

Цёхла С. Ю., Шмарков М. С.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ

Цёхла Светлана Юрьевна

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
туризма и гостиничного дела
Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского
(г. Симферополь, Россия)
s.tsohla@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6485-3019>
SPIN 7162-0217

Svetlana Yu. Tsohla

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Business
Management Department
V.I. Vernadsky Crimean Federal University (Simferopol,
Russia)
s.tsohla@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6485-3019>
SPIN 7162-0217

Шмарков Михаил Сергеевич

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой
туризма и гостиничного дела
Орловский государственный университет имени И. С.
Тургенева (Орел, Россия)
turexpert888@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1120-5338>
SPIN 9561-2662

Mikhail S. Shmarkov

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor,
Head of Tourism and Hospitality Department
Orel State University named after I.S. Turgenev (Orel,
Russia)
turexpert888@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1120-5338>
SPIN 9561-2662

С развитием технологий и непрерывными изменениями условий функционирования трансформируется рынок туристских услуг. Совершенствование технологий стало механизмом оптимизации деятельности, коммуникаций и взаимодействий на рынке. В исследовании подчеркнута важная роль цифрового развития в трансформации современного рынка туристских услуг. Обоснована необходимость комплексного подхода к формированию концепции развития регионального рынка туристских услуг с учётом многогранности этого процесса. Цель статьи – сформировать концептуальные основы трансформации регионального рынка туристских услуг в условиях цифрового развития. В результате исследования выделены и систематизированы факторы, раскрыто их влияние на трансформацию регионального рынка туристских услуг в условиях цифрового развития. На основе принципов цифровизации, регламентов отраслевой деятельности и нормативных документов сгенерированы и структурированы идеи, принципы и подходы, которые составили ключевые концептуальные положения и научно-методологический подход. Реализация данных концептуальных положений позволит активизировать региональный рынок туристских услуг, что внесёт вклад в социально-экономическое развитие региона.

With the development of technology and continuous changes in operating conditions, the market of tourist services is being transformed. Technology improvement has become a mechanism for optimizing activities, communications, and interactions in the market. The study highlights the important role of digital development in transformation of modern tourism services market. The necessity of integrated approach to formation of development concept of the regional market of tourist services, taking into account the versatility of this process, is substantiated. The purpose of the article is to form a conceptual framework for transformation of the regional tourism services market under conditions of digital development. As a result of the research, the factors are identified and systematized, their influence on the transformation of the regional market of tourist services under conditions of digital development is revealed. On the basis of digitalization principles, industry regulations and regulatory documents, ideas, principles and approaches were generated and structured, which formed the key conceptual provisions and scientific and methodological approach. Implementation of these conceptual provisions will make it possible to activate the regional market of tourist services, stimulating socio-economic development of the region.

Ключевые слова: регион, туризм, рынок туристских услуг, цифровизация, трансформация, регулирование, цифровое развитие, концепция

Keywords: region, tourism, tourism services market, digitalization, transformation, regulation, digital development, concept

Финансирование: Работа подготовлена в рамках НИР Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского «Устойчивое развитие социально-экономических систем в цифровой среде»

Funding: The work was carried out within the framework of the research project of V.I. Vernadsky Crimean Federal University "Sustainable Development of Socio-Economic Systems in the Digital Environment"

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

Для цитирования: Цёхла С.Ю., Шмарков М.С. Концептуальные основы трансформации регионального рынка туристских услуг в условиях цифрового развития // Форпост науки. 2025. Том 19, № 3. С. 16-25. <https://doi.org/10.22394/sp253.02>. EDN ZSYUW.

For citation: Tsohla S.Yu., Shmarkov M.S. Conceptual Foundations of Transformation of the Regional Market of Tourist Services under Conditions of Digital Development. *Science Outpost*, 2025, vol. 19, no. 3, pp. 16-25. Available from: <https://elibrary.ru/ZSYUW>. <https://doi.org/10.22394/sp253.02>.

Введение

В настоящее время региональный рынок туристских услуг как экономическое пространство формируется через выстраивание отношений между его субъектами, действия которых основываются на использовании технологий. Совершенствование технологий стало механизмом оптимизации деятельности, коммуникаций и взаимодействий на современном рынке туристских услуг и движущей силой его развития в постоянно меняющихся условиях функционирования. Важность этого фактора со временем возрастает, поскольку таков тренд эволюционного развития не только отрасли, но и экономики страны в целом.

