себе следующие элементы: этапы пути, для каждого этапа пути – действия гостя, болевые точки, цифровые решения и инструменты (рис. 3). Верхне-уровневый обзор гостевого пути в отеле достигается за счет шести выделенных основных этапов, а также детерминированного четвертого этапа пребывания в отеле.

Элементы действия гостя и болевые точки используется для того, чтобы определить, с помощью каких цифровых решений возможно влиять на гостевой опыт и поведение гостя на каждом этапе. Далее этапы карты цифровизации гостевого пути будут рассмотрены подробнее в разрезе тех цифровых решений и элементов, которые могут быть использованы.

На первом этапе осознания потребности основной задачей тех цифровых инструментов, которые используются предприятием, является создание триггера у гостя. Ключевыми решениями в этом, конечно, является многообразие возможностей диджитал-маркетинга: реклама в медиа, таргетированная реклама, аккаунты отеля в социальных сетях и SEO (Кобяк, Ильина, Латкин, Чаткина, 2021: 8). При правильной настройке таргетированной рекламы и оптимизации поиска для сайта отеля, на сайт отеля будут приходить посетители, которые уже испытывают потребность в выборе отеля. Важным является и

присутствие в социальных сетях – благодаря этому отель имеет возможность достичь своего потенциального гостя через его ленту рекомендаций и сразу заинтересовать качественным контентом об инфраструктуре отеля, акциях и пр. Количество пользователей Интернет в России составляет 133 млн чел., это 92,2% населения страны (аналитика «Digital 2025: The Russian Federation – The essential guide to digital trends»). Это создает особую важность диджитал-инструментов маркетинга в процессе соприкосновения с потенциальным гостем. Этот этап невероятно важен в формировании гостевого опыта – если нужный отель сам приходит в ленту или поиск человека, который только начал испытывать потребность.

Второй этап, когда потенциальный гость приступает к поиску отеля, тесно связан с каналами цифровой дистрибуции. Особую важность здесь имеет не только собственный сайт отеля, но и присутствие на онлайн-площадках для бронирования: ОТА, мета-поисковики и агрегаторы. Важно, чтобы как сайт, так и карточка отеля на онлайн-площадках были информативны, понятны потенциальному гостю и демонстрировали все преимущества отеля, а также специальные предложения.

На этапе окончательного выбора и бронирования важно, чтобы процесс оформления брони и оплаты не был чрезмерно усложнен. Здесь ключевыми инструментами является модуль бронирования на сайте отеля или любой другой онлайн-площадке. После оформления бронирования гостем через правильно настроенный менеджер каналов бронь поступит в автоматизированную / информационную систему управления отелем (АСУ – автоматизированная система управления / ИСУ – информационная система управления / PMS – property management system / HMS – hotel management system). Настройка менеджера каналов является важным элементом e-commerce в отеле. Независимо от источника бронирования, бронь должна с правильными параметрами

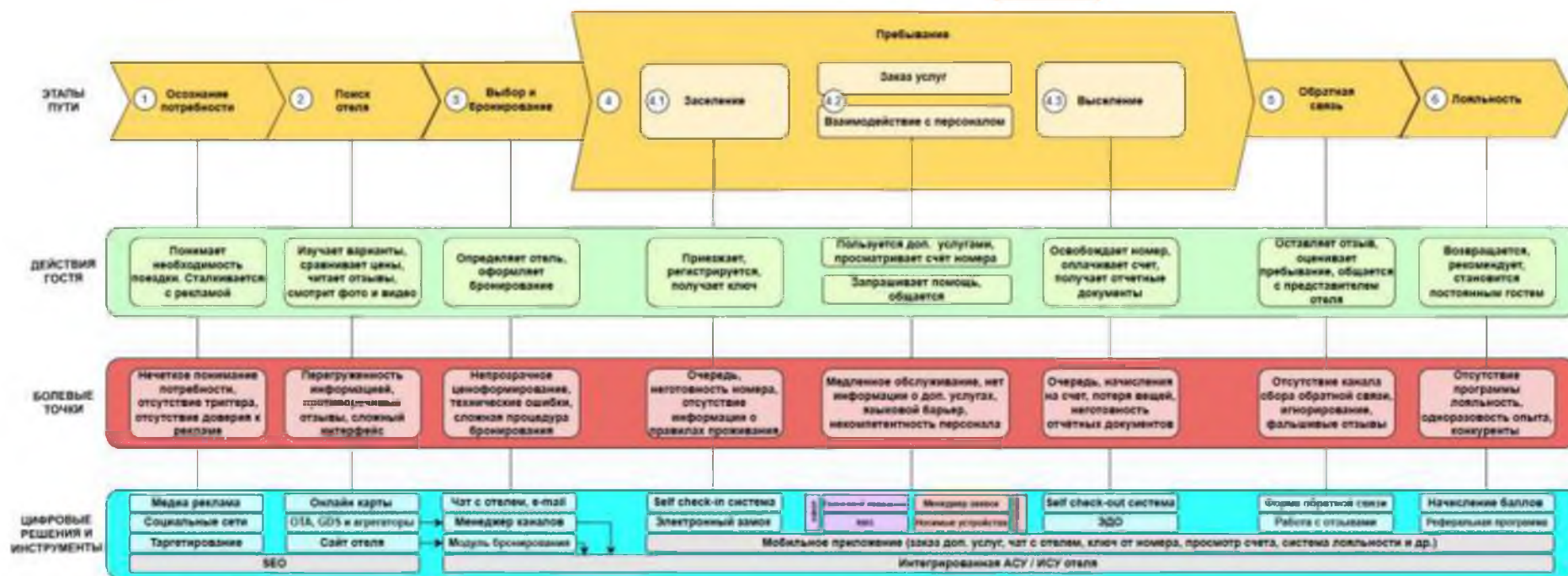


Рис. 3. Карта цифровизации гостевого пути (составлено авторами)
Fig. 3. Guest journey digitalization map (compiled by the authors)

поступить в систему управления отелем. Интеграция систем бронирования с автоматизированной системой управления отелем осуществляется по API.

