

Спортивный менеджмент и экономика спорта Sports management and economics of sport

Научная статья

УДК 338.48

DOI: 10.14529/hsm25s211

РАЗВИТИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ТУРИЗМА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ю.Г. Тюрина, YGTyurina@fa.ru, <http://orcid.org/0000-0002-5279-4901>

И.Ю. Швеиц, IYShvets@fa.ru, <http://orcid.org/0000-0002-9602-9582>

Ю.Ю. Швеиц, <https://orcid.org/0000-0002-6557-1416>

В.Е. Корольков, korolkov50@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8648-4146>

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Аннотация. Цель: результаты эмпирического исследования анализа и выявления приоритетных направлений стратегического планирования в сфере туризма в Российской Федерации. **Материалы и методы.** В проведении данного исследования были использованы методы теоретического анализа – проанализированы и обобщены исследования, посвященные вопросам государственного управления сферы туризма, федеральные и региональные отраслевые законы, нормативно-правовые документы в сфере туризма, национальные проекты, государственные программы сферы туризма. **Результаты.** Проведенный анализ целей и значений показателей, отраженных в документах стратегического планирования развития сферы туризма, дал возможность выявить несопряженность в документах, пропущенные данные, дублирование показателей в государственных программах, что ограничивает возможности проведения объективной оценки эффективности реализации государственных программ и формирования действенной системы стратегических документов. Представляется целесообразным разграничивать показатели и результаты, отражающие реализацию программ и проектов и привести в соответствие матрицу показатель/результат в структуре документов стратегического планирования. Систему управления сферой туризма можно рассмотреть через совокупность институционального, стратегического, правового, информационно-технологического, экономического, финансового, социально-ориентированного блоков, блока делового климата и устойчивости. **Заключение.** Комплексное исследование системы стратегического планирования развития сферы туризма позволит повысить эффективность управления, разработать критерии выбора инструментов реализации государственной политики, подготовить предложения по формированию единых методологических подходов по совершенствованию государственного регулирования туристской отрасли в условиях изменения туристских потоков и ландшафта рынка соответствующих услуг.

Ключевые слова: государственное управление, стратегическое планирование, документы стратегического планирования, инфраструктура, туризм

Благодарности. Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета ВТК-ГЗ-ПИ-28-2.

Для цитирования: Развитие приоритетных направлений стратегического планирования в сфере туризма в Российской Федерации / Ю.Г. Тюрина, И.Ю. Швеиц, Ю.Ю. Швеиц, В.Е. Корольков // Человек. Спорт. Медицина. 2025. Т. 25, № S2. С. 81–88. DOI: 10.14529/hsm25s211

DEVELOPING STRATEGIC PLANNING PRIORITIES FOR THE TOURISM SECTOR IN THE RUSSIAN FEDERATION

Yu.G. Tyurina, YGTyurina@fa.ru, <http://orcid.org/0000-0002-5279-4901>

I.Yu. Shvets, IYShvets@fa.ru, <http://orcid.org/0000-0002-9602-9582>

Yu.Yu. Shvets, <https://orcid.org/0000-0002-6557-1416>

V.E. Korolkov, korolkov50@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8648-4146>

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract. Aim. This paper conducts an empirical analysis to identify strategic planning priorities within the tourism sector of the Russian Federation. **Materials and methods.** The study employs theoretical methods, including a comprehensive review of public policy, federal and regional sector-specific laws, regulatory documents, national projects, and state programs in the tourism sector. **Results.** Analysis of the goals and metrics in strategic planning documents revealed internal inconsistencies, missing data, and duplicated indicators across state programs. These flaws impede objective assessment of program effectiveness and prevent the establishment of a coherent strategic framework. The findings suggest a need to distinguish between performance indicators and outcomes and to realign the indicator-outcome matrix within the planning documents. The tourism management system can be considered through the lens of interconnected components: institutional, strategic, legal, informational, technological, economic, financial, social, and those related to business climate and sustainability. **Conclusion.** A comprehensive analysis of the tourism strategic planning system is crucial to improve management efficacy, establish criteria for selecting policy instruments, and develop unified methodologies for enhancing state regulation. This is critically needed to adapt to evolving tourist flows and a rapidly changing market.

