

Оригинальная статья

УДК 338.48:640.4

Стратегический подход к разработке приоритетов развития индустрии гостеприимства: анализ зарубежного опыта

И. З. Чхотуа¹, Д. Э. Айвазян^{1,2}

¹Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

²david.ivanov.888@mail.ru

Аннотация: Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью стратегической трансформации структуры глобального рынка индустрии гостеприимства ввиду интенсификации наблюдаемых трендов цифровой трансформации, изменения архитектуры мирового туристского рынка, смещения ценностных ориентиров поколений, макроэкономических шоков. Все вышеперечисленное актуализирует задачу поиска долгосрочного вектора развития объекта исследования в условиях турбулентности внешней среды и межотраслевого характера связей в индустрии гостеприимства. Целью исследования является определение специфических особенностей развития объекта стратегирования с учетом глобальных, национальных и отраслевых трендов. Объектом исследования выступает крупнейший межотраслевой комплекс, оказывающий экосистемные услуги современным требовательным туристам. Будучи неотъемлемой частью туркомплекса дестинации, индустрия гостеприимства должна развиваться по единым высоким стандартам обслуживания, но с учетом культурного кода территории, что и демонстрируют глобальные гостиничные сети сегодня. Методологической основой исследования выступает теория стратегии отечественной школы стратегирования. Анализ опыта долгосрочного развития крупнейших международных сетей позволяет выявить общие подходы к формированию стратегий предприятий индустрии. Результат анализа позволяет сформулировать общие рекомендации для развития индустрии гостеприимства, но с учетом специфики социально-экономического развития страны и культурного ландшафта ее территории.

Ключевые слова: стратегирование туризма и индустрии гостеприимства, стратегия, гостиничные сети, франчайзинг, контракт на управление, конкурентные преимущества, стратегические приоритеты, стратегический туристский потенциал

Цитирование: Чхотуа И. З., Айвазян Д. Э. Стратегический подход к разработке приоритетов развития индустрии гостеприимства: анализ зарубежного опыта // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 337–353. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-337-353>; <https://elibrary.ru/LLIZLG>

Поступила в редакцию 18.03.26. Прошла рецензирование 27.04.26. Принята к печати 18.06.2026.

original article

Strategizing Priorities in the Hospitality Industry: Foreign Best Practices

Ilona Z. Chkhotua¹, David E. Ayvazyan^{1,2}

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

²david.ivanov.888@mail.ru

Abstract: The hospitality industry is a major inter-industry complex that adapts its services to a wide range of demands and expectations. Digitalization, shifts in the global tourism market architecture, generational value changes, and macroeconomic shocks require structural strategic planning within the global hospitality market. It requires a long-term development vector to navigate a turbulent external environment and complex cross-sectoral relationships. This article describes the specific developmental characteristics of the hospitality industry based on global, national, and industry trends. As an integral part of tourism, the hospitality industry must maintain uniform, high-quality service standards while preserving the cultural identity of tourist destinations, a task in which major global hotel chains seem to be quite successful. Based on the Russian school of strategic management, an analysis of the long-term development experience of major international hospitality chains revealed common strategic approaches. This analysis provides general recommendations for the national hospitality industry within the current socioeconomic and cultural landscape.

Keywords: strategizing tourism and hospitality industry, strategy, hotel chains, franchising, management contract, competitive advantages, strategic priorities, strategic tourism potential

Citation: Chkhotua IZ, Ayvazyan DE. Strategizing Priorities in the Hospitality Industry: Foreign Best Practices. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):337–353. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-337-353>; <https://elibrary.ru/LLIZLG>

Received 18.03.2026. Reviewed 27.04.2026. Accepted 18.06.2026.

制定酒店业发展优先事项的战略方法：国外经验分析

伊洛娜·祖拉博夫娜·奇霍图阿，大卫·爱德华多维奇·艾瓦江

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

¹Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

²david.ivanov.888@mail.ru

摘要：研究主题的现实意义在于，由于数字化转型趋势的加剧、全球旅游市场格局的变化、代际价值观的转变以及宏观经济冲击，全球酒店业市场结构亟需进行战略转型。上述所有因素都使得在外部环境动荡和酒店业跨行业关联的条件下，为研究对象寻找长期发展方向的任务变得更为迫切。本研究的目的是，结合全球、国家和行业趋势，确定战略化对象发展的具体特点。研究对象是为现代高要求的游客提供生态系统服务的大型跨行业综合体。作为旅游目的地综合体不可分割的一部分，酒店业应按照统一的高服务标准发展，同时考虑地区的文化特色，全球酒店连锁集团目前正是这样做的。研究的方法论基础是国内战略化学派的战略理论。通过对主要国际连锁集团长期发展经验的分析，可以揭示酒店业企业战略形成的共同方法。分析结果使我们可以提出适用于酒店业发展的通用建议，同时兼顾国家社会经济发展特点和地域文化景观特色。

关键词：旅游业与酒店业战略化，战略，酒店连锁，特许经营，管理合同，竞争优势，战略优先事项，战略旅游潜力

收稿日期：2026年3月18日。通过评审日期：2026年4月27日。接受出版日期：2026年6月18日。

ВВЕДЕНИЕ

Частота вхождения экономик стран мира в чрезвычайный период в последние десятилетия вынуждает предприятия различной отраслевой принадлежности пересматривать традиционные подходы к укреплению своей рыночной позиции и обеспечению конкурентоспособности. Зависимость от геополитических решений ведущих «полюсов» глобальной экономики создает целый комплекс различных вызовов для субъектов рыночной экономики, что лишний раз подчеркивает сущностную значимость и актуальность задачи использования стратегического подхода и стройной методологической базы для разработки эффективной стратегии развития объекта стратегирования^{1,2}.

В отношении индустрии гостеприимства как комплексной сферы услуг формирование единого вектора развития на долгосрочную перспективу с учетом динамики макроэкономической среды, в условиях ограничений природных экосистем территории присутствия предприятий индустрии туризма, нехватки кадрового резерва для выполнения стратегической задачи развития внутреннего туризма согласно национальному проекту «Туризм и гостеприимство»³ разработка стратегической платформы развития отрасли представляется крайне актуальной, а применение методологии стратегирования отечественной школы стратегии к объекту исследования логичным и обоснованным.

Наличие стратегии – неотъемлемое условие инновационного развития компании, что нашло отражение в работах нобелевских лауреатов. Так, к примеру, Й. Шумпетер отмечал, что качественные изменения на основе инноваций являются результатом поиска и определения имеющихся возможностей⁴.