На этом же этапе необходимы каналы коммуникации гостя с отелем – через чат на сайте, в мессенджере или через e-mail. Это позволит гостю получить ответы на возможные вопросы, а сотрудникам отеля уточнить детали по бронированию при необходимости.

Уже упомянутый выше класс систем автоматизированного управления отелем является ключевым в цифровизации внутренних бизнес-процессов предприятия. Это комплекс программных и аппаратных решений, предназначенных для автоматизации основных бизнес-процессов гостиницы. Такая система повышает эффективность работы, улучшает качество обслуживания гостей и оптимизирует управление ресурсами: от управления бронированиями до бухгалтерского учёта.

Этап пребывания в гостинице автоматически детерминирован на три более мелких

этапа: заселение, заказ услуг и взаимодействие с персоналом, выселение.

Для этапов заселения и выселения ключевыми цифровыми решениями, помимо АСУ отеля, являются системы для самостоятельного заселения и выселения. Как правило, они представляют собой киоски самообслуживания. Также электронный замок с магнитным, NFC или QR ключом.

Три основных инструмента цифровизации пребывания гостя в отеле и номере – это RMS (rooms management system), голосовой помощник и приложение отеля. При выстраивании интегрированной архитектуры (рис. 4) этих решений, почти все взаимодействие гостя с точками обслуживания или персоналом отеля может осуществляться через эти решения: от заказа еды в номер до выставления статуса на двери номера и управления климатом. При этом эти решения отличаются высокой стоимостью внедрения и владения, особенно разработка и поддержания собственного приложения. Оно почти недоступно для независимых отелей и более распространено в сетевых.

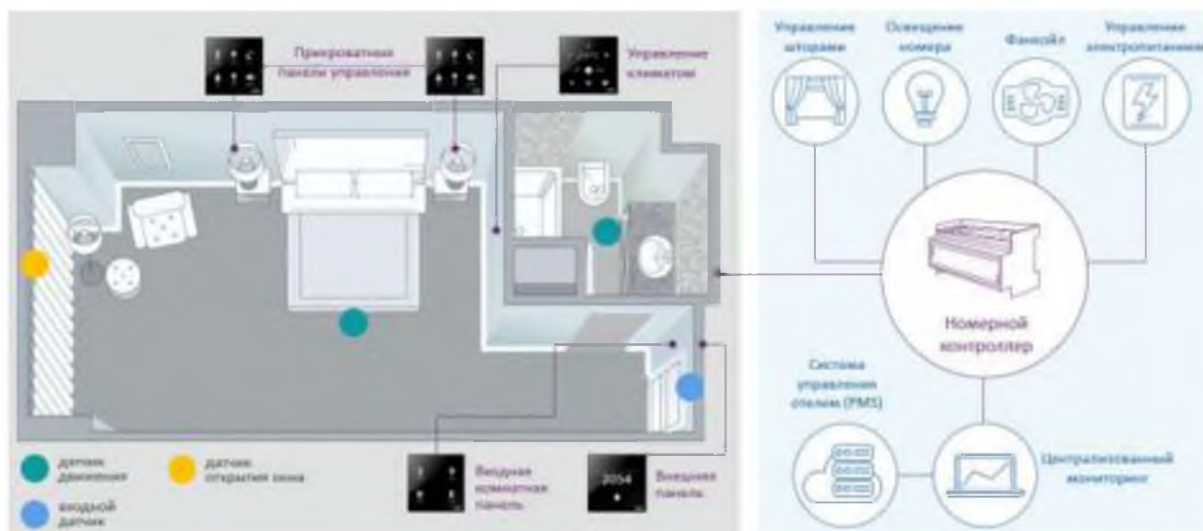


Рис. 4. Архитектура системы управления номером
Fig. 4. Architecture of the room management system

Источник: Управление гостиничным номером (RMS). URL: <https://beltel.ru/solutions/rms/>
Source: Room management system (RMS). URL: <https://beltel.ru/solutions/rms/>

Использование трех этих решений позволит создать цифровую экосистему пребывания в отеле, что неизменно влияет на восприятие и впечатление «цифрового гостя».

Заключение (Conclusion). Проведенное исследование было направлено на разработку карты цифровизации гостевого пути в индустрии гостеприимства с целью интенсификации цифровизации бизнес-процессов и совершенствования гостевого опыта. В ходе работы были решены поставленные задачи: уточнены понятийные границы ключевых этапов информатизации, проведен обзор применения фреймворка CJM, а также предложена классификация бизнес-процессов гостиничных предприятий.

Ключевые выводы исследования:

- цифровизация гостевого опыта требует четкого разграничения этапов информатизации (оцифровка, цифровизация, цифровая трансформация). В рамках исследования акцент сделан на цифровизацию как процесс внедрения цифровых технологий и решений для оптимизации взаимодействия с гостем;
- карта клиентского пути является эффективным инструментом анализа и управления гостевым опытом. На её основе разработана карта цифровизации, включающая этапы от осознания потребности до лояльности, с указанием цифровых решений для каждого этапа;
- классификация бизнес-процессов гостиничного предприятия позволила выявить точки внедрения цифровых технологий, влияющих как на операционную эффективность, так и на впечатления гостя;
- ключевые цифровые решения, такие как автоматизированные системы управления отелем (HMS), системы управления номером (RMS) и мобильные приложения играют критическую роль в формировании положительного гостевого опыта на всех этапах взаимодействия;
- создание цифровой экосистемы в отеле, объединяющей RMS, голосовые по-

мощники и мобильные приложения, позволяет обеспечить бесшовное взаимодействие с гостем на всех этапах его пребывания. Такой комплекс решений не только повышает удобство для гостя, но и формирует целостное цифровое впечатление, что особенно важно для современного «цифрового гостя».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенная карта цифровизации гостевого пути может быть использована менеджментом гостиничных предприятий для стратегического планирования внедрения цифровых решений, оптимизации бизнес-процессов с фокусом на клиентский опыт, создания интегрированной цифровой экосистемы в отеле или анализа пути гостя для выявления нецифровизированных процессов и взаимодействий, потенциально подлежащих цифровизации.

