УДК 338.48-025.1
JEL: M38

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОБЪЕКТА ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ ПУТЁМ ЕГО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Владимир Витальевич Строев[1]
Ольга Леонидовна Некрасова[2]
Татьяна Михайловна Рогуленко[3]

[1]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, Москва, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: vv_stroev@guu.ru

[2]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283001, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Университетская, 24 e-mail: olha_nekrasova@mail.ru

[3]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, Москва, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: tmguu@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль туристической индустрии в мировой экономике и её влияние на ВВП стран. Анализируются проблемы, требующие государственного регулирования и поддержки для устойчивого развития отрасли, включая вывод бизнеса из «серой зоны», стандартизацию услуг и развитие инфраструктуры. Особое внимание уделяется российскому опыту, демонстрирующему динамичный рост туристической отрасли и достижение целевых показателей национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». Исследуются инструменты государственного управления конкурентоспособностью объектов туристической индустрии, включая правовые, финансово-экономические, маркетинговые, инфраструктурные, аналитические и образовательные меры. Предлагается трёхмерная матрица для выбора формы реструктуризации предприятия гостиничного хозяйства на основе критериев конкурентоспособности, стратегической значимости и прибыльности подразделений. Обосновывается важность экспертной оценки и комплексного подхода к управлению для обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности туристической индустрии.

Ключевые слова: туристическая индустрия, государственное управление, инструменты государственного управления, реструктуризация, национальный проект, государственное регулирование, конкурентоспособность

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Строев В.В., Некрасова О.Л., Рогуленко Т.М. Инструментарий государственного управления конкурентоспособностью объекта туристической индустрии путём его реструктуризации. Государственное управление и право. 2025. № 2(06). С. 177-189.

UDC 338.48-025.1
JEL: M38

HAC 5.2.7. Public and municipal administration

INSTRUMENTS OF STATE GOVERNANCE OF THE COMPETITIVENESS OF A TOURIST INDUSTRY OBJECT THROUGH ITS RESTRUCTURING

Vladimir Vitalievich Stroev[1]
Olga Leonidovna Nekrasova[2]
Tatyana Mikhailovna Rogulenko[3]

[1]Federal state budget educational institution of higher education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, Ryazansky Prospekt, 99, e-mail: vv_stroev@guu.ru
[2]Federal state budget educational institution of higher education «Donetsk state university», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283001, Donetsk, Universitetskaya str., 24 e-mail: olha_nekrasova@mail.ru
[3]Federal state budget educational institution of higher education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, Ryazansky Prospekt, 99, e-mail: tmguu@mail.ru

Abstract. This article examines the tourism industry's role in the global economy and its influence on national GDPs. It analyzes challenges requiring government regulation and support for sustainable development, such as combating the shadow economy, standardizing services, and improving infrastructure. Focusing on the Russian experience, which showcases growth and the success of the national project «Tourism and Hospitality Industry», the article emphasizes the need for diverse state governance tools to enhance the efficiency and competitiveness of tourism businesses. These tools encompass legal, financial, economic, marketing, infrastructural, analytical, and educational measures. The article proposes a three-dimensional matrix for restructuring hotel businesses based on competitiveness, strategic importance, and divisional profitability. It underscores the importance of expert assessment and an integrated approach to management for ensuring sustainable development and boosting the tourism industry's competitiveness.

Keywords: tourism industry, state governance, instruments of state governance, restructuring, national project, state regulation, competitiveness.
Financing information: this research received no external funding.
For citation: Stroev, V.V., Nekrasova, O.L., Rogulenko, T.M. (2025). Instruments of state governance of the competitiveness of a tourist industry object through its restructuring. Public administration and law, 2(06), 177-189.

ВВЕДЕНИЕ

Туристическая индустрия для многих стран мира играет важнейшую роль, усиливает их экономический потенциал, завоёвывает статус «качества», масштабируя восприятие государства в мировом сообществе, а также способствует всестороннему развитию инфраструктуры отдыха, финансов и транспорта. Согласно аналитическим данным, представленным мировыми агентствами[1,2], туристическая индустрия генерирует приблизительно 10 % валового внутреннего продукта (ВВП) в мире. Иными словами, каждый десятый доллар в глобальном ВВП формируется за счёт деятельности, связанной с этой индустрией. Устойчивое развитие экономических субъектов, связанных с туристической индустрией, влечёт значимые перемены в открытии новых рабочих мест, дополнительных по-

[1]Сайт глобальной консалтинговой компании Research Nester. Рынок туризма. URL: https://www.researchnester.com/ru/reports/tourism-industry-market/109.
[2]World Travel & Tourism Council (WTTC). Travel & Tourism set to Break All Records in 2024. URL: https://wttc.org/news/travel-and-tourism-set-to-break-all-records-in-2024-reveals-wttc.