Keywords: state management, strategic planning, strategic planning documents, infrastructure, tourism

Acknowledgements. This work was supported by the state assignment of the Financial University (project No VTK-GZ-PI-28-2).

For citation: Tyurina Yu.G., Shvets I.Yu., Shvets Yu.Yu., Korolkov V.E. Developing strategic planning priorities for the tourism sector in the Russian Federation. *Human. Sport. Medicine*. 2025;25(S2):81–88. (In Russ.) DOI: 10.14529/hsm25s211

Введение. Проводимая планомерная работа по совершенствованию системы государственного управления и развитию нормативно-правового регулирования туристской сферы позволила обеспечить основы их устойчивого развития, межотраслевого, межрегионального и международного взаимодействия при развитии этих сфер, повысить инвестиционную привлекательность, провести обновление и модернизацию инфраструктуры. Большую роль в возможности успешного влияния проведения спортивных событий на развитие туристской сферы сыграло использование комплексного подхода в развитии туризма, индустрии гостеприимства.

Существенное влияние на развитие теоретико-методологических основ государственного управления туризмом оказали исследования [1, 6, 8, 10].

Вопросы формирования и развития государственной политики в сфере туризма как на федеральном, так и региональном уровне

нашли отражение в работах [2, 3, 7, 9, 12, 13, 15, 18, 19].

Особый интерес вызывают работы, посвященные механизмам, инструментам управления туризма, индустрии гостеприимства [4, 5, 14, 16, 17, 20]. Однако в связи со сложностью и многогранностью процесса государственного регулирования сферы туризма, происходящих трансформационных изменений требуется дальнейшее исследование вопросов, связанных со стратегическим планированием инфраструктурного развития туризма.

Материалы и методы. Целью статьи является проведение анализа и выявление приоритетных направлений стратегического планирования в сфере туризма в Российской Федерации. К объекту исследования относятся сфера туризма на региональном уровне. Предметом является стратегическое планирование как инструмент управления инфраструктурным развитием сферы туризма. В проведении данного исследования были исполь-

зованы методы теоретического анализа – про-анализированы и обобщены исследования, посвященные вопросам государственного управления сферы туризма, федеральные и региональные отраслевые законы, нормативно-правовые документы в сфере туризма, национальные проекты, государственные программы сферы туризма.

Результаты. Документы стратегического планирования (ДСТП), направленные на развитие туризма, требуют анализа на предмет сопряженности показателей и результатов, так как их достижение непосредственно увязывается с планируемыми объемами финансовых средств. Сопряженность показателей и результатов ДСТП повышает качество стратегического программирования, позволяет оценивать результативность и эффективность динамических процессов на основе прозрачной системы критериев [11].

Анализ целей и значений показателей, отраженных в ДСТП, связанных с развитием туризма, выявил пропущенные данные в государственных программах (ГП) (табл. 1).

Таким образом, паспорта ГП не в полной мере сопряжены с верхнеуровневыми документами стратегического планирования. Это ограничивает возможности, во-первых, проводить объективную оценку эффективности реализации государственных программ, во-вторых, сформировать действенную систему стратегических документов. Решения, принимаемые ответственным исполнителем в ходе реализации мероприятий государственной программы, могут оказаться смещенными.