Стратегия цифрового развития Российской Федерации формируется комплексом национальных целей развития и направлена на трансформацию экономики и социальной сферы, повышение качества жизни граждан, укрепление национальной безопасности и конкурентоспособности страны в цифровой экономике¹. В рамках стратегии одним из ключевых направлений является развитие цифровой инфраструктуры и цифровизация отраслей экономики. Формирование современной цифровой инфраструктуры имеет высокую значимость для экономического роста регионов России [1], в которых наблюдается неоднородность цифрового пространства [2; 3].

По мнению А. А. Урасовой, «цифровизация и формирующиеся цифровые условия становятся одним из форвардных методов развития государства и его отдельных территорий [4, с. 89]. Именно цифровизация определяет процессы внедрения цифровых технологий и инноваций, оптимизацию производственных процессов, повышение эффективности, улучшение взаимодействия с потребителями и ускорение принятия решений. «Её революционность состоит в том, что развитие цифровых технологий и их активная диффузия не только в экономические, но и в социальные процессы существенно изменяют, преобразуют их» [5, с. 113]. Цифровизация является мощным фактором, определяющим современное общественное и производственное развитие в аспекте технологий сбора и обработки больших данных [6], выработки стратегии трансформации деятельности [7], становления цифровой экономики и регулирования процессов цифровизации [8], выступает формой инновационного развития [9]. Её влияние будет продолжать расти, формируя новые реалии в различных сферах деятельности; «Россия имеет большой потенциал в увеличении темпов экономического роста, улучшении качества услуг, обусловленных внедрением цифровых технологий» [10, с. 127].

¹ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986>.

Цифровое развитие обуславливает смену привычных процессов и их совершенствование при помощи цифровых инструментов. Такое развитие выходит за рамки простого внедрения технологий и включает в себя не только изменения в бизнес-моделях, но и изменение структуры занятости, формирование новых рынков и социального взаимодействия.

Если первые шаги по цифровизации включали знакомство с цифровыми инструментами и замену привычной коммуникации на общение в создаваемой цифровой среде, то цифровое развитие сегодня – это широкое применение технологий Индустрии 4.0 и внедрение технологии программирования без кода, системы Big Data, VR-проектов, др. Ближайшее будущее – это Индустрия 5.0 [11] как интеграция цифровых технологий для создания сбалансированной и гармоничной системы взаимодействий с робототехническими устройствами в условиях обеспечения благополучия сотрудников и окружающей среды.

Ответ на вопрос, что из этого важно для развития национального и регионального рынка туристских услуг – сферы экономических отношений по поводу формирования и реализации туристского продукта, можно сформулировать цитатой научной публикации В. А. Сушко: «Важность ... обусловлена не только ростом значимости цифровых технологий ..., но и необходимостью эффективного управления этим процессом» [12, с. 114]. А также для участников регионального рынка необходимы стратегии цифрового развития, «которые помогут им адаптироваться к быстро меняющейся цифровой среде, минимизировать риски и максимизировать преимущества цифровых технологий» [13, с. 142].

Следовательно, трансформации рынка туристских услуг в условиях цифрового развития неизбежны, эффективное регулирование таких процессов требует научно обоснованного подхода к формированию концепции развития, учитывающей цифровые реалии в обеспечении устойчивого состояния туристской индустрии в будущем. В настоящей работе будем рассматривать цифровое развитие как результат, к которому нужно стремиться, а цифровизацию – инструментом для достижения целей цифрового развития.

Цель статьи – сформировать концептуальные основы трансформации регионального рынка туристских услуг в условиях цифрового развития.

Материалы и методы

Исследование основано на применении общенаучных методов: наблюдения, сравнения, анализа, синтеза, классификации, обобщения – и реализации системного подхода. В качестве материалов использованы публикации по теме исследования в научных журналах, представленных в ЭБС eLibrary и Atlantis Press, нормативные правовые документы, регулирующие деятельность в сфере туризма.

Результаты и обсуждение

Цифровое развитие охватывает комплексные изменения в деятельности, экономике и коммуникациях при широком использовании цифровых технологий.