токах денежных средств в виде туристских инвестиций, увеличивает масштабы прямых инвестиций в расширение таких отраслей, как транспорт, гостиничный бизнес, общественное питание и индустрия развлечений.

При этом остаются в туристической индустрии проблемы, требующие государственного внимания посредством механизмов правового регулирования, процедур государственной поддержки а также действенных мер контроля, связанных, прежде всего, с максимальным выходом субъектов бизнеса туристической индустрии из «серой зоны» (теневой экономики), стандартизации и упорядочивания оказания услуг в сфере туризма, совершенствование классификации средств размещения, поиск решений в сбалансированном развитии инфраструктур туристической индустрии, в том числе транспортной, кадровой, объектов общественного питания, предприятий по размещению и гостеприимству и др.

По данным Минэкономразвития России[3], туризм в России динамично развивается, демонстрируя показатели одной из самых быстрорастущих отраслей экономики. Так, по итогам 2024 года, в Российской Федерации[4] достигнуты все запланированные показатели нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства». Зафиксировано увеличение количества туристических поездок, которое превысило 90 миллионов, что на 37 % больше аналогичного показателя 2021 года. Инфраструктура размещения характеризуется наличием более 872 тысяч номеров в классифицированных средствах размещения. Отмечается приток иностранных туристов, общее число которых составило 9,7 миллиона человек, что свидетельствует о сохраняющейся тенденции роста заинтересованности в туристических направлениях. Структура перезапущенного с 2025 года национального проекта «Туризм и гостеприимство» представлена в таблице 1.

Таблица 1. Структура и параметры национального проекта «Туризм и гостеприимство»
Table 1. Structure and Parameters of the National Project «Tourism and Hospitality»

Федеральный проект	Ключевая цель	Основные индикаторы	Государственный орган ответственный за проект	Меры государственной поддержки
«Создание номерного фонда, инфраструктуры и точек притяжения»	Трансформация туристической индустрии с созданием прогрессивного гостиничного сектора, включая как возведение новых объектов размещения (крупных отелей и гостиничных комплексов), так и модернизацию существующих	- Количество номеров в классифицированных средствах размещения; - количество туристических поездок по территории Российской Федерации	Минэкономразвития России	– Льготное кредитование крупных точек притяжения; – единая субсидия;

[3]Сайт Минэкономразвития России. Об итогах деятельности Минэкономразвития России за 2024 год и задачах на 2025 год. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/81ec230f6386de81666c559bd4015623 /itogi_deyatelnosti_za_2024_god_i_zadachi_na_2025_god.pdf.
[4]Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. Дмитрий Чернышенко и Максим Решетников представили туристические итоги 2024 года и зимнего сезона. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy_chernyshenko_i_maksim_reshetnikov_predstavili_turisticheskie_itogi_2024_goda_i_zimnego_sezona.html.

Продолжение табл. 1
Continuation of table 1

Федеральный проект	Ключевая цель	Основные индикаторы	Государственный орган ответственный за проект	Меры государственной поддержки
«Производство отечественной продукции для туристской индустрии»	Создание отечественного оборудования и снаряжения для туристической индустрии	- Создание более 290 единиц канатных дорог; - создание свыше 300 ратраков; - создание более 1,2 тысячи единиц систем снегообразования для горнолыжных курортов и т. д.	Минэкономразвития России	– субсидия на строительство модульных гостиниц; – кредитование строительства крупных гостиниц; – более 120 номеров
«Туристическая привлекательность страны»	Популяризация и повышение интереса к туризму, продвижению его внутри страны и за её пределами, создание цифровых сервисов для туристов	- Число посещений «Национального туристического портала» Нацтурпортал (путешествуем.рф); - объём экспорта туристских услуг; - численность иностранных граждан, размещённых в коллективных средствах размещения; - индекс удовлетворённости граждан в сфере туризма и гостеприимства	Минэкономразвития России	
«Кадры для туризма»	Подготовка квалифицированных специалистов с высокими профессиональными стандартами	- Подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства (к 2030 году – 54 тыс. человек); - количество практико-ориентированных образовательных программ по формированию международных туристических продуктов и их продвижению на зарубежные рынки	Минэкономразвития России	
«Пять морей и озеро Байкал»	Создание современных круглогодичных морских курортов на побережьях Азовского, Чёрного, Каспийского, Балтийского, Японского морей, а также рядом с озером Байкал	- Увеличение внутреннего турпотока. К 2030 году число турпоездок вырастет до 140 млн; - создание рабочих мест (100 тыс. рабочих мест); - защита озера Байкал	Минэкономразвития России	

Основной нормативно-правовой документ, регулирующий правоотношения, связанные с реализацией прав человека на отдых, свободу передвижения во время путешествий, а также иных правовых основ, возникающих на едином туристском рынке Российской Федерации, определяет Федеральный Закон от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ.