Стратегия, с точки зрения ученого, это не набор независимых переменных и действий, а, в первую очередь, «двигатель экономического развития» любого субъекта, который осознает необходимость «созидательного разрушения» – реконструкции экономической структуры от старой к новой⁵. В работах М. Портера неоднократно отмечалось, что именно посредством разработки и реализации стратегии может быть сформировано «ключевое конкурентное преимущество любой организации», положенное в основу роста компании даже в нестабильных условиях. М. Портер подчеркивал, что создание конкурентных преимуществ может осуществляться посредством дифференциации – придания товару/услуге/бренду уникальных свойств и качеств, которые не могут быть воспроизведены конкурентами в обозримой перспективе либо ценового преимущества, обеспечиваемого снижением различных издержек⁶. Эти два направления компании должны реализовывать посредством разработки стратегии повышения конкурентоспособности, где и дифференцирующие и ценовые преимущества должны подкрепляться анализом актуальных глобальных, национальных и региональных трендов и выявлением на основе этого анализа стратегических возможностей компании. В научных трудах Г. Минцберга отмечается, что стратегия по своей сути представляет собой «план последовательных действий», который определяется состоянием внешней и внутренней среды объекта стратегирования⁷.

Российская школа стратегирования, основоположником которой является академик В. Л. Квинт, внесла значительный вклад в развитие теоретико-методологической базы стратегирования⁸. Разработка

¹ Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>

² Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: формирование концепции // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 106–115. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>

³ Национальный проект «Туризм и гостеприимство». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (дата обращения: 25.01.2026).

⁴ Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия / пер. с англ. под ред. В. С. Автономова. М.: Экономика. 1995. 540 с.

⁵ Там же.

⁶ Porter M. E. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.

⁷ Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review. 1987. Vol. 30. № 1. P. 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>

⁸ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с. <https://elibrary.ru/QVGRVN>

теоретико-методологических основ стратегирования туристского комплекса и индустрии гостеприимства особенно актуальна в современных социально-экономических условиях, поскольку внешние рынки сбыта туруслуг закрыты, сформировался колоссальный отложенный спрос на путешествия при наличии существенного потребительского опыта в сфере путешествий и досуга и, как следствие, высоких требований к качеству и экосистемности отечественного туристического продукта.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологические основы

стратегирования индустрии гостеприимства

Первоначально стратегия как наука рассматривалась в контексте исследований стратегий и тактик ведения войн выдающимися полководцами. Зародившись в сфере военного искусства и выполнения долгосрочных, масштабных военных задач стратегия была применена к сфере управления различными объектами – предприятиями, отраслями, государственными структурами и государствами. Непреложны и законы стратегии, применимые при управляемом долгосрочном развитии объекта стратегирования: фактор времени как ценнейший стратегический ресурс, необходимость принятия асимметричных решений, нивелирующих инерционность развития процессов и инерционность мышления лидеров, обеспеченность прио-

ритетов конкурентными преимуществами и ресурсами всех видов (табл. 1⁹).

Теоретико-методологической основой исследований послужили постулаты отечественной школы стратегирования¹⁴.

Отсутствие стратегии, либо ее некорректная формулировка, включая миссию и видение, неизбежно приведут организацию к снижению ее рыночной конкурентоспособности в силу невозможности адекватно отвечать новым социально-экономическим вызовам на фоне трансформационных процессов, характерных сегодня для любой отрасли¹⁵.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Универсальная методология отечественной школы стратегирования тем не менее должна быть адаптирована к особенностям объекта стратегирования, предполагающим правильное распределение управленческих воздействий на объект с целью конструирования единого вектора его развития в целевом коридоре стратегии^{16,17}. Так, индустрия гостеприимства представляет собой собирательное название широкого спектра отраслей сферы услуг и призвана обеспечить удовлетворение различных потребностей целевой аудитории, возникающих вне места их постоянного пребывания¹⁸. Как подчеркивают Ч. Гоулднер и Дж. Р. В. Брент, индустрия гостеприимства может рассматриваться как составная часть индустрии туризма, но в исследовательской практике зачастую изучается как самостоятельная

⁹ Составлена авторами по материалам: Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. С. 3. <https://elibrary.ru/KJPKNE>; Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2017. 52 с. <https://elibrary.ru/YUSJAT>; Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.; Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

¹⁰ Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. № 1(85). С. 15–21. <https://elibrary.ru/VOSSOJ>

¹¹ Сунь-цзы. Искусство войны. М.: Яуза: Эксмо, 2022. 304 с.

¹² Caesar G. J. The civil war. New York, NY: Oxford University Press, 1998. 432 p.

¹³ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.

¹⁴ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

¹⁵ Чхотуа И. З. Теоретические основы разработки стратегии и практика стратегирования в регионах России // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII международной науч.-практ. конф. М.: Издательство Московского университета, 2025. С. 220–231. <https://elibrary.ru/VLAVHB>

¹⁶ Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://doi.org/10.18334/9785912925184>

¹⁷ Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. С. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>

¹⁸ Goeldner C. R., Ritchie J. R. B. Tourism: principles, practices, philosophies. John Wiley & Sons, 2012. 512 p.

Таблица 1. Ретроспективный анализ формирования основ стратегии и системы стратегического мышления

Table 1. System of strategic thinking: Retrospective analysis

Философы, мыслители, военные стратеги и стратеги современности	Формирование теории стратегии и методологии стратегирования, отраженное в трудах ученых-стратегов
Конфуций, Сократ, Платон, Аристотель и др.	Мудрость определяется рефлексией, подражанием, опытом (Конфуций). Впоследствии академик В. Л. Квинт, опираясь на взгляды Конфуция и труды Наполеона I Бонапарта и на собственный обширный практический опыт, формулирует следующее определение: стратегия есть «мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки»¹⁰, при этом каждое стратегическое решение должно быть ресурсно обеспечено. Философским фундаментом теории стратегии являются две школы – онтология и экзистенциализм. Основы онтологии заложены в трудах Аристотеля, который апеллировал к категориям «хорошая жизнь» и «эвдемония». Труды древнегреческих философов формируют сущностные представления о «пространстве» и «времени» (Сократ, Платон, Аристотель, Парменид) – основополагающих понятиях теории стратегии.
Военные и государственные стратеги: Сунь-Цзы ¹¹ , Гай Юлий Цезарь ¹² , Император Маврикий, Амир Тимур ¹³ , Петр Первый, Наполеон I Бонапарт, Генрих Жомини, Карл фон Клаузевиц и др.	Развитие стратегии военного дела и стратегии в сфере управления государством. Высшее искусство «не в том, чтобы одержать сотню побед в ста сражениях, а в том, чтобы покорить армию врага без сражения» (Сунь-Цзы). Таким образом, согласно Сунь-Цзы дальновидной является стратегия, ориентированная на уничтожение планов врага, далее – планов союзника, и лишь потом – необходимости переходить к активным боевым действиям. Для генерала победа с помощью «стратегии» не менее важна, чем победа с помощью армии» (Гай Юлий Цезарь). Согласно Наполеону I Бонапарту «знание высот стратегической науки можно постичь только через опыт», изучая тактику великих сражений. Император подчеркивает сущностную значимость практического опыта стратега. Уложения Амира Тимура представляют собой кодекс заветов, принципов стратегического лидера – 12 основных правил, касающихся как системы управления государством, так и правил поведения, формирующих стержень лидерских качеств профессионального стратега. Римский государственный деятель Юлий Фронтин вводит в оборот термин «стратегема», а Флавия Маврикий Тиберий Август классифицирует ряд долгосрочных важных решений по управлению государством как «стратегических». Генерал Жомини в первом системном труде о стратегии и ее постулатах «Первые правила военного искусства» впервые вводит термин «стратегия» в научный оборот.
Конрад Аденауэр, Дэн Сяопин, Сергей Королев, Джек Уэлч, Кеничи Омае, Джек Ма, Илон Маск	Стратегия предполагает формирование долгосрочного вектора развития стран, предприятий, обеспечивая высокое качество жизни, безопасность, социальную стабильность и значительный экономический рост. Стратегия связана с прорывным инновационным развитием. Кеними Омае и Джек Уэлч подчеркивали важность стратегического мышления, его нелинейность, интуитивность знаний, необходимость развивать ключевые факторы успеха компании.