Региональный рынок туристских услуг непрерывно меняется и переходит в другое состояние, его участники адаптируются к новым условиям функционирования, обновляют свои стратегии, генерируют механизмы совершенствования деятельности. Любое прогрессивное развитие как комплексный процесс требует скоординированных действий государства, бизнеса, науки и общества. Понимание сущности и специфики процесса трансформации в условиях цифрового развития, выделение и использование прогрессивных факторов позволяют субъектам отраслевой деятельности получить преимущества на рынке туристских услуг, достичь устойчивости и более высоких результатов.

Условия цифрового развития можно описать как совокупность факторов, которые способствуют внедрению и использованию цифровых технологий в организации деятельности и реализации экономических отношений субъектов рынка.

Основные группы факторов отражены на рисунке 1, при этом важно понимать, что многие факторы взаимосвязаны и влияют друг на друга.



Источник: составлено авторами

Рисунок 1 – Факторы трансформации регионального рынка туристских услуг в условиях цифрового развития

Политические факторы, такие как государственная политика, стабильность, правовая база, инвестиции в инфраструктуру, а также поддержка цифровой трансформации, играют ключевую роль в развитии регионального туризма в условиях цифровой эпохи. Эффективное управление этими факторами может значительно повысить конкурентоспособность региона и обеспечить устойчивое развитие туризма, принося пользу как туристам, так и местному населению.

Экономические факторы развития регионального рынка туристских услуг в условиях цифровой экономики обеспечивают спрос на цифровые технологии, финансовые ресурсы, кадры и предпринимательскую среду. В свою очередь, развитие туризма оказывает положительное влияние на экономику региона, создавая рабочие места, доходы бюджета, увеличивая инвестиции и стимулируя развитие инфраструктуры.

Инновационные факторы развития через применение новых технологий и инструментов, появление новых решений, развитие кадрового потенциала позволяют повысить эффективность, доступность и персонализацию туристских услуг, а также расширить возможности для продвижения региональных турпродуктов.

Факторы цифровизации, влияющие на развитие регионального рынка туристских услуг, предопределяют новые возможности для улучшения клиентского опыта, повышения операционной эффективности при организации туризма. Они обеспечивают развитие онлайн-платформ для бронирования, мобильных приложений, технологий виртуальной и дополненной реальности, а также использование больших данных для анализа поведения туристов и реализации персонализированных предложений.

Отраслевые факторы развития регионального рынка туристских услуг обеспечивают реализацию стратегических планов, создание новых бизнес-моделей, использование квалифицированных кадров, совершенствование организации деятельности по обслуживанию потребителей услуг и повышение результативности отраслевой деятельности.

Все эти факторы без исключения своим воздействием влекут изменение условий и действий субъектов на рынке: интернет и цифровые технологии кардинально меняют способы планирования, бронирования и потребления туристских услуг, а появление онлайн-платформ, мобильных приложений и социальных сетей формирует новые модели поведения потребителей и требует адаптации бизнеса [14]. Поддержка исследований и разработок в области цифровых технологий, стимулирование внедрения инноваций в бизнес, упрощение условий для ведения бизнеса в цифровой среде, снижение административных барьеров, развитие электронной коммерции – всё это будет способствовать успешной трансформации регионального рынка туристских услуг [15]. Но могут быть и негативные проявления, «барьеры», которые оказывают «низкий спрос со стороны регионального бизнеса на IT-продукты и сервисы, недостаток квалифицированных кадров, недостаточный уровень государственной поддержки», другое [16, с. 176].

В целом цифровое развитие регионального рынка туристских услуг – это сложный и многогранный процесс, который требует комплексного подхода и учёта действий большого количества факторов.

Концептуальные основы отражают имеющиеся идеи, принципы и подходы, которые систематизируются и структурируются. Концептуальные основы трансформации регионального рынка туристских услуг в условиях цифрового развития формируются на основе принципов цифровизации, регламентов отраслевой деятельности и других нормативных документов. Такая трансформация предполагает:

- 1) переход к новым моделям взаимодействия с потребителями,
- 2) оптимизацию бизнес-процессов;
- 3) создание инновационных продуктов.