Таким образом, тема исследования актуальна, а исходя из правового определения термина «туристическая индустрия», а также изменений, внесённых в общие принципы организации публичной власти в субъектах РФ (установленных Федеральным Законом от 30.11.2024г. № 436-ФЗ), можно выделить ряд объектов туристической индустрии, их базовую специфику а также особые подходы в отношении эффективного инструментария государственного управления.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования является разработка и практическое обоснование инструментария государственного управления и реструктуризации, направленного на повышение конкурентоспособности объектов туристической индустрии. Ключевым элементом исследования является разработка и применение трёхмерной матрицы оценки конкурентоспособности продукции подразделений, предназначенной для принятия стратегических решений о реструктуризации и повышения прибыльности предприятия.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках данного исследования применялся комплекс взаимодополняющих методов, направленных на обеспечение всестороннего анализа и обоснованности выводов: системный анализ (использован для комплексной модернизации объекта туристической индустрии и выявления факторов обеспечения конкурентоспособности посредством реструктуризации организационной структуры управления); анализ литературных источников; метод экспертных оценок (применён для получения и обобщения знаний и опыта профильных специалистов в отношении выбора оптимальной формы реструктуризации); мультипликативное моделирование (использовано для оценки изменений в организационной структуре предприятия в динамике и анализа влияния различных факторов на выбор формы реструктуризации); матричный метод (разработана трёхмерная матрица, позволяющая оценить конкурентоспособность продукции подразделения, его значение для стратегического развития предприятия и прибыльность с целью выбора формы реструктуризации).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Государственное управление в системе развития конкурентоспособных объектов туристической индустрии представляет собой сложный комплементарно-технологический подход, синхронизирующий взаимодействие различных свойств и характеристик областей экономических отношений и уровня их технологичности. Особое внимание в процессе управления уделяется сочетанию реализации государственных функций и эффективности используемого инструментария, направленных на укрепление и развитие объектов туристической индустрии.

С учётом роста доступности и развития конкурентоспособности объектов туристической индустрии на международном и внутрирегиональном уровнях возрастает роль оценки социально-экономических различий территорий, актуализируется поиск инновационных инструментов поддержки эффективных форм хозяйствования. На государственном уровне ставятся задачи

по долгосрочному удержанию конкурентных преимуществ, направленных на усиление конкурентоспособности.

Анализ литературных источников по вопросам выбора формы и методов повышения конкурентоспособности предприятия гостиничного хозяйства путём его реструктуризации демонстрирует разнообразие подходов к решению этого вопроса.

Так, с точки зрения научного дискурса, проблематика и особенности реализации государственного управления в туристической индустрии нашли отражение в работах следующих исследователей: Агибалова В.Г. [1], Буракова Е.А. [2], Захер Н. [3], Котов А.И. [4], Некрасова О.Л. [5], Оборин М.С. [6], Панина О.В. [7], Рахаф А. [8], Рисин И.Е. [9], Успаева М.Г. [10].

В то же время научный интерес к поиску решений, направленных на оптимизацию механизмов, инструментов и процедур государственного управления в контексте устойчивого развития, кризисных явлений, цифровизации экономики и повышения конкурентоспособности государства, обоснован в трудах: Балацкий Е.В. [11], Близкий Р.С. [12], Буга А.В. [13], Букреев А.М. [14], Дохкильгова Д.М. [15], Земцова Е.А. [16], Мишина А.К. [17], Петрулевич И.А. [18], Пожидаев А.Е. [19].

В научной литературе под инструментом механизма государственного управления понимается «орудие» или «средство управленческого труда», посредством которого осуществляется целенаправленное воздействие на объект управления [11-19]. На наш взгляд, данное определение достаточно точно отражает суть инструментов государственного управления. При этом стоит добавить, что эффективность этих инструментов напрямую зависит от их соответствия специфике объекта управления и контексту социально-экономической ситуации, сложившейся в государстве. Таким образом, нельзя рассматривать инструменты как универсальное «лекарство», а их применение требует тщательного анализа и адаптации к конкретным условиям. На рисунке 1 представлена классификация типовых инструментов государственного управления.