экономическая отрасль, включающая «спектр услуг, связанный с пребыванием индивидов в местах размещения (отелях, гостиницах), приобретением услуг общественного питания и участием в различного рода развлекательных мероприятиях»¹⁹.

Вместе с тем современную индустрию гостеприимства следует рассматривать не просто с позиции совокупности разнородных предприятий, а в качестве комплексной социальной-экономической системы, работающей на основе соблюдения целого ряда различных принципов, включая:

- непрерывный учет ценностей, интересов и приоритетов клиентов;
- постоянное совершенствование качества предоставляемых услуг с учетом трансформационных процессов, включая диджитализацию;
- ориентация на создание эмоционального опыта у клиентской аудитории в целях формирования уникального туристского предложения и стра-

тегической конкурентоспособности предприятия отрасли (табл. 2²⁰).

Среди факторов, определяющих конкурентоспособность услуги и требующих первоочередного управления, можно выделить:

- 1) сущность отраслевого продукта – услуги, не имеющей материально-вещественной формы. Спрос на услуги гостеприимства, ее потребительское восприятие являются персонализированными и зависят от индивидуального представления потребителей о качестве услуги и определяющих это качество характеристик. Подобная особенность услуги определяет стратегию управления спросом, включая возможность формирования ценовых и неценовых конкурентных преимуществ, и стратегию управления деловой репутацией компании индустрии гостеприимства. Возможность сделать услугу осязаемой – один из путей повышения ее конкурентоспособности^{21,22};

Таблица 2. Особенности туризма и индустрии гостеприимства как объекта стратегирования

Table 2. Tourism and hospitality as an object of strategizing

№	Особенности объекта	Приоритетные направления стратегического анализа и управления
1	Несоответствие акта купли-продажи и оказания услуги, отсутствие материально-вещественной формы услуги	Вопросы качества предоставления туруслуги и качества трудовых ресурсов
2	Высокий уровень цифровизации отрасли	Вопросы безопасности предоставления туруслуг (в т. ч. страхования сторон договорных отношений)
3	Комплексность туруслуги	Вопросы деловой репутации и построения надежной партнерской сети поставщиков компонентов туруслуги
4	Принцип клиентоцентричности в основе формирования турпродукта	Построение системы стратегического маркетинга и коммуникационной стратегии
5	Принцип вовлеченности и ориентации на впечатления туриста	Предполагает стратегическое развитие сервисных функций в сторону экосистемности предоставления услуг
6	Приоритет доверия	Поддержание лояльности к туристскому бренду через «атомную» сегментацию в стратегическом маркетинге

¹⁹ Goeldner C. R., Ritchie, J. R. B. Tourism: principles, practices...

²⁰ Составлена авторами на основе: The tourism and trade show industries in the Russian Far East strategizing for economic development / I. Z. Chkhotua [et al.]. New York: Apple Academic Press, 2026. 260 p. <https://doi.org/10.1201/9781779645364>

²¹ Кульгачев И. П., Романова М. М. Развитие сферы гостеприимства России в новейшее время // Современные тенденции, проблемы и пути развития физической культуры, спорта, туризма и гостеприимства: сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции, Москва, 17 ноября 2022 года. М.: Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский государственный университет спорта и туризма», 2022. С. 221–230. <https://elibrary.ru/CZHHLG>

²² Чхотуа И. З. Особенности функционирования предприятий индустрии туризма и уникальность туристского продукта // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала: межвузовский сборник научных трудов. Вып. № 13. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. С. 266–271. <https://elibrary.ru/UZRYKX>

2) неразрывность процесса производства услуги и ее потребления;

3) кадровый потенциал предприятий индустрии гостеприимства – стратегический ресурс: компетенции персонала, вовлеченного в процесс предоставления услуги, определяют степень соответствия качества услуги, заявленному на рынке. Цифровизация отрасли ведет к возникновению технологической безработицы, рост спроса на экосистемность услуг и персонализацию – к повышению требований к персоналу предприятий отрасли, который должен обладать междисциплинарными знаниями, развитым эмоциональным интеллектом и цифровыми компетенциями^{23,24}. Ключевые компетенции трудовых ресурсов в индустрии гостеприимства формируются в соответствии глобальными и национальными трендами, трансформирующими в т. ч. ценностные ориентиры современного тури-

ста, а, следовательно, и досуговые предпочтения, что, безусловно, влияет и на требования к квалификации персонала отрасли туризма и индустрии гостеприимства (табл. 3²⁵).

4) создание «экосистемы впечатлений» через совокупность взаимодополняющих услуг, повышающих ценность уникального продукта предприятия индустрии размещения. Подобная стратегия соответствует т.н. «стратегии централизованной диверсификации», когда предприятия выходят за рамки своей специализации, осваивая соседние рыночные ниши, связанные с основной деятельностью²⁹. Ведущие международные гостиничные сети (Marriott, IHG, Wyndham и др.) стремятся создавать комплексные «экосистемы впечатлений», где номенклатура услуг формируется и расширяется с позиции синергии – услуги должны эффективно дополнять друг друга для максимизации потребительской ценности.