В соответствии с Положением о системе управления государственными программами предусмотренные показатели должны характеризовать конечные значимые для общества социально-экономические эффекты или эф-

Таблица 1
Table 1

**Наличие целей и значений показателей, отраженных в ДСТП,
связанных с развитием туризма
Goals and metrics for tourism development in strategic planning documents**

Документ целеполагания	Цели, показатели	Отражение в ГП
Государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма»		
Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года	Экспорт услуг по статье «поездки»	Не отражено
	Количество номеров в классификационных средствах размещения	Не отражено
Государственная программа Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа»		
Стратегия развития туризма на территории Северо-Кавказского федерального округа на период до 2035 года	Увеличение суммарного вклада туристской индустрии в регионы СКФО к 2024 году в 2 раза, к 2035 году – в 4 раза	Не отражено
	Увеличение суммарного вклада туристской индустрии в регионы СКФО в объем экспорта услуг по статье «поездки» к 2024 году в 2 раза, к 2035 году – в 4 раза	Не отражено
	Количество мест в классификационных средствах размещения к 2024 году – 99 тысяч единиц, к 2030 году – 153 тысячи единиц, к 2035 году – 271 тысяча единиц	Не отражено
	Объем инвестиций в основной капитал классификационных средств размещения к 2024 году – 3 млрд руб., к 2030 году – 9 млрд руб., к 2035 году – 16 млрд руб.	Не отражено
Комплексная государственная программа «Развитие СКФО»	Количество туристов, посетивших курорты туристского кластера, человек	Отражено
Комплексная государственная программа «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя»	Не отражено количество, прибывших туристов, человек	Отражено

Источник: составлено авторами.

факты в области обеспечения национальной безопасности. Большинство представленных показателей формальные и не позволяют оценить действительный социально-экономический эффект госпрограммы. Кроме того, на показатели конечного результата и итогового эффекта приходится около 25 % (например, количество туристских поездок). 75 % показателей могут быть охарактеризованы как показатели непосредственных результатов (например, число номеров в КСР, число поддержанных проектов, средняя численность сотрудников).

Формулировки отдельных показателей дублируются с названиями структурных элементов. Задвоение показателей (результатов) приводит к дублированию фактов выполнения задач, снижает прозрачность отчетных данных, усложняет процедуры администрирования. Учитывая разноуровневость госпрограмм и их структурных элементов, представляется целесообразным разграничивать показатели и результаты, отражающие реализацию программ и проектов и привести в соответствие матрицу показатель/результат в структуре документов стратегического планирования. Это позволит повысить результативность управленческих решений для достижения социально-экономических эффектов.

Систему управления сферой туризма можно рассмотреть через совокупность институционального, стратегического, правового, информационно-технологического, экономического, финансового, социально-ориентированного блоков, блока делового климата и устойчивости. Каждый блок включает совокупность элементов, характеризующих субъекты, объекты, инструменты и механизмы, направленные на формирование и развитие соответствующей сферы.

Проблематика блока стратегического планирования была рассмотрена отдельно в рамках исследования, основные задачи в этом направлении связаны с систематизацией целей, показателей, результатов стратегических документов и их сопряжением.

В пуле информационно-технологического блока необходимо рассмотреть ГИС «Электронная путевка» (<https://eisep.ru>), АИС «Туризм», Национальный туристский портал Russia.Travel, туристскую мультязычную цифровую платформу, мирпутешествий.рф, отдельные региональные информационные системы, переход на платформенное решение,

развитие API и функционала для различных групп пользователей.

Для достижения целей должна быть создана сквозная система государственной поддержки, включающая финансовые и нефинансовые меры, в том числе налогового стимулирования, упрощения процедур, координации отраслевого сопряжения в популяризации туризма.

Положительным является опыт межведомственного взаимодействия в поддержке отрасли. Например, Росреестр реализует проект «Земля для туризма» для формирования списка свободных территорий и земельных участков, которые могут быть вовлечены в туристский оборот. В условиях формирования цифрового правительства естественным шагом должно стать создание информационной системы, предоставляющей возможность заинтересованным субъектам обращаться за предоставлением участков для целей туризма.

Однако, учитывая оговорку о сезонности и нестабильности туристского потока, поступления нового налога будут нестабильными и сложнопрогнозируемыми. Учитывая данное предположение, выявленный дефицит коллективных средств размещения (КСР), поэтапное прекращение действия региональных налоговых льгот (связанных с оптимизацией налоговых расходов и завершением кризиса, вызванного пандемией), целесообразно поддержать деятельность КСР через косвенный инструмент государственной поддержки – долгосрочное обнуление ставки НДС. Сейчас срок нулевой ставки ограничен 5 годами для гостиниц. Новый срок для нулевой ставки НДС целесообразно продлить до 2030 г. – именно к этому году должен быть достигнут показатель национальной цели по вкладу отрасли туризма в ВВП в объеме 5 %.