Таким образом, данное исследование вносит вклад в развитие теории и практики управления гостевым опытом через цифровизацию, предлагая структурированный подход к интеграции технологий и цифровых решений на предприятиях индустрии гостеприимства.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным изучением влияния конкретных цифровых решений на удовлетворенность гостей, а также с разработкой методик оценки возврата инвестиций от цифровизации в индустрии гостеприимства. Особый интерес представляет изучение возможностей масштабирования цифровых экосистем для независимых отелей с учетом экономических ограничений.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare

Список литературы

Диджитал-маркетинг: возможности для индустрии гостеприимства / Кобяк М. В., Иль-

ина Е. Л., Латкин А. Н., Чаткина Е. // Российский экономический интернет-журнал. 2021. № 2. С. 1–18.

Зелезинский А. Л., Архипова О. В., Аселедченко О. М. Внедрение digital-инструментов в маркетинг и операционную деятельность гостиничного предприятия с целью повышения качества продвижения и предоставления услуг // Экономический вектор. 2021. № 3 (26). С. 50–54.

Ляшков А. В., Анисимова А. Ю. Формирование методики оценки уровня цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т.11, № 1, С. 70–84.

Михалкина Д.А. Развитие новых трендов туристической индустрии на основе проблем «цифрового человека» // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т.18. № 5. С. 28–40.

Рыжко А. Л. Каузальная классификация бизнес-процессов предприятия // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 1. С. 90–99.

Сопряжение CJM абитуриента с профилем вуза в цифровой среде как управленческая задача / Архипова Н. И., Абаев А. Л., Голова А.Г., Гуриева М. Т. // E-Management. 2022. Т. 5. № 3. С. 106–116.

Филатов В. В., Zubova O. G., Новикова Ж. В. Оптимизация бизнес-процессов гостиничного хозяйства на основе системы моделирования BPMN // Человек. Общество. Инклюзия. 2024. Т.15. № 4. С. 72–86.

Чарьева М. О. Применение цифровых технологий в управлении предприятиями индустрии гостеприимства // Экономические науки. 2024. № 1 (230). С. 46–52.

Чернова Е. В., Шабалин В. В., Цай Р. Д. Изменение поведения потребителей как фактор влияния на развитие ресторанного бизнеса // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 2. С. 52–67.

Экономические последствия цифровизации в гостиничном бизнесе и управлении туризмом / Косникова О. В., Золкин А. Л., Урусова А. Б., Першукова С. А. // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 8. Т. 7. С. 20–28.

Halvorsrud, R., Kvale, K., and Følstad, A. (2016), “Improving service quality through customer journey analysis”, *Journal of Service Theory and Practice*, 26 (6), pp. 840-867

Savić, D. (2020), “From digitization and digitalization to digital transformation: A case for

grey literature management”, *The Grey Journal*, 16 (1), pp. 28–33.

Sudhagar, D. P. (2019), “Digitalization in the hotel industry- an exploratory study to understand the digitalization involvement in hotels”, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6 (1), pp. 100–105.

Vrana, J. and Singh, R. (2022), “Digitization, Digitalization, and Digital Transformation”, In: Meyendorf, N., Ida, N., Singh, R., Vrana, J. (eds), *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0*. Springer, Cham, pp. 108-123

Youssofi, A., Jeannot, F., Jongmans, E. and Dampérat, M. (2024), “Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda”, *Psychology and Marketing*, 41(3), pp. 512–531.

Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M. and Manresa-Marhuenda, E. (2024), “Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry”, *Technological Forecasting and Social Change*, 199, p. 123069.

Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, R. and Xiang, Z. (2022), “Big data analytics and hotel guest experience: a critical analysis of the literature”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34, 6, pp. 2320-2336.

References

Arkhipova, N. I., Abaev, A. L., Golova, A. G. and Gurieva, M.T. (2022), “Pairing of applicants’ CJM with university profile in digital environment as a management task”, *E-Management*, 5 (3), pp. 106-116. (In Russ.).

Charyeva, M. O. (2024), “The use of digital technologies in the management of enterprises in the hospitality industry”, *Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences]*, 230 (1), pp. 46-52. (In Russ.).

Chernova, E.V., Shabalin, V.V. and Tsai, R.D. (2022), “The impact of changing consumers’ behavior on the development of the restaurant business”, *Society: Politics, Economics, Law*, 2, pp. 52–67. (In Russ.).

Filatov, V. V., Zubova, O. G. and Novikova, Zh. V. (2024), “Optimization of business processes in the hotel industry based on the BPMN modeling system”, *Human. Society. Inclusion*, 15 (4), pp. 72-86. (In Russ.).

Halvorsrud, R., Kvale, K., and Følstad, A. (2016), “Improving service quality through cus-

tomers journey analysis”, *Journal of Service Theory and Practice*, 26 (6), pp. 840-867.

Kobyak, M. V., Ilina, E. L., Latkin, A. N. and Chatkina, E. (2019), “Digital marketing: opportunities for the hospitality industry”, *Russian economic online journal*, 2, pp. 15-18. (In Russ.).

Kosnikova, O. V., Zolkin, A. L., Urusova, A. B. and Pershukova, S. A. (2024) “The economic consequences of digitalization in the hotel business and tourism management”, *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 7 (8), pp. 20-28. (In Russ.).

Lyashkov, A. V. and Anisimov, Al. Yu. (2025), “Development of a methodology for assessing the level of digital maturity of restaurant businesses”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 70-84. (In Russ.).

Mikhalkina, D. A. (2024), “Development of new tourism industry trends based on the "Digital Human" problem”, *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 18 (5), pp. 28-40. (In Russ.).

Ryzhko, A.L. (2018), “Causal Classification of Enterprise Business”, *Management Sciences*, 8 (1), pp. 90-99. (In Russ.).

Savić, D. (2020), “From digitization and digitalization to digital transformation: A case for grey literature management”, *The Grey Journal*, 16 (1), pp. 28–33.

Sudhagar, D. P. (2019), “Digitalization in the hotel industry- an exploratory study to understand the digitalization involvement in hotels”, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6 (1), pp. 100–105.

Vrana, J. and Singh, R. (2022), “Digitization, Digitalization, and Digital Transformation”, In: Meyendorf, N., Ida, N., Singh, R., Vrana, J. (eds), *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0. Springer, Cham*, pp. 108-123

Youssofi, A., Jeannot, F., Jongmans, E. and

Dampérat, M. (2024), “Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda”, *Psychology and Marketing*, 41(3), pp. 512–531.

Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M. and Manresa-Marhuenda, E. (2024), “Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry”, *Technological Forecasting and Social Change*, 199, p. 123069.

Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, R. and Xiang, Z. (2022), “Big data analytics and hotel guest experience: a critical analysis of the literature”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34, 6, pp. 2320-2336.

Zelezinsky, A. L., Arkhipova, O. V. and Aseledchenko, O.M. (2021), “Implementation of digital instruments in marketing and operating activities of a hotel enterprise in order to improve the quality of promotion and provision of services”, *Ekonomichesky vector [Economic Vector]*, 26 (3), pp. 50-54. (In Russ.)

Данные об авторах

Шкуренко Павел Андреевич, магистрант факультета технологического менеджмента и инноваций, ОП «Технологии и стратегии бизнес-трансформации»

Кошелева Анна Игоревна, кандидат экономических наук, доцент кафедры гостиничного и туристического менеджмента

Information about the authors

Pavel A. Shkurenko, Master's Degree Student at the Faculty of Technological Management and Innovations, Educational Program “Business Transformation Technologies and Strategies”

Anna I. Kosheleva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Hotel and Tourism Management

**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕВЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ.
ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ
TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INDUSTRY AND REGIONAL MARKETS.
BUSINESS TRANSFORMATION IN THE NEW REALITY**

Оригинальная статья
Original article

УДК 338

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-3

Оборин М. С.^{1, 2, 3}

**Институциональная среда развития региональных
санаторно-курортных комплексов**

¹Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», бульвар Гагарина, 57, Пермь 614070, Россия

²ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», ул. Букирева, 15, Пермь 614990, Россия

³ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д. Н. Прянишникова», ул. Петропавловская, 23, Пермь 614990, Россия

e-mail: recreachin@rambler.ru

SPIN-код 8200-9024
ORCID 0000-0002-4281-8615

*Статья поступила 16 августа 2025 г.; принята 10 сентября 2025 г.;
опубликована 30 сентября 2025 г.*

Аннотация. Сформировавшийся стратегический подход к управлению социально-экономическим развитием страны должен быть поддержан на уровне субъектов РФ. Осознание важности человеческого капитала, его вклада в национальное развитие и безопасность связано с качеством социальных услуг, включая образование, жилищные условия, здравоохранение и санаторно-курортное лечение. Акцентирование на проблемах развития санаторно-курортного комплекса и осознание необходимости улучшения его конкурентных характеристик на уровнях высшего управления РФ получило должное развитие в региональных стратегиях и концепциях тех субъектов, которые традиционно обладали развитым потенциалом курортной медицины. Однако необходимо понимание того, что заложенные ориентиры долгосрочного формирования современного инновационного высокотехнологичного санаторно-курортного комплекса базируются на соответствующем уровне институциональной среды и совокупности нормативно-правовых актов, обеспечивающих поэтапное достижение сформулированных целей и задач. Цель исследования заключается в анализе институциональной среды управления развитием региональных санаторно-курортных комплексов. Научная новизна состоит в разработке комплексных рекомендаций по улучшению институциональных условий регулирования наиболее проблемных аспектов деятельности санаторно-курортных комплексов на основе обобщения управленческих результатов. Проведён анализ экономических показателей деятельности санаторно-курортных

комплексов регионов Приволжского федерального округа. Исследованы стратегические законы, направленные на регулирования состояния туристско-рекреационной сферы, лечебно-оздоровительного туризма и санаторно-курортных комплексов, вовлечение в коммерческий оборот природных лечебных ресурсов как основы лечебно-оздоровительного процесса. Разработаны рекомендации по совершенствованию институциональной нормативно-правовой среды, регулирующей системные изменения состояния региональных санаторно-курортных комплексов.

Ключевые слова: санаторно-курортный комплекс; стратегии; законы; управление; институциональные условия; эффективность функционирования

Для цитирования: Оборин М. С. Институциональная среда развития региональных санаторно-курортных комплексов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 3. С. 26-36. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-3

UDC 338

Matvey S. Oborin^{1, 2, 3}

The institutional environment for the development of regional sanatorium-resort complexes

¹Plekhanov Russian Economic University,
57 Gagarin Blvd., Perm 614070, Russia

²Perm State National Research University,
15 Bukirev St., Perm 614990, Russia

³Pryanishnikov Perm State Agrarian-Technological University,
23 Petropavlovskaya St., Perm 614990, Russia
e-mail: recreachin@rambler.ru

SPIN-код 8200-9024

ORCID 0000-0002-4281-8615

Abstract. The established strategic approach to managing the socio-economic development of the country should be supported at the level of the constituent entities of the Russian Federation. Awareness of the importance of human capital and its contribution to national development and security is linked to the quality of social services, including education, housing, healthcare, and spa treatment. The focus on the development of the sanatorium and resort complex and the awareness of the need to improve its competitive characteristics at the levels of senior management of the Russian Federation has been duly developed in the regional strategies and concepts of those subjects that traditionally had a developed potential of spa medicine. However, it is necessary to understand that the established guidelines for the long-term formation of a modern innovative high-tech sanatorium-resort complex are based on the appropriate level of the institutional environment and a set of regulatory legal acts that ensure the phased achievement of the formulated goals and objectives. The purpose of the study is to analyze the institutional environment for managing the development of regional sanatorium-resort complexes. The scientific novelty consists in the development of comprehensive recommendations for improving the institutional conditions for regulating the most problematic aspects of the activities of sanatorium-resort complexes based on a generalization of management results. The authors analyse the economic performance indicators of sanatorium-resort complexes in the regions of the Volga Federal District. They also study the strategic

laws aimed at regulating the state of the tourist and recreational sphere, medical and recreational tourism and sanatorium-resort complexes, and the involvement of natural medicinal resources in the commercial turnover as the basis of the therapeutic and recreational process. Recommendations were developed to improve the institutional regulatory environment governing systemic changes in the state of regional sanatorium-resort complexes.