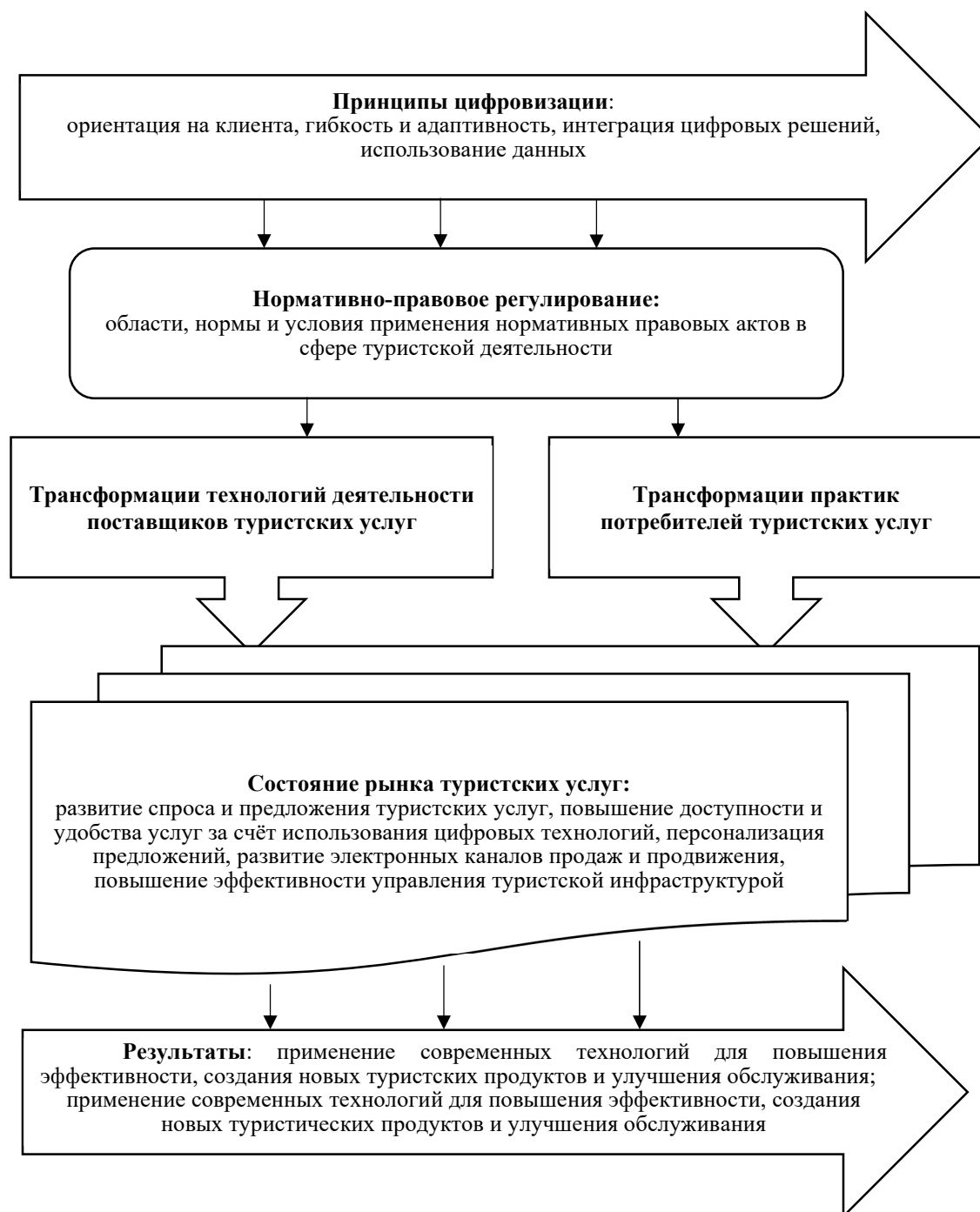
Ключевые концептуальные положения включают повышение доступности и удобства услуг за счёт использования цифровых технологий, персонализацию предложений, развитие электронных каналов продаж и продвижения, а также повышение эффективности управления туристской инфраструктурой. Соответствующий научно-методологический подход отображён на рисунке 2.

Выделенные принципы цифровизации: ориентация на клиента, гибкость и адаптивность, интеграция цифровых решений, использование данных – характерны для успешного цифрового развития, позволяют субъектам рынка туристских услуг адаптироваться к новым условиям и использовать преимущества цифровых технологий.