Гипотеза исследования системы управления сферой туризма на субфедеральном уровне связана с предположением, что наличие выделенного органа власти, наделенного полномочиями в сфере туризма, повышает эффективность управления туристской отраслью.

Полномочия регионов по формированию благоприятной туристской среды были закреплены с внесением изменений в Федеральный закон 184-ФЗ в ноябре 2010 г. и сохранились в Федеральном законе от 21 декабря 2021 года № 414-ФЗ. При этом полномочия в части детского отдыха выделены в отдельную группу, здесь важно выделить системные инструмен-

ты: формирование реестра организаций отдыха и оздоровления детей, разработка списка «детских» туристских маршрутов (самодеятельный туризм) и другие.

В отраслевых правовых актах полномочия регионов конкретизируются: в Федеральном законе от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» с 2016 года действует статья 3.2, включающая такие направления как разработка и реализация документов стратегического планирования в сфере туризма, информационное обеспечение туризма.

Специфика сферы туризма связана с тем, что она захватывает множество отраслей (например, общественное питание, транспорт, здравоохранение, культура, спорт, образование и др.). В связи с этим организационные основы системы управления туризмом неустойчивы и размыты, наблюдается передача полномочий в области туризма от одного органа другому.

Выборочное обследование организации системы управления туризмом в регионах показало, что лишь в части регионов присутствует обособленный орган государственного управления в сфере туризма (например, Санкт-Петербург, Краснодарский и Приморский края), также распространены решения передачи полномочий в сфере туризма в управления органам власти, отвечающим за другие отрасли – например, Министерство предпринимательства и туризма в Республике Башкортостан, Министерство экономического развития и промышленности в Республике Карелия.

Очевидно, что отраслевая принадлежность ведомства будет определять и вектор приоритетов развития туристской отрасли и туристских продуктов. На данном этапе исследования можно предположить, что отнесение полномочий по туризму к компетенции органов власти, ответственных за экономическую политику и инвестиционный климат, позволит эффективно реализовывать проекты по созданию туристской инфраструктуры, расширению механизмов государственно-частного партнерства, концессионных соглашений.

Перспективным инструментом государственной поддержки развития туризма и сферы гостеприимства является социальный заказ (Федеральный закон от 13 июля 2020 № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере»,

в 2021–2024 гг. действует режим апробации). В 2022 году Минфином России совместно с Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации Правительствами Московской области и Республики Башкортостан реализован пилотный проект «Формирование и исполнение государственного социального заказа в социальной сфере на примере отрасли туризма в Московской области и Республике Башкортостан», по результатам которого сформированы целевые схемы бизнес-процессов по организации оказания государственных услуг в сфере туризма.

С учетом анализа эффективности налоговых льгот, проводимой Федеральной налоговой службой (АИС «Налоговые расходы», АИС «Эффективность налоговых льгот»), система налоговых льгот и преференциальных режимов для сферы туризма может быть оптимизирована, в том числе в направлении сопряженности с налоговыми стимулами в отношении субъектов МСП и сопряженных отраслей.

Заключение. В условиях многозадачности, связанной с развитием отечественного туризма, необходимо более активно перейти к доработке нормативных правовых актов, их реализации, уточнению понятий и проверке исполнения ключевых показателей. Эти изменения позволят неукоснительно выполнять решения, связанные с повышением ответственности за предоставление качественных услуг, защиты прав и законных интересов граждан.