Таблица 3. Ключевые компетенции персонала предприятий индустрии гостеприимства в современных условиях

Table 3. Key competencies of hospitality personnel in modern conditions

Глобальные отраслевые тренды	Изменения в ценностных ориентирах туриста	Требования к персоналу как стратегическому ресурсу
– цифровая трансформация отрасли – изменение архитектуры туристского рынка; – глокализация ²⁶ ; – рост интереса к экологическому и природоориентированному туризму	– возможность самостоятельного планирования путешествия, высокая вариативность турпродукта, технологии динамического ценообразования; – экосистемность турсервиса; – путешествия как форма познания, получения аутентичного опыта; – лояльность к туркомпаниям, работающим согласно ESG повестке; – появление новых концепций отдыха – «edutainment», «bleisure» ²⁷	– цифровые компетенции; инновационный подход и креативность; – критическое мышление и высокие аналитические способности; – формирование «T-shaped» специалиста ²⁸ ; – обучение на протяжении всей жизни; – клиентоцентричность; – эмпатия; – умение работать в команде, time-менеджмент; – экологическое мышление

²³ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. СПб: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2024. 112 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-89781-792-4>

²⁴ How can frontline managers' creativity in the hospitality industry be enhanced? Evidence from an emerging country / M. N. Lisovich [et al.] // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2021. № 48. P. 593–603. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.018>

²⁵ Составлена авторами.

²⁶ Глокализация – процесс адаптации универсальных стратегий, программ, продуктов к требованиям локального рынка и его культурным особенностям.

²⁷ Новые форматы отдыха «edutainment» и «bleisure» предполагают совмещение нескольких целей поездки в одном путешествии. Так, формат «bleisure» предполагает совмещение деловой поездки и досуга, а «edutainment» – совмещение образовательного функционала путешествия и игровых форматов обучения.

²⁸ «T-shaped» специалист – специалист с широкими знаниями не только в своей профессиональной области, но и в смежных с ней областях.

²⁹ Усова Н. В. Синергия развития системы цифровых услуг // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2022. № 57. С. 22–35. <https://doi.org/10.17223/19988648/57/2>

Международный опыт реализации стратегии в индустрии гостеприимства

Важнейшей задачей разработки действенной стратегии является идентификация и своевременная реакция на зарождающиеся и развивающиеся тренды глобального, национального, регионального и отраслевого уровней. Среди трендов индустрии гостеприимства стоит выделить цифровую трансформацию модели туризма, ориентацию предприятий индустрии гостеприимства на создание впечатлений – формирование экосистемы услуг с добавленной стоимостью в форме «эмоционального опыта», ориентацию на устойчивые модели в индустрии гостеприимства – новые форматы размещения, «зеленые стандарты» строительства и предоставления услуг.

Согласно аналитическому отчету Commonwealth Partnership³⁰ рынок средств размещения (сетевых гостиниц и независимых отелей) в мире насчитывает более 18 млн единиц, при этом более 39 % всего номерного фонда сетевых гостиниц сконцентрировано в США, рынок монополизирован – на 20 крупнейших гостиничных сетей приходится около 80 % всего номерного фонда. Важно отметить, что сетевая форма организации индустрии размещения зародилась в США, долгое время стандартизированная услуга высокого качества и «конвейеризация» производственного процесса, формируемая сетевой моделью, представляла собой главное конкурентное преимущество мировых лидеров гостиничной индустрии США, а тиражирование стройных моделей и стратегий развития гостиниц в любую дестинацию мира представлялось успешной практикой. Одна из ведущих глобальных сетей отелей Marriott Worldwide на протяжении последних двух десятилетий ориентируется на стратегию «слияний и поглощений», где основной целью выступает частичная консолидация рынка и сдерживание конкурентов (Hilton, IHG, растущих китайских сетевых гостиниц, напри-

мер Jin Jiang)³¹. Стратегия Marriott – расширение рыночного присутствия за счет выборочного приобретения перспективных гостиничных сетей на различных региональных рынках стран мира. Стоит отметить, что в стратегиях расширения регионов присутствия глобальные гостиничные сети используют франчайзинговые модели, позволяющие значительно расширить рынки сбыта услуг при минимальном финансовом риске для материнской компании, повысить узнаваемость торговой марки и усилить маркетинговое продвижение бренда на внешние рынки. Стоит отметить, что стратегия горизонтальной интеграции – доказавшая высокую эффективность стратегия расширения географии присутствия, ассортимента турпродукта, продвижения на перспективные рынки сбыта с минимальными затратами для каждой из компаний за счет синергетического эффекта (объединение независимых компаний в консорциумы, например, может осуществляться на следующих условиях: полные консорциумы (объединение маркетинговых стратегий, программ управления персоналом, систем бронирования, проведение совместных исследований рынка и др.; маркетинговые консорциумы, консорциумы системы бронирования, направленные консорциумы, т. е. объединения гостиниц с авиакомпаниями и их системами бронирования).

Успешным инструментом формирования положительного имиджа и повышения конкурентоспособности в стратегической перспективе являются инициативы, связанные с реализацией принципов устойчивого развития в структуре управления предприятиями гостиничного сектора³². Так, гостиничная сеть Kempinski (82 гостиницы в 34 странах мира) реализует стратегические инициативы совместно со своими партнерскими организациями – для соответствия требованиям European Union's Corporate Sustainability Reporting Directive (Директива о ESG-отчетности в странах ЕС) сеть отелей взаимодействует с группой EarthCheck –

³⁰ Commonwealth Partnership. URL: <https://www.cmwp.ru> (дата обращения 30.03.2026).

³¹ Starwood Hotels sold to Marriott in \$13.6bn deal. URL: <https://www.financierworldwide.com/starwood-hotels-sold-to-marriott-in-136bn-deal> (дата обращения: 10.02.2026).

³² Chen C. D., Su C. H. J., Chen M. H. Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model // *Tourism Management*. 2022. № 93. P. 104581. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104581>

ведущей глобальной организацией, занимающейся реализацией программ устойчивого туризма³³.

В таблице 4³⁴ представлена краткая характеристика крупных гостиничных сетей мирового уровня и проанализированы их стратегии развития.

Графики сезонности загрузки трех гостиничных сетей, иллюстрирующие схожие сезонные колебания спроса на услуги средств размещения представлены на рисунках 1–3⁵⁴.

Таблица 4. Сравнительный анализ положения и стратегий развития крупных международных гостиничных сетей

Table 4. Large international hotel chains: Comparative analysis of status and development strategies

№	Критерии анализа	Marriott Worldwide	Hilton Worldwide	InterContinental Hotels Group (IHG)
1	Международный охват и регионы присутствия	131 страна мира (АТР – 140; Африка – 17; Ближний Восток – 16; Европа – 78, С. Америка – 340; Центральная Америка и Карибы – 23; Юж. Америка – 12; Австралия и Тихий океан – 6 гостиниц)	Более 143 стран мира, значительное присутствие на рынках стран С. Америки, Европы, Ближнего Востока, АТР	Более 100 стран мира, значительное присутствие на рынках США, Европы, КНР, Гонконг, Макао, Тайвань
2	Количество гостиниц и брендов в портфеле	30 брендов или 6906 отелей	26 брендов и 9100 отелей в различных ценовых сегментах	Более 6200 отелей с фокусом на средний и бизнес-сегмент. Ключевые бренды – Holiday Inn, InterContinental, Crowne Plaza
3	Годовая выручка	Более 26 млрд долларов США ³⁵	Более 12 млрд долларов США ³⁶	Более 5 млрд долларов США ³⁷
4	RevPAR ³⁸	182,43 долларов США	110,89 долларов США	88,99 долларов США
5	Occupancy rate ³⁹	72,5 % ⁴⁰	71,5 % ⁴¹	72,8 % ⁴²

³³ Reporting for duty: How Europe's oldest luxury hotel group is embracing new ESG reporting requirements. URL: <https://earthcheck.org/case-studies/how-europes-oldest-luxury-hotel-group-is-embracing-new-esg-reporting-requirements/> (дата обращения: 10.02.2026).