Создание правовой базы, поддерживающей цифровую экономику, защиту данных, интеллектуальную собственность и другие аспекты цифрового развития, нормативно-правовое регулирование [17] в обеспечении повышения качества услуг и достижения положительных экономических эффектов нацелено на внедрение стандартов качества (установление и соблюдение стандартов качества в сфере обслуживания и инфраструктуры), обеспечение уровня обслуживания (подготовка квалифицированных кадров для работы в сфере туризма), развитие транспортной и коммуникационной инфраструктуры (обеспечение удобного доступа к туристским объектам и качественной связи).

Трансформации технологий деятельности поставщиков туристских услуг охватывают: оптимизацию бизнес-процессов (применение автоматизации бронирования и учёта, интеграцию с системами управления взаимоотношениями с клиентами, внедрение систем

для эффективного пользования туристскими ресурсами и инфраструктурой региона), применение технологий продвижения и маркетинг (использование социальных сетей и SMM, контент-маркетинг, продвижение сайта и предложений в поисковых системах), а также развитие новых туристских продуктов (разработка специализированных и тематических туров, создание аутентичных продуктов, формирование комбинированных туров при трансрегиональном сотрудничестве).



Источник: составлено авторами

Рисунок 2 – Научно-методологический подход трансформации регионального рынка туристских услуг в условиях цифрового развития

Наличие интернета, доступного на всей территории региона, развитие сетей для навигации и других передовых технологий, наличие центров обработки данных и других элементов цифровой инфраструктуры, а также повышение цифровой грамотности населения и создание условий для развития цифровых компетенций у граждан позволяют проводить трансформации практик потребителей туристских услуг, которые включают:

- цифровизацию клиентского опыта через развитие удобных и безопасных систем онлайн-бронирования туров, отелей, транспорта и других услуг для улучшения работы систем и выполнения оплаты;
- применение удобных мобильных приложений для предоставления информации о достопримечательностях, маршрутах, событиях, а также возможность бронирования и оплаты услуг;
- персонализация предложений туристских услуг через анализ данных о предпочтениях туристов для формирования индивидуальных предложений и рекомендаций;
- развитие виртуальных и использование дополненной реальности для улучшения выбора туров и восприятия туристских объектов.

Реализация данных концептуальных положений позволит региональному рынку туристских услуг повысить свою конкурентоспособность, привлечь больше туристов, увеличить доходность бизнеса и внести вклад в социально-экономическое развитие региона.

Выводы

Цифровое развитие осуществляется через внедрение информационных и других передовых технологий в управленческие и бизнес-процессы, обеспечивает качественную трансформацию в сферах деятельности и взаимодействия участников экономических отношений. Это предполагает наличие развитой цифровой инфраструктуры, доступность интернета, высокий уровень цифровой грамотности населения, а также создание благоприятной среды для развития цифровых инноваций. Развитие регионального рынка туристских услуг в условиях цифровой трансформации требует комплексного подхода, включающего в себя использование современных технологий для повышения эффективности, создания новых туристских продуктов и улучшения обслуживания.

Основные концептуальные положения изменений регионального рынка туристских услуг в условиях цифрового развития включают повышение доступности и удобства услуг за счёт использования цифровых технологий, персонализацию предложений, развитие электронных каналов продаж и продвижения, а также повышение эффективности управления туристской инфраструктурой. Реализация концепции применения современных технологий для повышения эффективности, создания новых туристских продуктов и улучшения обслуживания позволит региональному рынку туристских услуг привлечь больше туристов, повысить конкурентоспособность, увеличить доходность бизнеса и внести вклад в социально-экономическое развитие региона.

Список источников

1. Крамин, Т. В. Развитие цифровой инфраструктуры в регионах России / Т. В. Крамин, А. Р. Климанова // *Terra Economicus*. – 2019. – Т. 17, № 2. – С. 60-76. – <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-2-60-76>. – EDN WSCVCW.
2. Акбердина, В. В. Цифровое пространство регионов Российской Федерации: оценка факторов развития и взаимного влияния на социально-экономический рост / В. В. Акбердина, И. В. Наумов, С. С. Красных // *Journal of Applied Economic Research*. – 2023. – Т. 22, № 2. – С. 294-322. – <https://doi.org/10.15826/vestnik.2023.22.2.013>. – EDN KJKFDS.
3. Вереникин, А. О. Потенциал цифровой трансформации: рейтинг регионов РФ / А. О. Вереникин, А. Ю. Вереникина // *Экономика региона*. – 2024. – Т. 20, № 4. – С. 1008-1025. – <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-4-3>. – EDN DZUKRT.