Keywords: sanatorium-resort complex; strategies; laws, management; institutional conditions; operational efficiency

For citation: Oborin, M. S. (2025), "The institutional environment for the development of regional sanatorium-resort complexes", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (3), pp.26-36, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-3

Введение (Introduction). Прогноз социально-экономического развития РФ (Прогноз социально-экономического развития РФ, 2018) направлен на сохранение человеческого капитала, улучшение демографических показателей и базовых социальных условий, влияющих на качество жизни населения. В связи с этим были инициированы стратегические нормативно-правовые акты, направленные на модернизацию и укрепление конкурентных позиций санаторно-курортного комплекса страны как важного элемента системы здравоохранения (Распоряжение Правительства, 2023; Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации, 2018).

В условиях данного государственного курса приобретают значение региональные тенденции управления развитием санаторно-курортных комплексов, обусловленные не только существующими традициями курортной медицины и наличием природных лечебных ресурсов, способствующих повышению качества услуг и коммерческих результатов, но и условиями предпринимательской деятельности, эффективными при соответствующей нормотворческой деятельности, системе инструментов, оперативно реагирующих на внешние изменения.

Одним из ключевых законов является Стратегия (Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации, 2018), сбалансированная с точки зрения социально-экономических и экологических интересов субъектов, реализую-

щих различные функции в процессе организации санаторно-курортного лечения. В документе показана необходимость сотрудничества и интеграции организаций, имеющих различную специализацию в целях совершенствования санаторно-курортного предложения в различных субъектах страны. Подчеркнута системообразующая функция санаторно-курортных организаций, необходимость развития социальных показателей деятельности для решения задач регионального развития. В первую очередь рассматриваются проблемы регулирования, сохранения и возобновления природных лечебных ресурсов, формирующих необходимую базу курортной медицины, являющихся источником потенциального спроса на лечебно-оздоровительные услуги. Второй по значимости является проблема низкой экономической эффективности санаторно-курортной сферы, ограниченности инвестиционного интереса в данный вид деятельности, поскольку при недостаточно высокой рентабельности существует значительная потребность в системных капитальных расходах. Сложившаяся экономическая ситуация является сложной для курортной медицины, поскольку сохранение рыночных позиций предполагает в первую очередь наличие положительных финансово-экономических результатов. Это достаточно сложно обеспечить без системной государственной поддержки.

Цель исследования (The aim of the work). Целью статьи является разработка рекомендаций по совершенствованию ин-

ституциональной среды курортной медицины.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Теоретическая база статьи основывается на общелогических методах, включая анализ нормативно-правовых документов и результатов исследований ученых по проблемам развития институциональной среды функционирования санаторно-курортных комплексов. Выводы и рекомендации базируются на информации Федеральной службы статистики, выявленной динамики развития ос-

новных экономических показателей санаторно-курортного комплекса, ранжирования.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Высокие затраты, колебания спроса и недостаточно высокий уровень загрузки способствуют убыточности большинства санаторно-курортных комплексов (СКК) в регионах страны независимо от природно-климатических, инфраструктурных и институциональных условий деятельности (рис. 1).

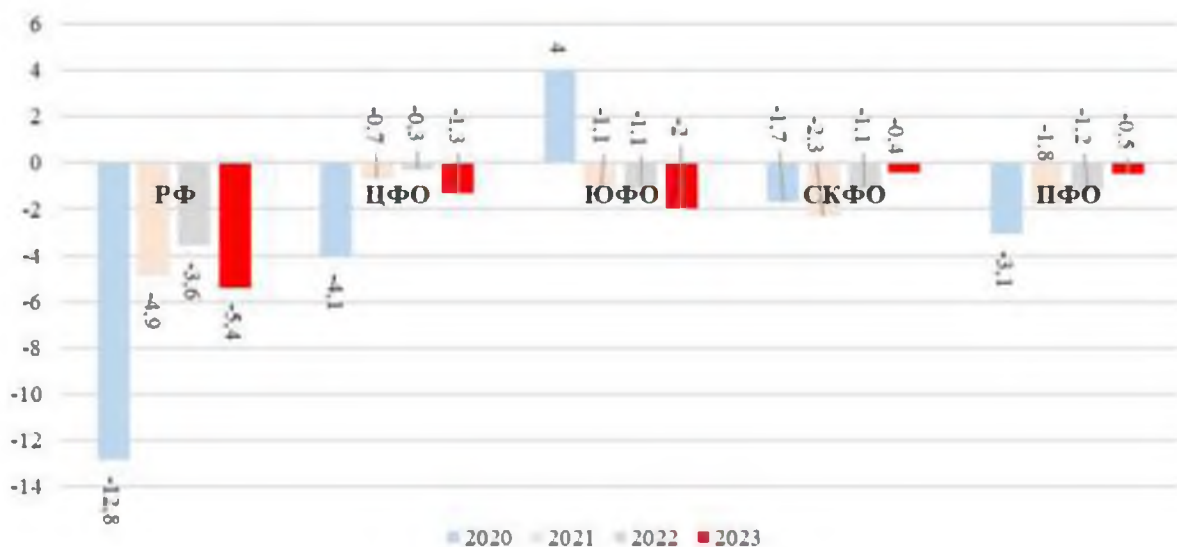


Рис. 1. Динамика изменения финансовых результатов деятельности СКК РФ в 2020-2023 гг., млн руб., рассчитано по данным (ЕМИСС, 2025)

Fig. 1. Dynamics of changes in the financial results of the CCM of the Russian Federation in 2020-2023, million rubles, calculated according to (EMISS, 2025)

Целесообразно рассмотреть опыт управления санаторно-курортными комплексами и институциональной средой их функционирования на примере Приволжского федерального округа. Несмотря на то, что по природно-климатическим условиям он не составляет прямую конкуренцию

субъектом Юга России, тем не менее управление курортной медициной можно охарактеризовать как высокоэффективное. Небольшая часть регионов показывает высокое качество управления и адаптации СКК к глобальным и структурным рискам, часть из них относится к Приволжскому федеральному округу (рис. 2).