³⁴ Составлена авторами.

³⁵ Marriott International Report Fourth Quarter 2025. URL: <https://marriott.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/marriott-international-reports-fourth-quarter-and-full-year-2025> (дата обращения: 10.02.2026).

³⁶ Hilton Report Fourth Quarter and Full Year Results 2025. URL: <https://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/quarterly-results/2025/q4-2025-earnings-release.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

³⁷ IHG. Annual Report and Form 20-F 2025. URL: <https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

³⁸ RevPAR – показатель эффективности индустрии гостеприимства, характеризующий размер выручки, приходящийся на доступный номер.

³⁹ Occupancy rate (%) – коэффициент загрузки гостиниц, отражающий отношение количества проданных номеров к количеству доступных к размещению номеров в гостинице.

⁴⁰ Marriott Annual Report 2025. URL: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/90ac617a-ef5f-4438-97ec-2e7cf4f8a41e> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴¹ Hilton Worldwide Holdings Inc. Annual Report 2025 10-K. URL: <https://stories.hilton.com/2025-annual-report> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴² IHG Annual Report and Form 20-F-2025. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf&ved=2ahUKEwis1YvU3NKTAxU8FRAIHVyiFx8QFnoECAQQA&usg=AOvVaw3JCHUEtteso9VLGmzKPK1s> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴³ Marriott Vacations Worldwide Corp. Annual Report (10-K). URL: <https://ir.marriottvacationsworldwide.com/sec-filings/sec-filing/10-k/0001524358-26-000010> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁴ Hilton Worldwide Holdings Inc. Annual Report 2025 10-K. URL: <https://stories.hilton.com/2025-annual-report> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁵ IHG Annual Report and Form 20-F-2025. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf&ved=2ahUKEwis1YvU3NKTAxU8FRAIHVyiFx8QFnoECAQQA&usg=AOvVaw3JCHUEtteso9VLGmzKPK1s> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁶ Marriott Vacations Worldwide Corp Annual Report (10-K). URL: <https://ir.marriottvacationsworldwide.com/sec-filings/sec-filing/10-k/0001524358-26-000010> (дата обращения: 03.04.2026).

Продолжение таблицы 4 / Continuation of the Table 4

№	Критерии анализа	Marriott Worldwide	Hilton Worldwide	InterContinental Hotels Group (IHG)
6	По сегментам:			
6.1	Доля отелей во владении	69,3 % ⁴³	78,1 % ⁴⁴	76,4 % ⁴⁵
6.2	Доля отелей в оперативном управлении	69,5 % ⁴⁶	71 %	67,5 % ⁴⁷
7	Доля онлайн-бронирований в общем объеме бронирований отелей сети ⁴⁸	70 %	70 %	70 %
8	Позиционирование на глобальном туристском рынке	Лидер по доле номерного фонда, обладает развитой системой лояльности клиентов (программа лояльности Marriott Bonvoy охватывает более 170 млн участников)	Обладает развитой системой лояльности	Позиционируется как гостиница среднего ценового сегмента и бизнес-туристов
9	Модель работы: франчайзинг, контракт на управление, консорциум	Реализуется «asset-light» модель, предполагающая отказ от физического владения «тяжелыми активами» (гостиницами, ресторанами, выставочными пространствами и т. д.) в пользу инновационных технологий и прорывных управленческих решений. Модель реализуется через франчайзинговые схемы и контракт на управление		
10	Наличие стратегии развития и ее основные ценности и интересы	Стратегия отражает стремление к экспансии на основе «легкой модели» управления («asset-light» модель) через франчайзинг и контракт на управление и опирается на ценности: – ценность человеческого капитала и безграничные возможности для развития (принцип «люди превыше всего»); – клиентоориентированность и высокие стандарты сервиса; поддержка инновационных решений в управлении; – фокус на устойчивое развитие (реализация стратегии «Serve360» 2026–2030 годов ⁴⁹)	Стратегия отражает стремление к экспансии на основе «легкой модели» управления («asset-light» модель) через франчайзинг и контракт на управление и опирается на ценности: – предоставление уникального клиентского опыта, определенного на основе мониторинга глобальных и отраслевых трендов; – постоянное внедрение инноваций (продуктовых, управленческих); – региональная диверсификация в страны с формирующимся рынком; – финансовая устойчивость и лидерство; – фокус на устойчивое развитие (ESG-стратегии «Travel with Purpose» ⁵⁰)	Стратегия отражает четкую сегментацию целевых рынков и экспансию на них, управление портфелем ключевых брендов и опирается на ценности ⁵¹ : – поддержание высоких стандартов качества и унификация качественных характеристик услуг; – высокая ценность деловой репутации и бренда компании (подтверждается наличием ряда международных авторитетных наград, например Michelin Keys); – заточенность на целевых туристах: деловых и сегмента «lifestyle tourists» ⁵² и создание экосистемы услуг для них; – клиентоцентричность (развитие программы лояльности IHG One Rewards); – высокая социальная ответственность

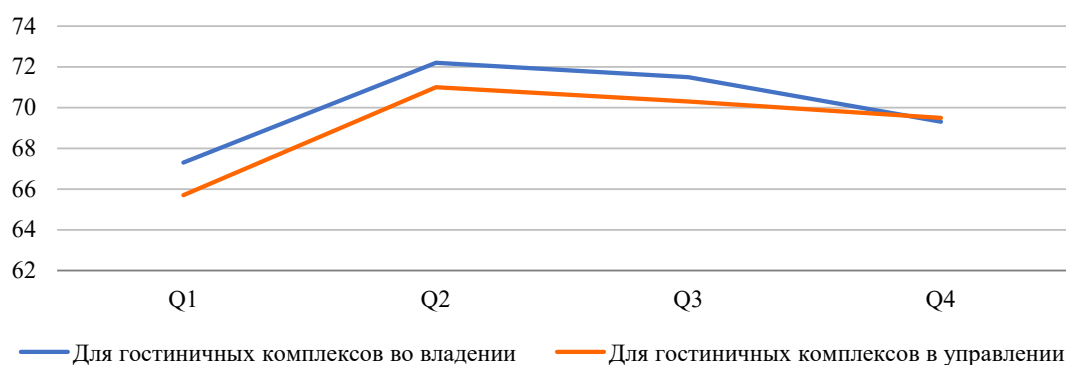
⁴⁷ IHG Annual Report and Form 20-F-2025. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf&ved=2ahUKEwisIYvU3NKTAxU8FRAIHVyiFx8QFnoECAQQAQ&usq=AovVaw3JCHUEtteso9VLGmzKPK1s> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁸ Данные сервиса Яндекс Путешествия. URL: <https://travel.yandex.ru/pro/itogi-2025-goda-chto-pokazal-analiz-bronirovaniy-otey/> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁹ Sustainability & Social Impact Goals 2026–2030 (Serve360 report: doing good in every direction). http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2025/12/10509_Marriott_Serve_360_Goals.pdf (дата обращения: 10.02.2026).