Рисунок 1. Классификация инструментов государственного управления и определяющие особенности их характеристик [составлено авторами на основании [11-19]]

Figure 1. Classification of public administration instruments and defining features of their characteristics [compiled by the authors based on [11-19]]

В своей работе Оборин М.С. выделяет инструментарий регулирования развития сферы туризма как совокупность сложившихся элементов: субсидирования, грантовой поддержки, налоговых льгот, соответствующей системы государственных заказов и прямого финансирования. При этом в условиях трансформации экономических условий доля участия государственного капитала и элементов инструментария в системе приоритетов развития туризма постоянно меняется [6, с. 28]. С позиции правового регулирования Успаева М.Г. отмечает, что сфера туризма нуждается в постоянном адаптационном поиске актуальных нормативно-правовых решений, особенно в части инфраструктуры туризма новых субъектов РФ, Причерноморья [10, с. 32]. Особенности туристической индустрии как наиболее гибкого и динамичного сектора экономики с долгосрочными эффектами и последствиями, влияющими на всю систему государственного управления, доказывает в своих трудах Рахаф А. [8, с. 153-156].

Захер Н. выделяет ещё одну особенность сферы туристических услуг в условиях государственного регулирования, направленную на поддержание их деятельности в условиях кризисов. Так, учёный рассматривает тесную связь между удовлетворённостью качеством жизни среди населения и качеством предлагаемых туристических услуг в регионе, поэтому создаётся модель корреляции внутринациональных показателей со степенью успешности социокультурного базиса, определяющего специализацию региона в туризме [3, с. 192-195].

Системным методом модернизации объекта туристической индустрии и выявления факторов обеспечения конкурентоспособности является реструктуризация организационной структуры управления, которая призвана оценить реализацию экономических результатов деятельности предприятия гостиничного хозяйства и определить его конкурентную позицию на рынке гостиничных услуг.

Учёные Земцова Е.А., Набиев Р.А. и Кутаев Ш.К. предлагают определять форму реорганизации предприятия на основе двух главных параметров: конкурентной позиции подразделения на рынке и его полезности для предприятия в целом. Однако данный подход не предлагает конкретного механизма выбора формы реорганизации (каким критериям какая форма удовлетворяет) [16, с. 18-29].

Концептуальные императивы, представленные в исследованиях Некрасовой О.Л. [5; 20; 22], предусматривают выбор формы реорганизации через критерии: уровень диверсификации продукции предприятия, уровень конкурентоспособности продукции, степень (вероятность) кризисного состояния предприятия. При этом в зависимости от того, к какому сегменту матрицы принадлежит большее количество оцениваемых параметров, предлагается три пути (модели) проведения реструктуризации: разделение предприятия на самостоятельные отделенные субъекты ведения хозяйства (ресторан, паркинг, гостиничные номера и т. д.); выделение из состава предприятия самостоятельных отделённых подразделений (юридическая консультация, пекарня и др.); сохранение технологической и организационной целостности предприятия. Такие модели имеют ограниченную область применения, поскольку, во-первых, в них не представлена такая форма реорганизации предприятия, как укрупнение (присоединение, слияние, поглощение), во-вторых, в данных моделях предусматривается выбор одной формы реструктуризации по отношению

ко всему предприятию при разных входных параметрах отдельных подразделений [20, с. 210]. На рисунке 2 представлена схема стадий государственного управления объектами туристической индустрии путём реструктуризации.

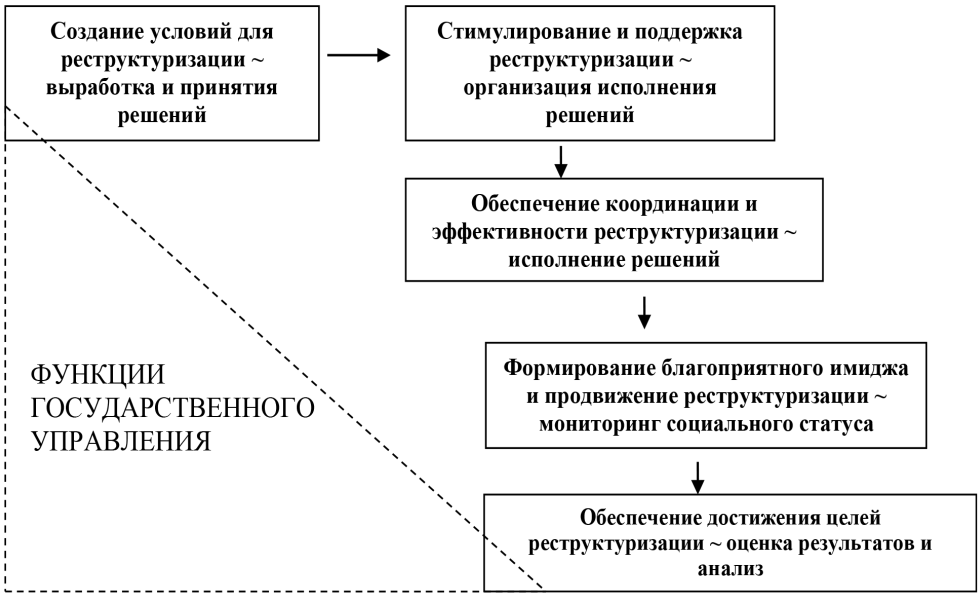

Рисунок 2. Схема стадий государственного управления объектами туристической индустрии путем реструктуризации [составлено авторами]
Figure 2. Diagram of the stages of state management of tourism industry facilities through restructuring [compiled by the authors]

Стадии государственного управления – это последовательные этапы управленческого процесса, интегрирующие результаты на каждом этапе достижений в общий адаптивный процесс поиска оптимальных решений управленческих задач, в том числе, связанных с реализацией реструктуризации.