Рис. 2. Динамика изменения финансовых результатов деятельности СКК регионов ПФО РФ в 2020-2023 гг., млн руб., рассчитано по данным (ЕМИС, 2025)

Fig. 2. Dynamics of changes in the financial results of the CCMs of the regions of the Volga Federal District of the Russian Federation in 2020-2023, million rubles, calculated according to (EMIS, 2025)

Наиболее устойчивым является СКК Республики Татарстан, который получает прибыль в 2021-2023 гг. с ее наивысшим значением в 1,6 млрд руб. по итогам 2022 года, обращает на себя внимание комплекс Чувашской Республики – при обороте в 1,26 млрд руб. прибыль составила 321 млн руб.

Поскольку государство является основным субъектом рыночного регулирования санаторно-курортного лечения и управления изменением его показателей, рассмотрим институциональную нормативно-правовую среду в регионах с устойчивыми финансово-экономическими показателями СКК ПФО. В Республике Татарстан реализуется стратегия развития туризма до 2030 года (Стратегия развития туризма в Республике Татарстан, 2022). Согласно данному документу, большой акцент сделан на социальной роли туризма, увеличении и доступности услуг для жителей региона при одновременном повышении конкурентоспособности. Если обратить внимание на целевые показатели реализации, отметим, что рост объема платных услуг происходит достаточно вы-

сокими темпами, составляя с 2021 по 2023 год более 200%. За этот же период можно отметить и увеличение туристического потока свыше, чем на 500 тыс. человек.

Положительная динамика изменения практически всех показателей, характеризующих сферу туризма республики, является результатом сочетания системности управления, ориентации на собственный внутренний потенциал спроса, высокий уровень выполнения социальных функций здравницами региона. Подтверждением этому является другой важный документ, Порядок организации санаторно-курортного лечения, закрепляющий право ряда категорий граждан республики, включая пенсионеров, государственных и муниципальных служащих на полную или частичную компенсацию стоимости санаторно-курортного лечения в соответствии с именным электронным сертификатом (Порядок организации санаторно-курортного лечения работников, 2022). Названные выше законы реализуется в русле Стратегии социально-экономического развития региона (Стратегия социально-экономического развития

Республики Татарстан, 2015), а также закона об адресной социальной поддержке населения, которая регламентирует и существенно расширяет круг лиц, имеющих право на льготное санаторно-курортное лечение в силу уязвимости по здоровью, возрасту, сложным жизненным обстоятельствам (Закон Об адресной социальной поддержке населения в Республике Татарстан, 2024).

В Пермском крае реализуется Стратегия развития туризма до 2035 года (Стратегии развития туризма в Пермском крае, 2022). Особенности документа является выраженная ориентация на программно-целевое управление, упор на кластерные и локальные проекты, сосредоточенные на базе крупных курортов, а также программы инфраструктурного развития. Отмечается, что существенным фактором, ограничивающим широкое вовлечение богатого природного и культурного лечебного наследия, является транспортная обеспеченность, нехватка средств размещения, соответствующих современному уровню запроса, отсутствие системности управления экологическими аспектами, например, вовлечением в сферу туризма особо охраняемых природных территорий. Основные инвестиционные проекты, связанные с развитием курортной медицины основаны на инфраструктурной модернизации здравниц, обладающих высоким собственным потенциалом и благоприятным имиджем на российском рынке лечебно-оздоровительных услуг.

Республика Башкортостан на сегодняшний день обладает высокими конкурентными позициями в сфере лечебно-оздоровительного туризма ПФО. В регионе длительный опыт развития курортной медицины и санаторно-курортного лечения, что отражено в основных стратегических законах (Концепция развития санаторно-курортной системы Республики Башкортостан, 2000; Указ О мерах по развитию санаторно-курортной системы Рес-

публики Башкортостан, 2000). Долгосрочными ориентирами концепции стали конкурентные преимущества санаторно-курортного комплекса и более полноценная интеграция природных лечебных ресурсов в лечебно-оздоровительный процесс, приоритетным направлением являлось экономическое стимулирование инвестиций в рамках частно-государственного партнёрства, большое внимание в программе развития санаторно-курортной системы республики уделено научному и кадровому обеспечению деятельности санаторно-курортных комплексов как основным факторам, влияющим на качество оказываемых услуг.

Развитая нормативно-правовая база является основой государственного управления санаторно-курортными организациями в регионах. В первую очередь, в ней четко отражены стратегические ориентиры и показатели, которые запланированы в качестве результатов функционирования СКК. Также введены ответственные министерства, ведомства, должностные лица, за которыми закреплены направления и функции, обозначены инструменты и методы достижения показателей, их сроки и способы финансирования.

В текущих условиях именно государство определяет вектор развития курортной медицины и способствует ее интеграции в экономику и социальную сферу субъектов РФ с опорой на имеющийся управленческий опыт и традиции санаторно-курортного дела. Целесообразно сгруппировать полученные данные в соответствии с рейтингами регионов ПФО по уровню развития СКК в трех основных областях: потенциал лечебно-оздоровительных ресурсов, экономический потенциал, потенциал государственного регулирования СКО региона, чтобы определить конкурентные позиции и уязвимости территориально близких субъектов округа (табл. 1).

Таблица 1
Рейтинговые позиции регионов ПФО с высоким уровнем развития СКК*

Table 1
Rating positions of the Volga Federal District regions with a high level of CCM development*

Критерий	Республика Татарстан	Республика Башкортостан	Пермский край	Чувашская Республика	Удмуртская республика	Республика Марий Эл
Законы о природно-лечебных ресурсах и местностях	+	+	-	+	+	+
Концепция-стратегия развития СКО	+	+	-	+	-	+
Программы развития курортного дела и лечебно-оздоровительного туризма	-	+	-	+	-	+
Рейтинг по потенциалу лечебно-оздоровительных ресурсов	1	3	2	6	4	5
Рейтинг по экономическому потенциалу	1	2	3	6	4	5
Рейтинг по потенциалу государственного регулирования СКО региона	4	1	14	2	8	3

*составлено автором

Рейтинг выбранных субъектов ПФО учитывал наличие законодательства о регулировании СКК, природных ресурсов, наличие прибыли СКО, величину оборота. Можно сделать вывод о том, что три рассматриваемых региона занимают первые места по экономическому потенциалу СКК, являются стабильно прибыльными при наиболее высоких объемах выручки. Однако позиции Пермского края по нали-

чию нормативно-правового обеспечения управления являются наиболее слабыми, так как отсутствие базовых законов снижает качество планирования развития отрасли.