4. Урасова, А. А. Условия цифровизации экономики как основа управления развитием пространственно-отраслевой структуры региона / А. А. Урасова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 234, № 2. – С. 87-106. – <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2022-234-2-87-106>. – EDN POXYMS.
5. Плотников, В. А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы / В. А. Плотников // Экономическое возрождение России. – 2020. – № 2(64). – С. 104-115. – <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115>. – EDN AUTMFU.
6. Бейнар, И. А. Особенности организации цифрового производства в РФ / И. А. Бейнар, Т. С. Наролина, Т. И. Смотрова // Регион: системы, экономика, управление. – 2024. – № 1(64). – С. 58-70. – <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2024-64-1-58-70>. – EDN CVMDDD.
7. Авдеева, И. Л. Стратегия цифровой трансформации производственной деятельности предприятия / И. Л. Авдеева, П. Ю. Гребенник // Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 73-82. – <https://doi.org/10.22394/sp243.09>. – EDN UBTGXM.
8. Коньков, А. Е. Цифровизация политики vs политика цифровизации / А. Е. Коньков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. – 2020. – Т. 13, № 1. – С. 47-68. – <https://doi.org/10.21638/spbu06.2020.104>. – EDN DOKOFB.
9. Ватлина, Л. В. Цифровизация и инновационное развитие экономики / Л. В. Ватлина, В. А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 1(139). – С. 106-113. – EDN OSBQSI.
10. Аналитический инструментарий оценки готовности национальной экономики к цифровизации / Т. С. Колмыкова, В. Н. Щербаков, И. Н. Третьякова, В. Ю. Сергеева // Регион: системы, экономика, управление. – 2020. – № 3(50). – С. 120-128. – <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2020-50-3-120-128>. – EDN ВСННBJ.
11. Кирильчук, С. П. Экзистенциальный фокус в развитии организаций при переходе к Индустрии 5.0 / С. П. Кирильчук, Л. В. Ташенова, Е. В. Наливайченко // π-Economy. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 7-24. – <https://doi.org/10.18721/JE.17401>. – EDN THAJYQ.
12. Сушко, В. А. Государственная политика по развитию цифровой экономики в рамках стратегии цифрового развития / В. А. Сушко // Социология. – 2024. – № 10. – С. 114-118. – EDN IFBMBY.
13. Салютина, Т. Ю. Систематизация рисков развития бизнес-технологий в условиях глобального цифрового развития / Т. Ю. Салютина, И. А. Франк // Век качества. – 2024. – № 2. – С. 141-170. – EDN XZJQPQ.
14. Shmarkov, M. S. Digital technologies in the organization and management of tourist organizations / M. S. Shmarkov, L. I. Shmarkova, E. A. Shmarkova // Advances in Economics, Business and Management Research. – 2019. – Vol. 81. – Proceedings of the 1st International Scientific Conference «Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth» (MTDE 2019). – P. 98-101. – <https://doi.org/10.2991/mtde-19.2019.18>.
15. Shmarkov, M. S. Digital tools for searching and booking of tourist products / M. S. Shmarkov, L. I. Shmarkova, I. I. Sergeeya // Advances in Economics, Business and Management Research. – 2019. – Vol. 105. – Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019). – P. 344-347. – <https://doi.org/10.2991/iscde-19.2019.66>.
16. Кравченко, Н. А. Факторы, результаты и перспективы развития цифровой экономики на региональном уровне / Н. А. Кравченко, С. А. Кузнецова, А. И. Иванова // Мир экономики и управления. – 2017. – Т. 17, № 4. – С. 168-178. – <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2017-17-4-168-178>. – EDN YOCBEF.
17. Shmarkov, M. The leading role of crises in the regulation and development of entrepreneurship in the tourism market / M. Shmarkov, L. Shmarkova, L. Gubareva // Advances in

Social Science, Education and Humanities Research. – 2019. – Vol. 318. – Proceedings of the 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019). – P. 182-188. – <https://doi.org/10.2991/icseal-19.2019.30>.