Продолжение таблицы 4 / Continuation of the Table 4

№	Критерии анализа	Marriott Worldwide	Hilton Worldwide	InterContinental Hotels Group (IHG)
11	Приоритеты развития сети	– глобальная экспансия и диверсификация портфеля брендов; – цифровая трансформация бизнес-модели; – управление лояльностью и качеством сервиса; – имплементация основ устойчивого развития	– экспансия на приоритетные рынки (АТР, Ближний Восток, США) и диверсификация портфеля активов; – конвергенция брендов (сохранение уникальности ДНК бренда, объединение технологических платформ и маркетинговых инструментов продвижения); – фокус на бизнес-путешественниках (до 60 % турпотока); – имплементация основ устойчивого развития ⁵³	– экспансия на быстроразвивающиеся рынки (Индии, Японии, Саудовской Аравии, Большого Китая, Германия) и укрепление позиций на существующих европейских и американских рынках; – интернационализации брендов от сегмента люкс до «Lifestyle» сегмента; – технологические решения для повышения качества обслуживания, роста операционной эффективности; – значительные инвестиции в географическую экспансию и в портфель брендов; – имплементация основ устойчивого развития

**Рис. 1. Сезонность загрузки сети Marriott Worldwide за 2025 г., %****Fig. 1. Marriott Worldwide seasonal occupancy for 2025, %**

⁵⁰ Будкевич И. И., Дедок В. М. Социальный аспект ESG-стратегии международной гостиничной сети Hilton: характеристика ключевых элементов. Электронная библиотека БТУ. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/330285/1/326-331.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

⁵¹ InterContinental Hotels Group (IHG). Our strategy. URL: https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2024/our-strategy_p2837.pdf (дата обращения: 10.02.2026).

⁵² «Lifestyle tourists@» – сегмент путешествующих, для которых туризм является повседневной нормой жизни, путешествуют надолго, совмещая отдых, работу и повседневную рутину, ценят аутентичный опыт, хорошо встраиваются в местную культуру и традиции.

⁵³ What is Growth Strategy and Future Prospects of Hilton Worldwide Holdings Company? URL: <https://portersfiveforce.com/blogs/growth-strategy/hilton> (дата обращения: 10.02.2026).

⁵⁴ Составлены на основе: Marriott Vacations Worldwide Corp. Annual Report (10-K). URL: <https://ir.marriottvacationsworldwide.com/sec-filings/sec-filing/10-k/0001524358-26-000010> (дата обращения: 03.04.2026); Hilton Worldwide Holdings Inc. Annual Report 2025(10-K). URL: <https://stories.hilton.com/2025-annual-report> (дата обращения: 03.04.2026); IHG Annual Report and Form 20-F-2025. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf&ved=2ahUKewis1YvU3NKTAXU8FRAIHVyiFx8QFnoECAQQA&usq=AOvVaw3JCHUEtteso9VLGmzKPK1>

⁵⁵ Составлен по данным Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 31.03.2026).

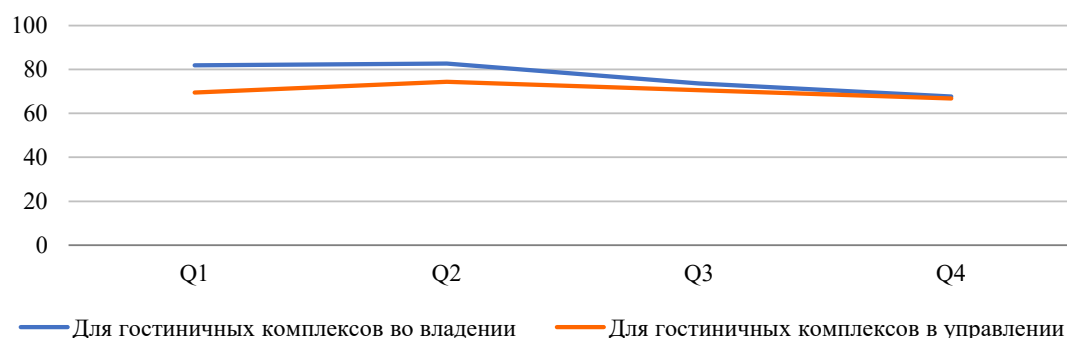


Рис. 2. Сезонность загрузки сети Hilton Worldwide за 2025 г., %

Fig. 2. Hilton Worldwide seasonal occupancy for 2025, %

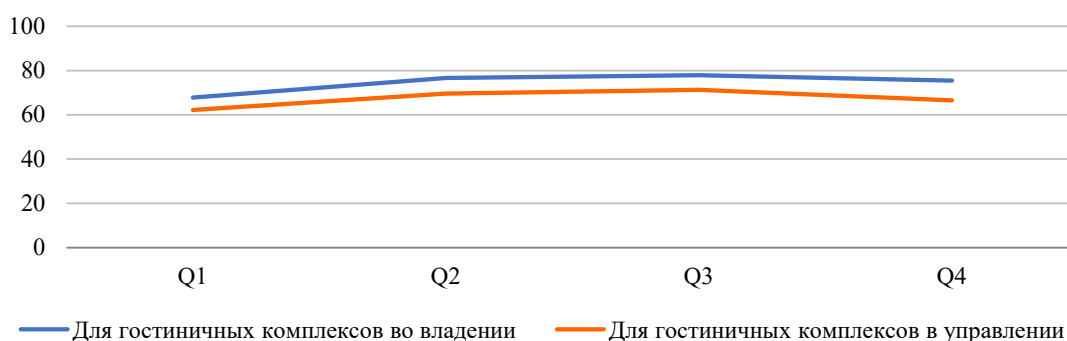


Рис. 3. Сезонность загрузки сети IHG за 2025 г., %

Fig. 3. IHG network seasonal occupancy for 2025, %

Высокий коэффициент загрузки зарубежных крупных гостиничных сетей контрастирует со средним коэффициентом загрузки отечественных предприятий индустрии гостеприимства, что требует дальнейшего глубокого анализа системных угроз отрасли (рис. 4⁵⁵). Методология разработки и сопровождения реализации стратегии отечественной школы стратегирования призвана нивелировать подобные системные угрозы для устойчивого развития отечественной индустрии гостеприимства.