Выделим основные особенности институциональной среды регулирования и развития региональных СКК округа рассмотренных субъектов, занимающих высокие места (табл. 2).

Таблица 2

**Особенности институциональной среды регулирования
и развития СКК некоторых регионов ПФО***

Table 2

**Features of the institutional environment for the regulation and development
of the CCM in some regions of the Volga Federal District***

Параметр	Республика Татар- стан	Республика Башкор- тостан	Пермский край
Направленность	Выраженная соци- альная направлен- ность	Социальная и эконо- мическая направлен- ность	Выраженная эконо- мическая направ- ленность
Интеграция в систему региона	Высокая, соответ- ствует стратегии со- циально- экономического раз- вития	Достаточно высокая, соответствует соци- альным целям регио- на и поддержке насе- ления	Достаточно высо- кая, направлена на развитие туристско- рекреационной спе- циализации края
Устойчивое раз- витие	Системное сбалан- сированное управле- ние социальными и экономическими по- казателями функци- онирования СКК	Функциональное управление в соот- ветствии с социаль- ной политикой реги- она	Ситуационное управление СКК и согласование целей различных субъек- тов
Спрос	Выраженная ориен- тация на внутренний спрос (собственное население), а также внешний спрос, вы- раженная сезонность	Ориентация на насе- ление соседних реги- онов, упор на лечеб- ные профили сана- торно-курортных ор- ганизаций	Ориентация на население соседних регионов, выражен- ная зимняя рекреа- ция и стабильная заполняемость в те- чение года
Особенности рыночного предложения	Комплексность и высокая диверсифи- кация услуг	Комплексность услуг и низкая диверсифи- кация	Комплексность услуг и их доста- точная диверсифи- кация

*составлено автором по данным (Кни, Радченко, Уразманов, Балабанова, 2020; Лежнин, Полухина, 2021; Малышкина, Ушакова, 2021; Сельдушова, Нехаева, 2021; Соловская, Данилова, 2022; Яхварова, Кирилушкина, 2022)

Заключение (Conclusions). Каждый рассматриваемый регион ПФО обладает преимуществами и определенными ограничениями в регулировании и развитии санаторно-курортных комплексов, при этом можно сформулировать общие рекомендации по совершенствованию институциональной среды курортной медицины:

1. Системная научная, мониторинговая и предпринимательская деятельность по исследованию и использованию при-

родных лечебных ресурсов в целях повышения качества регионального предложения услуг, их диверсификации с учетом различных потребностей социально-демографических групп населения;

2. Развитие правовой институциональной среды, способствующей качественному стратегическому планированию развития курортной медицины, привлечению инвесторов под выделенные проекты курортно-рекреационных кластеров, сти-

мулированию предпринимательской инициативы в туристско-рекреационной и сервисной деятельности;

3. Формирование цифровой среды и цифровых инструментов сопровождения лечебно-оздоровительного процесса, соответствующих потребности населения в качественных услугах, что положительно отразится на конкурентных позициях СКК региона.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare.

Список литературы

Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2019 № 2852-р (ред. от 30.03.2023) "Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации" // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/563926473?ysclid=metsgcuilh580990009> (дата обращения: 07.08.2025).

Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации, утверждена распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2018 года № 2581-р // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/551760675?ysclid=metsid5nqx369483196> (дата обращения: 07.08.2025).

Закон Республики Татарстан от 8 декабря 2004 года № 63-ЗРТ «Об адресной социальной поддержке населения в Республике Татарстан» (с изменениями на 12 апреля 2024 года) // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/423904176?ysclid=metsv5e9sj375672317> (дата обращения: 07.08.2025).

Концепция развития санаторно-курортной системы Республики Башкортостан от 6 мая 2000 года № УП-252 «О мерах по развитию санаторно-курортной системы Республики Башкортостан» // Электронный фонд правовых и технических документов URL:

<https://docs.cntd.ru/document/935103957?ysclid=metsx0wucn264559548> (дата обращения: 02.08.2025).

Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период 2021-2030 годов, утверждена Приказом ГК Республики Татарстан № 18 от 16 февраля 2022 г. // Электронный фонд правовых и технических документов URL:

<https://docs.cntd.ru/document/406552767?ysclid=metrxhpcqk150316214> (дата обращения: 10.08.2025).

Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года, утверждена Законом РТ от 17 июня 2015 года № 40-ЗРТ // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/428570021?ysclid=metsz7rntg632938537> (дата обращения: 09.08.2025).

Стратегии развития туризма в Пермском крае на период до 2035 года с изменениями на 27 сентября 2023 года (в ред. распоряжений Правительства Пермского края от 07.12.2022 № 433-рп, от 27.09.2023 № 351-рп) // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/406008612?ysclid=mett18esao242887774> (дата обращения: 10.08.2025).

Указ Президента Республики Башкортостан «О мерах по развитию санаторно-курортной системы Республики Башкортостан» от 6 мая 2000 года № УП-252 // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/935103957?ysclid=mett253zim575969190> (дата обращения: 10.08.2025).

Порядок организации санаторно-курортного лечения работников государственных учреждений Республики Татарстан, работников муниципальных организаций в Республике Татарстан и муниципальных служащих в Республике Татарстан (утв. постановлением КМ РТ от 4 июля 2022 г. № 620) // Электронный фонд правовых и технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/407274438?ysclid=mett3s7gco202505318> (дата обращения: 06.08.2025).

Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2036 (одобрен на засе-

дании Правительства РФ 22.11.2018) URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognost_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html?ysclid=mett55kfnt87123571 (дата обращения: 06.08.2025).

Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). URL: <https://www.fedstat.ru/%C2%A0?ysclid=m60sg25vzc793997192> (дата обращения: 05.08.2025).

Кнни Ю.А., Радченко О.Р., Уразманов А.Р., Балабанова Л.А. Современное состояние и развитие санаторно-курортного потенциала республики Татарстан // Казанский медицинский журнал. 2020. Т. 101. № 4. С. 561-569.