Важным предложением по совершенствованию нормативно-правовых актов является актуализация базового Федерального закона «О туризме». Целесообразно уточнить понятийный аппарат и привести отдельные статьи в соответствие со Стратегией развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года, в том числе дополнить определение понятия «туристская деятельность». Имеется в виду, что в современных условиях эта деятельность подразумевает не только организацию, но и сопровождение во время путешествий, предоставление разнообразных видов туристских услуг. Туристы могут получать услуги разных видов туризма в одном путешествии, поэтому есть смысл ввести понятие «комбинированный туризм».

Необходимо уделить больше внимания развитию отдельных видов туризма, расширению целей видов туризма, приобщению к традиционному укладу жизни и обычаям на-

родов Российской Федерации, посещению объектов культурного наследия народов Российской Федерации, увеличению количества

туристских субъектов. Это позволит масштабировать туристскую деятельность в субъектах РФ.

Список литературы

1. Андрианова, Ю.В. Приоритетные направления развития туризма в России / Ю.В. Андрианова, В.В. Филатов // *Инновац. экономика: информация, аналитика, прогнозы.* – 2022. – № 2. – С. 20–24. – https://doi.org/10.47576/2411-9520_2022_2_20.
2. Баранова, С.А. Методы государственного регулирования индустрии туризма на региональном уровне (на примере Псковской области) / С.А. Баранова // *Изв. высш. учеб. заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством.* – 2011. – № 3 (9). – С. 22–26.
3. Ветитнев, А.М. Совершенствование управления курортными территориями на основе комплексного анализа их конкурентоспособности / А.М. Ветитнев, И.А. Хрипушина // *Вестник Нац. академии туризма.* – 2006. – № 1. – С. 58–62.
4. Влияние экономических методов государственного регулирования на развитие индустрии гостеприимства и туризма: монография / Т.Е. Гварлиани, З.С. Баташева, Е.К. Воробей и др. – Сочи: ИП Кривлякин С.П., 2012. – 265 с.
5. Воробей, Е.К. Функционирования сферы рекреации и туризма региона в условиях новой реальности на основе ДЕА-модели / Е.К. Воробей // *Профессорский журнал* – 2020 – № 2 (6). – С. 45–54.
6. Карпова, Г.А. Проблемы совершенствования управления туризмом на уровне региона / Г.А. Карпова, Л. Б-Ж. Максанова // *Известия СПбГЭУ.* – 2016. – № 4 (100). – С. 87–93.
7. Кружалин, В.И. Стратегическое планирование как основа устойчивого развития туризма в регионах Российской Федерации / В.И. Кружалин, Т.Н. Меньшикова, К.В. Кружалин // *Географ. вестник.* – 2022. – № 1 (60). – С. 136–149.
8. Левченко, Т.П. Концептуальная модель процесса управления устойчивым развитием туристско-рекреационных систем / Т.П. Левченко // *Инновац. системы.* – 2014. – Т. 1, № 1. – С. 46–54.
9. Полякова, И.Л. Механизмы реализации региональных целевых программ развития туризма в Российской Федерации (на примере Приволжского федерального округа) / И.Л. Полякова // *Вестник Оренбург. гос. ун-та.* – 2013. – № 8 (157). – С. 133–139.
10. Рассохина, Т.В. Разработка стратегий управленческих процессов в территориальных туристско-рекреационных системах на основе типовых стратегий устойчивого развития туризма / Т.В. Рассохина // *Основные направления развития индустрии туризма в условиях глобализации мировой экономики: материалы Междунар. науч.-практ. конф.* – Ташкент: ТДИУ, 2019. – С. 291–294.
11. Результаты реализации программы «Туристский кейбэк» / Л.И. Шмаркова, М.С. Шмарков, Е.А. Шмаркова, Е.А. Макаров // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса.* – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 63–75.
12. Сазонов, В.Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / В.Г. Сазонов. – Владивосток: Спектр, 2001. – 149 с.
13. Современные проблемы управления изменениями в государственной программе Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» / В.В. Филатов, В.Ю. Мишаков, О.В. Макеева, Д.И. Горбков // *Муниципальная академия.* – 2021. – № 2. – С. 28–39.
14. Шитова, Н.В. Основные направления государственных предприятий в современной экономике / Н.В. Шитова // *Становление и развитие рыночных отношений: сб. науч. тр.* – Саратов: СГСЭУ, 2004.
15. Almeida, Joana. A framework for conflict analysis in spatial planning for tourism / Joana Almeida, Carlos Costa, Nunes da Silva Fernando // *Tourism Management Perspectives.* – 2017. – Vol. 24. – P. 94–106.
16. Cehan, Alexandra. A multilayer network approach to tourism collaboration / Alexandra Cehan, Mihail Eva, Corneliu. Iașu // *Journal of Hospitality and Tourism Management.* – 2021. – Vol. 46. – P. 316–326.
17. Nguyen Thi Quynh Trang. Networking, coopetition and sustainability of tourism destinations / Nguyen Thi Quynh Trang, Johnson Patricia, Young Tamara // *Journal of Hospitality and Tourism Management.* – 2022. – Vol. 50. – P. 400–411.