ВЫВОДЫ

Стратегическая значимость поиска прорывных инновационных решений в организации индустрии гостеприимства и в туризме в целом продикто-

вана необходимостью постоянного мониторинга и реакции на динамичность внешней среды – возникновение новых глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов, чрезвычайных событий и периодов функционирования экономики, изменение ценностных ориентиров поколений, глобальные экологические вызовы и т. д. Инновации в индустрии гостеприимства могут касаться как внедрения прорывных технологических разработок, диверсификации продуктовой линейки, отвечающей ценностям и интересам всех акторов рынка, имплементации инновационных управленческих решений в части формирования и развития кадрового потенциала отрасли, так и качества и комплексности туристической услуги и т. д.⁵⁶

⁵⁶ Морозов М. А., Морозова Н. С. Инновационные решения в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой реальности и импортозамещения // Наука и образование как основа развития России. Кадры для инновационной экономики: сборник статей по итогам Шестого Профессорского форума 14–16 ноября 2023 г. Т. 1, Москва, 14–16 ноября 2023 года. М.: Общероссийская общественная организация «Российское профессорское собрание», 2023. С. 163–170. <https://elibrary.ru/NPQLJB>

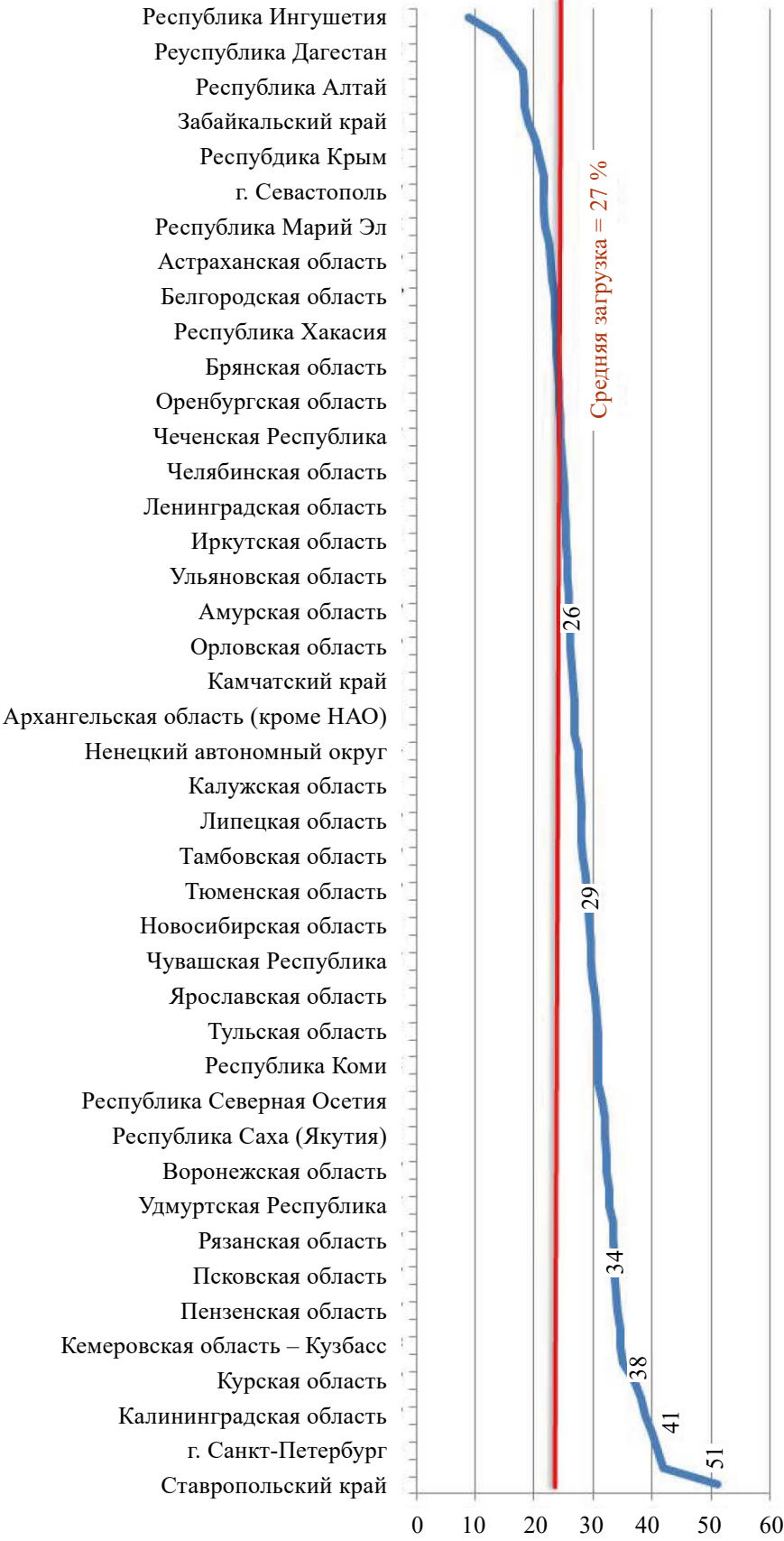


Рис. 4. Коэффициент загрузки КСР по регионам России в 2024 г., %
Fig. 4. Coefficient of Collective Accommodation Establishments across Russia in 2024, %

Общая национальная стратегия задает системообразующие ориентиры. Она должна определять единые стандарты качества, принципы продвижения национального турпродукта на международной арене и механизмы поддержки ключевых инфраструктурных проектов с учетом действующих ограничений экономического, инфраструктурного, институционального и экологического характера. В то же время исключительное разнообразие географических, куль-

турных, природных и экономических потенциалов российских регионов делает невозможным управление по унифицированной модели. Региональные стратегии развития гостеприимства, будучи подчинены общим целям, должны быть максимально адаптированы к местной специфике. Для одних регионов приоритетом станет развитие горнолыжных курортов, для других – культурно-познавательного туризма, для третьих – делового или медицинского.