Применение «Матрицы аутсорсинга BKG» в государственном управлении позволяет более эффективно распределять ресурсы и принимать обоснованные решения о развитии отдельных подразделений и направлений деятельности. Анализ соответствия стратегическим целям и рыночным предложениям предоставляет чёткую картину о том, какие подразделения требуют усиления, какие могут быть переданы на аутсорсинг, а какие способны стать центрами прибыли и инноваций. Обоснование расширения линейки услуг или приобретения продукции на внешнем рынке становится более прозрачным и основанным на данных. Если подразделение демонстрирует низкое соответствие стратегическим целям и наличие более выгодных предложений на рынке, аутсорсинг может быть наиболее рациональным решением. В то же время подразделения, демонстрирующие высокое соответствие стратегическим целям, но отстающие по рыночным предложениям, требуют развития и инвестиций для повышения их конкурентоспособности.

Принимая во внимание опыт и практики предыдущих научных исследований и полученные наработки [5; 20; 22], для выбора формы реструктуризации предприятия предлагается использовать трёхмерную матрицу, где по осям: OX (абсцисс) будет отображаться конкурентоспособность продукции подразделения; OY (ординат) – значение подразделения для стратегического развития предприятия; OZ (аппликат) – прибыльность подразделения. Использование этих

критериев представляется целесообразным с позиции главной цели реструктуризации – роста конкурентных преимуществ отечественных предприятий, их стоимости и доли на рынках туристической индустрии (особенно гостиничных услуг).

Для оценки каждого критерия предлагается использовать шкалу, отображенную в таблице 2.

Таблица 2. Рекомендованная шкала оценок критериев
Table 2. Recommended evaluation scale for criteria

Критерий	Оценка критерия		
	[0; 1]	[1; 2]	[2; 3]
Конкурентоспособность услуг подразделения	низкая	средняя	высокая
Значение подразделения для стратегического развития предприятия	не существенная	средняя	значительная
Конкурентные преимущества	низкая	средняя	высокая

Применение трёхмерной матрицы даёт возможность визуализировать положение каждого подразделения в трёхмерном пространстве, где его координаты определяются значениями конкурентоспособности, стратегической значимости и прибыльности. На основе анализа положения каждого подразделения в трёхмерной матрице можно разработать индивидуальные стратегии реструктуризации. Например, подразделения с высокой конкурентоспособностью и стратегической значимостью, но низкой прибыльностью, могут нуждаться в инвестициях для повышения эффективности. Подразделения с высокой прибыльностью, но низкой конкурентоспособностью, могут быть реструктурированы для повышения их рыночной устойчивости.

Внедрение предложенной трёхмерной матрицы позволит предприятиям туристической индустрии, в частности гостиничным комплексам, более осознанно и стратегически подойти к процессу реструктуризации. Для более точного выбора формы реструктуризации и определения критериев соответствия этой форме необходимо дополнительно воспользоваться экспертным, мультипликативным методами и дискриминантным анализом [21, с. 86].

Выбор именно этих подходов обусловлен следующим:

во-первых, экспертный метод позволяет получить и обобщить знания и опыт профильных специалистов;

во-вторых, использование мультипликативной модели даёт возможность оценить все изменения в организационной структуре предприятия в динамике, что позволяет обнаружить и проанализировать влияние на выбор формы реструктуризации как явных, так и неявных факторов, решить вопрос управления ими;

в-третьих, использование дискриминантного анализа, как одного из методов многомерного статистического анализа, позволяет на основе изменений разнообразных характеристик объектов классифицировать их, то есть отнести к одной из групп оптимальным способом. Под оптимальным способом понимается минимум математического ожидания потерь или минимум вероятности ошибочной классификации.

Таким образом, использование и сочетание экспертного метода,

мультипликативной модели и дискриминантного анализа позволяет создать комплексную систему анализа и принятия решения относительно выбора формы реструктуризации предприятия.