Лежнин В.В., Полухина А.Н. Развитие локальных систем в сфере туризма и рекреации (на примере Приволжского федерального округа): анализ и перспективы // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15. № 4 (96). С. 134-150.

Малышкина Н.А., Ушакова А.С. Особенности развития туристской сферы в Чувашской республике // Вестник Чебоксарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2021. № 4 (27). С. 30-43.

Сельдушова Д.Д., Нехаева Н.Е. География рекреационного туризма в регионах Приволжского федерального округа // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 76-1. С. 104-107.

Соловская А.В., Данилова А.В. Статистический анализ взаимосвязи туризма и экономики Кировской области // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2022. Т. 16. № 2. С. 60-69.

Яхварова Е.В., Кирилушкина И.А. Конкурентоспособность регионального туризма: направления повышения и инновации (на примере Саратовской области) // Инновационная деятельность. 2022. № 3 (62). С. 70-82.

References

Decree of the Government of the Russian Federation on 11/29/2019 No. 2852-r (as amended on 03/30/2023) "On approval of the action plan for the implementation of the Development Strategy of the sanatorium-resort complex of the Russian Federation", Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at:

<https://docs.cntd.ru/document/563926473?ysclid=metsgcuihh5809990009> (Accessed 07 August 2025). (In Russ.).

Decree of the President of the Republic of Bashkortostan "On measures for the development of the sanatorium-resort system of the Republic of Bashkortostan" the May 6, 2000 No. UP-252, Electronic Fund of Legal and Technical documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/935103957?ysclid=mett253zim575969190> (Accessed 10 August 2025). (In Russ.).

Forecast of socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2036 (approved at the meeting of the Government of the Russian Federation on 22.11.2018) [Online] available at: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognost_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html?ysclid=mett55kfnt87123571 (Accessed: 06 August 2025). (In Russ.).

Knni, Yu.A., Radchenko, O.R., Urazmanov, A.R. and Balabanova, L.A. (2020), "The current state and development of the sanatorium-resort potential of the Republic of Tatarstan", *Kazan Medical Journal*, Vol. 101, 4, pp. 561-569. (In Russ.).

Lezhnin, V.V. and Polukhina, A.N. (2021), "Development of local systems in the field of tourism and recreation (on the example of the Volga Federal District): analysis and prospects", *Service in Russia and abroad*, Vol. 15, 4 (96), pp. 134-150. (In Russ.).

Malyshkina, N.A. and Ushakova, A.S. (2021), "Features of the development of the tourism sector in the Chuvash Republic", *Bulletin of the Cheboksary Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*, 4 (27), pp. 30-43. (In Russ.).

Seldushova, D.D. and Nekhaeva, N.E. (2021), "Geography of recreational tourism in the regions of the Volga Federal District", *Trends in the development of science and education*, 76-1, pp. 104-107. (In Russ.).

Solovskaya, A.V. and Danilova, A.V. (2022), "Statistical analysis of the relationship between tourism and the economy of the Kirov region", *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*, Vol. 16, 2, pp. 60-69. (In Russ.).

Strategy of Socio-economic Development of the Republic of Tatarstan until 2030, approved by RT Law No. 40-ZRT on June 17, 2015, Electronic Fund of Legal and Technical documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/428570021?ysclid=metsz7rntg632938537> (Accessed: 09 August 2025). (In Russ.).

Strategies for the development of tourism in the Perm Region for the period up to 2035, as amended on September 27, 2023 (as amended by the orders of the Government of the Perm Region on 12/07/2022 No. 433-rp, dated 09/27/2023 No. 351-rp), Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/406008612?ysclid=mett18esao242887774> (Accessed 10 August 2025). (In Russ.).

The development strategy of the sanatorium-resort complexes of the Russian Federation, approved by the Decree of the Government of the Russian Federation on November 26, 2018 No. 2581-r, Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/551760675?ysclid=metsid5nqx369483196> (Accessed 07 August 2025). (In Russ.).

The Law of the Republic of Tatarstan dated December 8, 2004 No. 63-ZRT "On targeted social support for the population in the Republic of Tatarstan" (as amended on April 12, 2024), Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/423904176?ysclid=metsv5e9sj375672317> (Accessed 07 August 2025). (In Russ.).

The concept of the development of the sanatorium-resort system of the Republic of Bashkortostan dated May 6, 2000 No. UP-252 "On measures for the development of the sanatorium-resort system of the Republic of Bashkortostan", Electronic Fund of Legal and Technical documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/935103957?ysclid=metsx0wucn264559548> (Accessed 02 August 2025). (In Russ.).

The strategy of tourism development in the Republic of Tatarstan for the period 2021-2030, approved by the Order of the Civil Code of the Republic of Tatarstan No. 18 on February 16, 2022, Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/406552767?ysclid=metrxhpcqk150316214> (Accessed 10 August 2025). (In Russ.).

The procedure for organizing sanatorium treatment for employees of state institutions of the Republic of Tatarstan, employees of municipal organizations in the Republic of Tatarstan and municipal employees in the Republic of Tatarstan (approved by the Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Tatarstan on July 4, 2022 No. 620), Electronic Fund of Legal and Technical Documents [Online] available at: <https://docs.cntd.ru/document/407274438?ysclid=mett3s7gco202505318> (Accessed 06 August 2025). (In Russ.).

Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS). [Online] available at: <https://www.fedstat.ru/%C2%A0?ysclid=m60sg25vzc793997192> (Accessed 05 August 2025). (In Russ.).

Yakhvarova, E.V. and Kirilushkina, I.A. (2022), "Competitiveness of regional tourism: areas of improvement and innovation (on the example of the Saratov region)", *Innovation activity*, 3 (62), pp. 70-82. (In Russ.).

Данные об авторе

Оборин Матвей Сергеевич, доктор экономических наук, профессор, процессор кафедры экономического анализа и статистики, профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории, профессор кафедры менеджмента

Information about the author

Matvey S. Oborin, Doctor of Economics Sciences, Professor, Processor of the Department of Economic Analysis and Statistics, Professor of the Department of World and Regional Economics, Economic Theory, Professor of the Department of Management