References

1. Kramin T. V., Klimanova A. R. Development of digital infrastructure in the Russian regions. *Terra Economicus*, 2019, vol. 17, no. 2, pp. 60-76. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-2-60-76>.
2. Akberdina V. V., Naumov I. V., Krasnykh S. S. Digital Space of Regions: Assessment of Development Factors and Influence on Socio-Economic Growth. *Journal of Applied Economic Research*, 2023, vol. 22, no. 2, pp. 294-322. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2023.22.2.013>.
3. Verenikin A. O., Verenikina A. Y. Potential of Digital Transformation: Russian Regions Ranking. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, 2024, vol. 20, no. 4, pp. 1008-1025. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-4-3>.
4. Urasova A. A. Conditions for digitalization of the economy as a basis for managing the development of the spatial-industrial structure of the region. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, 2022, vol. 234, pp. 87-106. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2022-234-2-87-106>.
5. Plotnikov V. A. Digitization as a logical stage in the evolution of an economic system. *Economic Revival of Russia*, 2020, no. 2 (64), pp. 104-115. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115>.
6. Bejnar I. A., Narolina T. S., Smotrova T. I. Features of organizing digital production in the RF. *Region: Systems, Economics, Management*, 2024, no. 1 (64), pp. 58-70. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2024-64-1-58-70>.
7. Avdeeva I. L., Grebennik P. Y. Strategy of Digital Transformation of the Company's Production Activities. *Science Outpost*, 2024, vol. 18, no. 3, pp. 73-82. <https://doi.org/10.22394/sp243.09>, EDN UBTGXM.
8. Konkov A. E. Digital politics vs political digitalization. *Vestnik of Saint Petersburg University. International Relations*, 2020, vol. 13, no. 1, pp. 47-68. <https://doi.org/10.21638/spbu06.2020.104>.
9. Vatlina L. V., Plotnikov V. A. Digitalization and innovative development of the economy. *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta*, 2023, no. 1 (139), pp. 106-113. Available from: <https://elibrary.ru/OSBQSI>.
10. Kolmykova T. S., Shcherbakov V. N., Tretyakova I. N., Sergeeva V. Yu. Analytical tool for assessment of the national economy's readiness for digitalization. *Region: Systems, Economics, Management*, 2020, no. 3 (50), pp. 120-128. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2020-50-3-120-128>.
11. Kirilchuk S. P., Tashenova L. V., Nalivaychenko E. V. Existential focus in the development of organizations in the transition to Industry 5.0. *π-Economy*, 2024, vol. 17, no. 4, pp. 7-24. <https://doi.org/10.18721/JE.17401>.
12. Sushko V. A. State policy for the development of the digital economy within the framework of the digital development strategy. *Sociology*, 2024, no. 10, pp. 114-118. Available from: <https://elibrary.ru/IFBMBY>.
13. Salutina T. Yu., Frank I. A. Systematization of business technology development risks in the context of global digital development. *Age of Quality*, 2024, no. 2, pp. 141-170. Available from: <https://elibrary.ru/XZJQPQ>.
14. Shmarkov M. S., Shmarkova L. I., Shmarkova E. A. Digital technologies in the organization and management of tourist organizations. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 2019, vol. 81, pp. 98-101. <https://doi.org/10.2991/mtde-19.2019.18>.

15. Shmarkov M. S., Shmarkova L. I., Sergeeya I. I. Digital tools for searching and booking of tourist products. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 2019, vol. 105, pp. 344-347. <https://doi.org/10.2991/iscde-19.2019.66>.
16. Kravchenko N. A., Kuznetsova S. A., Ivanova A. I. Factors, Results and Perspectives of Digital Economy Development at the Regional Level. *World of Economics and Management*, 2017, vol. 17, no. 4, p. 168-178. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2017-17-4-168-178>.
17. Shmarkov M., Shmarkova L., Gubareva L. The leading role of crises in the regulation and development of entrepreneurship in the tourism market. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2019, vol. 318, pp. 182-188. <https://doi.org/10.2991/icseal-19.2019.30>.

Статья поступила в редакцию / Received: 19.08.2025

Доработана после рецензирования / Revised: 08.10.2025

Принята к публикации / Accepted: 31.10.2025

Подписано в печать / Passed for printing 21.11.2025