Для выбора формы реструктуризации экспертным методом была сформирована рабочая группа, которая состояла из десяти высококвалифицированных работников, которых можно охарактеризовать как деловых, объективных, заинтересованных в достоверных результатах экспертизы и хорошо информированных в профессиональном направлении. Профессиональная информированность экспертов распространялась на глубокое понимание основных вопросов реализации гостиничного продукта (комплекса гостиничных услуг), состояния и тенденций развития рынка, конкурентной ситуации в отрасли.

Процесс выбора формы реструктуризации включал несколько этапов. На первом этапе экспертам была предоставлена вся необходимая информация о текущем состоянии гостиничного бизнеса, его финансовых показателях, операционных процессах и стратегических целях. Далее были определены ключевые критерии оценки различных форм реструктуризации, такие как снижение издержек, повышение эффективности управления, улучшение качества обслуживания и увеличение прибыли. На втором этапе эксперты, независимо друг от друга, оценили различные варианты реструктуризации по установленным критериям. Каждый эксперт выставлял баллы по каждому критерию, отражая своё мнение о том, насколько хорошо данная форма реструктуризации соответствует поставленным целям. Для обеспечения объективности оценки экспертам было предложено обосновывать свои оценки, приводя конкретные аргументы и факты.

На третьем этапе результаты индивидуальных оценок были собраны и проанализированы. Для выявления наиболее предпочтительной формы реструктуризации использовались методы статистического анализа и экспертных оценок. Особое внимание уделялось согласованию мнений экспертов и выявлению возможных противоречий [21, с. 86].

ВЫВОДЫ

Таким образом, предложенный подход к выбору формы реструктуризации на основе трёхмерной матрицы, учитывающей конкурентоспособность, стратегическую значимость и прибыльность подразделений, представляется перспективным инструментом для предприятий туристической индустрии. Он позволяет комплексно оценить вклад каждого подразделения в общий успех предприятия и разработать индивидуальные стратегии развития, направленные на усиление сильных сторон и устранение слабых. Сочетание трёхмерной матрицы с экспертным методом, мультипликативной моделью и дискриминантным анализом обеспечивает многосторонний подход к принятию решений о реструктуризации. Реализация данной модели требует слаженной работы государственных органов, предприятий туристической индустрии и экспертного сообщества. Необходимо разработать чёткие критерии оценки конкурентоспособности, стратегической значимости и прибыльности подразделений, а также обеспечить доступность информации для принятия обоснованных решений о реструктуризации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Совершенствование взаимодействия государственных и муниципальных органов власти по повышению эффективности развития туристической индустрии в муниципальных образованиях РФ / В.Г. Агибалова, И.М. Корниенков, С.И. Макаренко, К.Ф. Гафурова // Вестник Академии знаний. 2023. № 6(59). С. 16-18. EDN TGGHXP.

2. Буракова Е.А. Анализ международной практики государственного финансового стимулирования развития туристической инфраструктуры и индустрии гостеприимства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-1. С. 18-23. DOI 10.17513/vaael.3692. EDN OCAJKD.

3. Захер Н. Основные принципы управления экскурсионными объектами, государственное регулирование туристической сферы для поддержания их деятельности в условиях кризисов // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. С. 191-195. EDN EATWNX.

4. Котов А.И. Автоматизированная система управления социально-экономическим развитием территории как инновационный инструмент государственного управления // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022.№ 4(71). С. 38-45. DOI 10.52897/2411-4588-2022-4-38-45. EDN WWBJNN.

5. Некрасова О.Л. Инновационная модель осуществления проекта строительства и реконструкции гостиниц // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2016. № 1. С. 89-97.

6. Оборин М.С. Трансформация приоритетов государственного регулирования сферы туризма и рекреации в Российской Федерации // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10, № 2. С. 16-35. DOI 10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-2. EDN WGWJPV.

7. Панина О.В. Инструменты стратегического государственного управления в рамках развития удаленных территорий // Вопросы российского и международного права. 2022. Т. 12, № 2В. С. 476-482. EDN RRPPFK.

8. Рахаф А. Индустрия туризма как сложный фактор государственного управления // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2024. № 4(72). С. 153-157. EDN FXZITL.

9. Рисин И.Е. Инструменты государственного управления развитием экспортной деятельности регионов // Актуальные проблемы региональной экономики и территориального управления: Сборник статей. Воронеж: «Волми-Плюс», 2024. С. 77-80. EDN FENVMP.

10. Успаева М.Г. Правовое регулирование туризма: анализ законодательства и международные нормативы в контексте управления туризмом в государстве // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral. 2023. № 6. DOI 10.55186/27131424_2023_5_6_11. EDN CKEYLZ.

11. Балацкий Е.В. Инструменты государственного управления: прогнозирование vs проектирование // Управленец. 2021. Т. 12, № 1. С. 18-31. DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-1-2. EDN MHZZKJ.