ЛИТЕРАТУРА

- Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. С. 3. <https://elibrary.ru/KJPKNE>
- Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2017. 52 с. <https://elibrary.ru/YUSJAT>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. № 1(85). С. 15–21. <https://elibrary.ru/VOSSOJ>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с. <https://elibrary.ru/QVGRVN>
- Кульгачев И. П., Романова М. М. Развитие сферы гостеприимства России в новейшее время // Современные тенденции, проблемы и пути развития физической культуры, спорта, туризма и гостеприимства: сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции, Москва, 17 ноября 2022 года. М.: Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский государственный университет спорта и туризма», 2022. С. 221–230. <https://elibrary.ru/CZHHLG>
- Морозов М. А., Морозова Н. С. Инновационные решения в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой реальности и импортозамещения // Наука и образование как основа развития России. Кадры для инновационной экономики: сборник статей по итогам Шестого Профессорского форума 14–16 ноября 2023 г. Т. 1, Москва, 14–16 ноября 2023 года. М.: Общероссийская общественная организация «Российское профессорское собрание», 2023. С. 163–170. <https://elibrary.ru/NPQLJB>
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. СПб: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2024. 112 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-89781-792-4>
- Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. С. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: формирование концепции // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 106–115. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>

- Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://doi.org/10.18334/9785912925184>
- Сунь-цзы. Искусство войны. М.: Яуза: Эксмо, 2022. 304 с.
- Усова Н. В. Синергия развития системы цифровых услуг // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2022. № 57. С. 22–35. <https://doi.org/10.17223/19988648/57/2>
- Чхотуа И. З. Особенности функционирования предприятий индустрии туризма и уникальность туристского продукта // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала: межвузовский сборник научных трудов. Вып. № 13. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. С. 266–271. <https://elibrary.ru/UZRYKX>
- Чхотуа И. З. Теоретические основы разработки стратегии и практика стратегирования в регионах России // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII международной науч.-практ. конф. М.: Издательство Московского университета, 2025. С. 220–231. <https://elibrary.ru/VLAVHB>
- Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия / пер. с англ. под ред. В. С. Автономова. М.: Экономика. 1995. 540 с.
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Caesar G. J. The civil war. New York, NY: Oxford University Press, 1998. 432 p.
- Chen C. D., Su C. H. J., Chen M. H. Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model // Tourism Management. 2022. № 93. P. 104581. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104581>
- Goeldner C. R., Ritchie J. R. B. Tourism: principles, practices, philosophies. John Wiley & Sons, 2012. 512 p.
- How can frontline managers' creativity in the hospitality industry be enhanced? Evidence from an emerging country / M. N. Lisovich [et al.] // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2021. № 48. P. 593–603. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.018>
- Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review. 1987. Vol. 30. № 1. P. 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- The tourism and trade show industries in the Russian Far East strategizing for economic development / I. Z. Chkhotua [et al.]. New York: Apple Academic Press, 2026. 260 p. <https://doi.org/10.1201/9781779645364>

REFERENCES

- Caesar GJ. The civil war. New York, NY: Oxford University Press; 1998. 432 p.
- Chen CD, Su CHJ, Chen MH. Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model. Tourism Management. 2022;93:104581. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104581>.
- Chkhotua IZ, Sadovnichaya AV, Vlasyuk LI, Khvorostyanaya AS. Strategizing of the tourism and trade show industries in the Russian Far East. Moscow: Primec Publishers; 2024. 406 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/9785912925184>
- Chkhotua IZ, Sadovnichaya AV, Vlasyuk LI, Khvorostyanaya AS. The tourism and trade show industries in the Russian Far East strategizing for economic development. New York: Apple Academic Press; 2026. 260 p. <https://doi.org/10.1201/9781779645364>

- Chkhotua IZ. Features of the functioning of tourism industry enterprises and the uniqueness of the tourism product. *Actual Problems of Labor and Human Development*. Issue No. 13. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2015. P. 266–271. (In Russ.) <https://elibrary.ru/UZRYKX>
- Chkhotua IZ. Theoretical basis for developing strategy and practice of strategizing tourism industry in the regions of Russia. *Collection of articles VIII international scientific-practical conference of Moscow universarium strategist “Theory and Practice of Strategizing”*. Moscow: Moscow University Press; 2025. P. 220–231. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VLAVHB>
- Goeldner CR, Ritchie JRB. *Tourism: Principles, practices, philosophies*. John Wiley & Sons; 2012. 512 p.
- Kulgachev IP. Modern development of Russia’s hospitality industry. Modern trends, problems, and ways of developing physical culture, sports, tourism and hospitality: *Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 17; 2022*. P. 221–230. (In Russ.) <https://elibrary.ru/CZHHLG>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, et al. *Economic and financial strategy*. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Kvint VL. *Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code*. VL Kvint (foreword, commentary). St. Petersburg: IPC SZIU RANEPa; 2021. 204 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Vlasuk LI, Novikova IV, Chkhotua IZ. Assessment of human potential in the strategizing of industrial regions of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(4):459–471. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Kvint VL. *Global emerging market: Strategic management and economics*. Moscow: Biznes atlas; 2012. 626 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QVGRVN>
- Kvint VL. Search and investigation of philosophical base of the theory of strategy. *Interrelation of philosophical and strategic thinking. Administrative consulting*. 2016;1(85):15–21. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VOSSOJ>
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *To sources of the theory of strategy. 200 years of theoretical work of the general of Zhomini*. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2017. 52 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YUSJAT>
- Kvint VL. *To the analysis of the formation of a strategy as a science*. *Herald of CEMI*. 2018;1:3. (In Russ.)
- Lisovich MN, Vo-Thanh T, Wang J, Nguyen N. How can frontline managers’ creativity in the hospitality industry be enhanced? Evidence from an emerging country. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021;48:593–603. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.018>
- Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*. 1987;30(1):11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Morozov MA. Innovative solutions in the tourism and hospitality industry in the context of the new reality and import substitution. *Science and education as the basis for Russia’s development. Personnel for an innovative economy: Proceedings of the 6th Professorial Forum, November 14–16, 2023*. Vol. 1, Moscow, November 14–16, 2023; 2023. P. 163–170. (In Russ.) <https://elibrary.ru/NPQLJB>
- Novikova IV. *Strategic human resource management*. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2024. 112 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-89781-792-4>
- Sasaev NI. *Fundamentals of industrial strategizing: Formation of the concept*. *Administrative consulting*. 2022;9:106–115. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>
- Schumpeter JA. *Capitalism, socialism, and democracy*. Transl. from Eng. VS. Avtonomov. Moscow: Ekonomika; 1995. 540 p. (In Russ.)

Sun Tzu. The art of war. Moscow: Yauza: Eksmo; 2022. 304 p. (In Russ.)

Usova NV. The synergy of the development of the digital services system. Tomsk State University Journal of Economics. 2022;57:22–35. (In Russ.) <https://doi.org/10.17223/19988648/57/2>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Каждый из соавторов внес одинаковый вклад в выполненную работу.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявляют об отсутствии потенциального конфликта интересов, связанного с исследованием, авторством и / или публикацией данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Чхотуа Илона Зурабовна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Айвазян Давид Эдуардович, магистр экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; david.ivanov.888@mail.ru

CONTRIBUTION: The authors confirm that their contributions to the research and the writing of the manuscript were equal.

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Ilona Z. Chkhotua, Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department; Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

David E. Ayvazyan, Master of Economic and Financial Strategy Department; Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; david.ivanov.888@mail.ru