18. Rahmafritra, Fitri. *Tourism planning and planning theory: Historical roots and contemporary alignment* / Fitri Rahmafritra, Philip L. Pearce, Hera Oktadiana, Heru P.H. Putro // *Tourism Management Perspectives*. – 2020. – Vol. 35. – P. 100703. – <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100703>.

19. Sosa, María Cristina. *Tourism development planning as a community industry* / Sosa, María Cristina // *Revista Científica "Visión de Futuro"*. – 2023. – Vol. 27, No. 1. – P. 59–72. – <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.002.en>.

20. *Transformation of public administration in the digital economy* / M.A. Ekaterinovskaya, O.V. Orusova, I.Yu. Shvets et al. // *Big Data in Information Society and Digital Economy*. Cham, Springer. – 2023. – С. 27–32.

References

1. Andrianova Yu.V., Filatov V.V. [Priority Areas for Tourism Development in Russia]. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy* [Innovative Economy. Information, Analytics, Forecasts], 2022, no. 2, pp. 20–24. (in Russ.) DOI: 10.47576/2411-9520_2022_2_20

2. Baranova S.A. [Methods of State Regulation of the Tourism Industry at the Regional Level (on the Example of the Pskov Region)]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravleniye proizvodstvom* [News of Higher Educational Institutions. Ser. Economics, Finance and Production Management], 2011, no. 3 (9), pp. 22–26. (in Russ.)

3. Vetitnev A.M., Khripushina I.A. [Improving the Management of Resort Areas Based on a Comprehensive Analysis of Their Competitiveness]. *Vestnik Natsional'noy akademii turizma* [Bulletin of the National Academy of Tourism], 2006, no. 1, pp. 58–62. (in Russ.)

4. Gvarliani T.E., Batasheva Z.S., Vorobey E.K. et al. *Vliyaniye ekonomicheskikh metodov gosudarstvennogo regulirovaniya na razvitiye industrii gostepriimstva i turizma: monografiya* [The Impact of Economic Methods of State Regulation on the Development of the Hospitality and Tourism Industry. Monograph]. Sochi, IP Krivlyakin S.P. Publ., 2012. 265 p.

5. Vorobey E.K. [Functioning of the Regional Recreation and Tourism Sphere in the New Reality Based on the DEA Model]. *Professorskiy zhurnal* [Professor's Journal], 2020, no. 2 (6), pp. 45–54. (in Russ.)

6. Karpova G.A., Maksanova L. B-Zh. [Problems of Improving Tourism Management at the Regional Level]. *Izvestiya SPbG-EU* [Izvestiya SPbGEU], 2016, no. 4 (100), pp. 87–93. (in Russ.)

7. Kruzhalin V.I., Menshikova T.N., Kruzhalin K.V. [Strategic Planning as a Basis for Sustainable Tourism Development in the Regions of the Russian Federation]. *Geograficheskiy vestnik* [Geographical Bulletin], 2022, no. 1 (60), pp. 136–149. (in Russ.)