12. Строев В.В., Рогуленко Т.М., Близкий Р.С., Бодяко А.В. Государственное регулирование естественных монополий: инструменты, проблемы, направления реформирования // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32, № 3. С. 131-135. EDN CIKOSU.

13. Буга А.В. Теория и механизмы современного государственного управления. Санкт-Петербург: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2024. 174 с. ISBN 978-5-00188-448-4. EDN TWOPHG.

14. Букреев А.М. Новые инструменты государственного управления экономикой региона // Актуальные проблемы региональной экономики и территориального управления: Сборник статей. Воронеж: «Волми-Плюс», 2024. С. 4-10. EDN NQWADN.

15. Дохкильгова Д.М. Стимулирование цифровизации как инструмента государственного управления // Вестник научной мысли. 2021. № 6. С. 367-371. DOI 10.34983/DTIPB.2022.89.67.001. EDN LWIMNJ.

16. Земцова Е.А. Исследование генезиса категории «реструктуризация бизнеса хозяйствующего субъекта» // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 18-29. EDN TYZIPD.

17. Мишина А.К. Государственно-частное партнёрство как устойчивый механизм развития региональной туристической индустрии // Муниципальная академия. 2017. № 3. С. 67-70. EDN ZSMOSR.

18. Петрулевич И.А. Модель государственно-частного партнёрства в сфере туризма // Социально-гуманитарные знания. 2015. № 11. С. 116-122. EDN VVDHBB.

19. Пожидаев А.Е. Особенности реализации механизмов государственного управления во вновь созданных субъектах Федерации на современном этапе // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 11(77). С. 50-55. EDN SPKGXJ.
20. Некрасова О.Л. Ценностный подход к стратегическому анализу факторов, влияющих на устойчивое развитие конкурентоспособного бизнеса на уровне региона // Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса: монография / коллектив авторов; под общей редакцией Т.В. Ибрагимхалиловой; Донецкий национальный университет, Экономический факультет, Кафедра маркетинга и логистики. Донецк: ДонНУ, 2022. 345 с. С. 207-219.
21. Санду И.С., Рыженкова Н.Е. Предпосылки и направления совершенствования государственной поддержки инновационного развития АПК // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2024. № 3(109). С. 86-95. DOI 10.33938/243-86.
22. Некрасова О.Л. Устойчивое развитие предприятий в условиях санкционной политики США и стран ЕС в отношении России // Инвестиционно-инновационное развитие бизнеса в условиях цифровизации экономики: монография / коллектив авторов; под общей редакцией О.Л. Некрасовой; Донецкий национальный университет, Экономический факультет, Кафедра международного бизнеса и делового администрирования. Донецк: ДонНУ, 2022 383 с. -С. 11-19.

Информация об авторах
Владимир Витальевич Строев – доктор экономических наук, профессор, ректор
Ольга Леонидовна Некрасова – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой международного бизнеса и делового администрирования
Татьяна Михайловна Рогуленко – доктор экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой бухгалтерского учета аудита и налогообложения по науке

REFERENCES

1. Agibalova, V.G., Kornienkov, I.M., Makarenko, S.I., & Gafurova, K.F. (2023). Improving the interaction of state and municipal authorities to enhance the efficiency of tourism industry development in municipal entities of the Russian Federation. Bulletin of the Academy of Knowledge, 6(59), 16-18. EDN TGGHXP. (In Russ.)
2. Burakova, E.A., & Dyatlova, I.I. (2024). Analysis of international practices of state financial incentives for the development of tourism infrastructure and the hospitality industry. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 9(1), 18-23. DOI 10.17513/vaael.3692. EDN OCAJKD. (In Russ.)
3. Zakher, N. (2023). Basic principles of managing excursion sites, state regulation of the tourism sector to support their activities in times of crisis. Innovation and investment, 2, 191-195. EDN EATWNX. (In Russ.)
4. Kotov, A.I. (2022). Automated system of socio-economic development management of the territory as an innovative tool of public administration. Economy of the North-West: problems and prospects of development, 4(71), 38-45. DOI 10.52897/2411-4588-2022-4-38-45. EDN WWBJNN. (In Russ.)
5. Nekrasova, O.L. (2016). Innovative model for the implementation of the project of construction and reconstruction of hotels. Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and law, 1, 89-97. (In Russ.)
6. Oborin, M.S., & Orlov, S.P. (2024). Transformation of priorities of state regulation of tourism and recreation in the Russian Federation. A scientific result. Business and service technologies, 10(2), 16-35. DOI 10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-2. EDN WGWJPV. (In Russ.)
7. Panina, O.V. (2022). Instruments of strategic state management in the development of remote areas. Issues of Russian and international law, 12(2B), 476-482. EDN RRPPFK. (In Russ.)
8. Rakhaf, A. (2024). The tourism industry as a complex factor of public administration. Bulletin of the Institute of Friendship of the Peoples of the Caucasus (Theory of economics and management of the national economy). Economic sciences, 4(72), 153-157. EDN FXZITL. (In Russ.)
9. Risin, I.E., & El'nukaev, B.A. (2024). Instruments of state management of the development of export activities of regions. In Actual problems of regional economy and territorial management: Collection of articles. (pp. 77-80). Voronezh: Volmi-Plyus. EDN FENVMP. (In Russ.)
10. Uspaeva, M.G., & Gachaev, A.M. (2023). Legal regulation of tourism: analysis of legislation and international standards in the context of tourism management in the state. International Journal of Applied Sciences and Technologies Integral, 6. DOI 10.55186/27131424_2023_5_6_11. EDN CKEYLZ. (In Russ.)