8. Levchenko T.P. [Conceptual Model of the Process of Managing Sustainable Development of Tourism and Recreational Systems]. *Innovatsionnyye sistemy* [Innovative Systems], 2014, vol. 1, no. 1, pp. 46–54. (in Russ.)

9. Polyakova I.L. [Mechanisms for the Implementation of Regional Target Programs for Tourism Development in the Russian Federation (Using the Volga Federal District as an Example)]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Orenburg State University], 2013, no. 8 (157), pp. 133–139. (in Russ.)

10. Rassokhina T.V. [Development of Strategies for Management Processes in Territorial Tourism and Recreational Systems Based on Standard Strategies for Sustainable Tourism Development]. *Osnovnyye napravleniya razvitiya industrii turizma v usloviyakh globalizatsii mirovoy ekonomiki: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Main Directions of Tourism Industry Development in the Context of Globalization of the World Economy. Materials of the International Scientific and Practical Conference], 2019, pp. 291–294. (in Russ.)

11. Shmarkova L.I., Shmarkov M.S., Shmarkova E.A., Makarov E.A. [Results of the Implementation of the Tourist Cashback Program]. *Nauchnyy rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa* [Scientific Result. Business and Service Technologies], 2023, vol. 9, no. 2, pp. 63–75. (in Russ.)

12. Sazonov V.G. *Prognozirovaniye i planirovaniye v usloviyakh rynka* [Forecasting and Planning in a Market Environment]. Vladivostok, Spektr Publ., 2001. 149 p.

13. Filatov V.V., Mishakov V.Yu., Makeeva O.V., Gorbkov D.I. [Modern Problems of Change Management in the State Program of the Russian Federation Development of Culture and Tourism].

Munitsipal'naya akademiya [Municipal Academy], 2021, no. 2, pp. 28–39. (in Russ.) DOI: 10.52176/2304831X_2021_02_28

14. Shitova N.V. [Main Directions of State-owned Enterprises in the Modern Economy]. *Stanovleniye i razvitiye rynochnykh otnosheniy: sb. nauch. trudov* [Formation and Development of Market Relations: Collection of Scientific Works], 2004. (in Russ.)

15. Almeida J., Costa C., da Silva Fernando N. A Framework for Conflict Analysis in Spatial Planning for Tourism. *Tourism Management Perspectives*, 2017, vol. 24, pp. 94–106. DOI: 10.1016/j.tmp.2017.07.021

16. Cehan A., Eva M., Iașu C. A Multilayer Network Approach to Tourism Collaboration. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2021, vol. 46, pp. 316–326. DOI: 10.1016/j.jhtm.2021.01.006

17. Nguyen Thi Quynh Trang., Johnson P., Young T. Networking, Coopetition and Sustainability of Tourism Destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2022, vol. 50, pp. 400–411. DOI: 10.1016/j.jhtm.2022.01.003

18. Rahmafritia Fitri., Pearce Ph.L., Oktadiana H., Heru P.H. Putro. Tourism Planning and Planning Theory: Historical Roots and Contemporary Alignment. *Tourism Management Perspectives*, 2020, vol. 35, 100703. DOI: 10.1016/j.tmp.2020.100703

19. Sosa, María Cristina. Tourism Development Planning as a Community Industry. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 2023, vol. 27, no. 1, pp. 59–72. DOI: 10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.002.en

20. Ekaterinovskaya M.A., Orusova O.V., Shvets I.Yu. et al. Transformation of Public Administration in the Digital Economy. *Big Data in Information Society and Digital Economy*. Cham, Springer, 2023, pp. 27–32. DOI: 10.1007/978-3-031-29489-1_4

Информация об авторах

Тюрина Юлия Габдрашитовна, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

Швец Ирина Юрьевна, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

Швец Юрий Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

Корольков Владимир Евгеньевич, кандидат экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

Information about the authors

Yulia G. Tyurina, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Chief Researcher, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Irina Yu. Shvets, Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Yuri Yu. Shvets, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Vladimir E. Korolkov, Candidate of Economic Sciences, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Вклад авторов:

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

The authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 31.01.2025

The article was submitted 31.01.2025