11. Balatsky, E.V., & Ekimova, N.A. (2021). Instruments of state governance: forecasting vs. projecting. The Manager, 12(1), 18-31. DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-1-2. EDN MHZZKJ. (In Russ.)
12. Stroev, V.V., Rogulenko, T.M., Blizkiy, R.S., & Bodyako, A.V. (2025). State regulation of natural monopolies: instruments, problems, directions of reforming. Economic development of Russia, 32(3), 131-135. EDN CIKOSU. (In Russ.)
13. Buga, A.V., Izotov, A.V., & Kuprin, A.A. (2024). Theory and mechanisms of modern public administration. St. Petersburg: Asterion Research and Production Technology Center, 174. ISBN 978-5-00188-448-4. EDN TWOPHG. (In Russ.)
14. Bukreev, A.M., & Sviridova, Ya.Yu. (2024). New instruments of state management of the region's economy. Actual problems of regional economy and territorial management: Collection of articles. Voronezh: Volmi-Plus, (pp. 4-10). Volmi-Plyus. EDN NQWADN. (In Russ.)
15. Dokhkil'gova, D.M., & Yushaeva, R.S.E. (2021). Stimulation of digitalization as an instrument of public administration. Bulletin of Scientific Thought, 6, 367-371. DOI 10.34983/DTIPB.2022.89.67.001. EDN LWIMNJ. (In Russ.)
16. Zemtsova, E.A., Nabiev, R.A., & Kutaev, Sh.K. (2015). Study of the genesis of the category «restructuring of a business entity». Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics, 1, 18-29. EDN TYZIPD. (In Russ.)
17. Mishina, A.K. (2017). Public-private partnership as a sustainable mechanism for the development of the regional tourism industry. Municipal Academy, 3, 67-70. EDN ZSMOSR. (In Russ.)
18. Petrulevich, I.A., Goryainov, S.G., & Goryainova, T.V. (2015). Model of public-private partnership in the field of tourism. Social and humanitarian knowledge, 11, 116-122. EDN VVDHBB. (In Russ.)
19. Pozhidaev, A.E., & Kontsedal, I.N. (2023). Features of the implementation of public administration mechanisms in newly created subjects of the Federation at the present stage. Bulletin of Lugansk State University named after Vladimir Dahl, 11(77), 50-55. EDN SPKGXJ. (In Russ.)
20. Nekrasova O.L. (2022). A value-based approach to the strategic analysis of factors influencing the sustainable development of a competitive business at the regional level. Marketing and Logistics in the competitive business system: a monograph (pp. 207-219). Edited by T.V. Ibragimkhalilova. Donetsk National University, Faculty of Economics, Department of Marketing and Logistics. Donetsk: DonNU. (In Russ.)
21. Sandu I.S., Ryzhenkova N.E. Preconditions and directions for improving state support for innovative development of the agro-industrial complex. Economics, labor, management in agriculture. 2024. № 3(109). С. 86-95. DOI 10.33938/243-86. (In Russ.)
22. Nekrasova O.L. (2022). Sustainable development of enterprises in the context of the sanctions policy of the USA and EU countries against Russia. Investment and innovation business development in the context of the digitalization of the economy: monograph (pp. 11-19). Edited by O.L. Nekrasova. Donetsk National University, Faculty of Economics, Department of International Business and Business Administration. Donetsk: DonNU. (In Russ.)

Information about the authors
Vladimir V. Stroev – Doctor of Economics, Professor, Rector of the State University of Management
Olga L. Nekrasova – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of International Business and Business Administration
Tatiana M. Rogulenko – Doctor of Economics, Professor, Deputy Head for Science of the Department of Accounting, Auditing and Taxation

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 conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 11.04.2025
Поступила после рецензирования 20.05.2025
Принята к публикации (Accepted) 26.06.2025