

УДК 338.486

DOI: 10.34670/AR.2023.70.77.066

## Структурно-функциональная модель цифровой платформы в туризме

**Левченко Константин Константинович**

Кандидат экономических наук,  
заместитель руководителя территориального органа  
Министерства иностранных дел Российской Федерации России в г. Сочи,  
354000, Российская Федерация, Сочи, ул. Советская, 42/2;  
e-mail: lekonst@mail.ru

### Аннотация

В условиях современных реалий сфера туризма претерпевает значительные изменения, связанные с негативным воздействием торгово-экономических санкций со стороны Запада, уходом глобальных платформ бронирования с отечественного рынка. В этой связи одним из ключевых трендов развития внутреннего туризма становится развитие и практическое использование в туристской деятельности технологических платформ, и в первую очередь, цифровых. Цель исследования заключается в научном обосновании методических подходов по формированию структурно-функциональной модели цифровой платформы в туристской сфере и ее взаимосвязи с экосистемой адаптивного управления туризмом. Гипотеза научного исследования базируется на предположении о том, что цифровая платформа регионального туризма способна интегрировать заинтересованных в ней участников в максимально короткие цепочки информационно-коммуникационного взаимодействия, а также полную прозрачность данных процессов. Платформенный подход нацелен в первую очередь на эффективное развитие цифровой активности сферы туризма, что обусловлено в первую очередь отсутствием отраслевых платформ, позволяющих объединить в единое цифровое пространство региональные туристские организации по всей их структуре и потребителей туристских услуг, реализуя тем самым принципы информативности, системности и доступности. Результаты научного исследования определяются обоснованием возможности и целесообразности применения нового методического подхода к формированию цифровой платформы, направленного на достижение целей развития внутреннего регионального туризма в условиях технологических трансформаций.

### Для цитирования в научных исследованиях

Левченко К.К. Структурно-функциональная модель цифровой платформы в туризме // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 3А. С. 285-293. DOI: 10.34670/AR.2023.70.77.066

### Ключевые слова

Туризм, технологические трансформации, цифровая платформа, туристский продукт, структурно-функциональные блоки.

## Введение

В настоящее время рынок технологических трансформаций актуализирует многие вопросы, связанные с особенностями ведения туристского бизнеса, использованием цифровых технологий, а также видами и формами коммуникационного взаимодействия.

На основе анализа научных публикаций и исследований можно сделать вывод о том, что современным формам цифровых технологий уделяется значительное внимание, как со стороны научных сообществ, так и со стороны практической деятельности. Исследованию данных проблем посвящены работы российских и зарубежных ученых. Так, ряд специалистов в области технологических трансформаций в своих трудах делают акцент только на информационных системах и предлагают модели различных ценностных стратегий, дифференцированных по степени использования цифровых технологий [Стахова, 2016; Голубева, 2020]. Некоторые ученые фрагментарно подходят к формированию цифровой платформы, к примеру только с позиций единого информационного пространства, не рассматривая при этом ее структуру и особенности взаимодействия участников [Морозов, 2020]. В исследованиях Акаткина Ю.М. преобладает архитектура экосистемы цифровой отрасли, основанием которой является ядро, инфраструктура и цифровые сервисы [Акаткин, 2017].

В стороне остаются вопросы, отражающие степень готовности субъектов туристского бизнеса к применению цифровых технологий в реализации и продвижении туристского продукта. В этой связи необходимость разработки структурно-функциональной туристской цифровой платформы как своеобразной экосистемы, нацеленной на реализацию современных форматов туристского сервиса, представляется весьма актуальной и своевременной задачей.

## Результаты и дискуссия

В Федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019-2025 годы)» делается акцент на создании необходимых условий развития сферы туризма в разрезе увеличения масштабов внедрения информационно-коммуникационных и цифровых технологий в практическую деятельность ее субъектов. В Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года также обращает на себя внимание положение о необходимости достижения сферой туризма и его важнейшими секторами уровня мировых стандартов в развитии как цифровой инфраструктуры и сервисов, так и цифровых платформ продвижения туристских продуктов. В Стратегии актуализирован также комплекс факторов, негативно влияющих на процессы развития информатизационно-коммуникационных технологий в туристской сфере. В первую очередь отмечен недостаточно конкурентоспособный технологический уровень информационных сервисов в формировании туристского продукта по отношению к имеющимся за рубежом, низкая заинтересованность турагентов и туроператоров в формировании и продвижении инновационных видов туристских предложений, направленных на создание эффективной и понятной системы поиска и выбора мест отдыха туристов.

Возможности цифровизации, как одного из значимых факторов экономического развития, позволяют рассматривать современные тренды как некие платформенные модели, которые, безусловно, заимствуют элементы мировых трендов социально-экономического развития [Гелисханов, 2018]. Такой импорт и имплантация структурно-функциональных элементов определяет особенности современного этапа развития. Особенно сложно эти процессы интегрируются в условиях внешнего санкционного давления, однако такие трансформации

очевидны. Платформенный подход к дальнейшему развитию туристской сферы является лучшим ответом на растущие глобальные вызовы в условиях новой реальности [Арефьев, 2020].

Предпосылками к этому могут служить следующие моменты:

- наличие электронной базы данных и систем электронной коммерции [Дорошенко, 2017];
- распространение коммуникационных порталов и сервисов в социальной сфере (виртуальные экскурсии, цифровые туры и 3D-туры, онлайн-бронирование билетов, и пр.) [Тихонова, 2019];
- развитие digital-коммуникаций, систем распространения информации через каналы Интернета и онлайн-площадки [Архипова, 2020];

В туристском секторе активно используются инструментальные цифровые платформы для организации системы коммуникации между поставщиками туристских услуг и потребителями и продажи услуг в режиме онлайн; прикладные цифровые платформы, представленные электронными системами бронирования.

Таким образом, региональная цифровая платформа тесным образом связана с применением современных методик и алгоритмов адаптивного управления в сфере туризма, формированием базы знаний, обработка и анализ которых позволяет в рамках структурно-функциональной модели формировать цели и принимать решения на каждом этапе их реализации, которые приводят к формализации управленческих процессов и цифровых навыков [Левченко, 2021]. Кроме того, цифровая платформа позволит объединить в наиболее прямую и короткую цепочку информационного взаимодействия всех заинтересованных участников, накапливать аналитические регистры, а также сопоставлять полученные данные со сценарными условиями в оперативном режиме, что особенно важно в современных условиях социально-экономического развития экономики.

К базовым аспектам построения структурно-функциональной модели региональной цифровой платформы можно отнести в первую очередь субъекты туристской индустрии, каналы и базы информации, информационные центры, финансово-кредитные учреждения, а также логистические сервисы и кадровое обеспечение.

Применительно к процессам технологических трансформаций в сфере туризма необходимо обосновать ряд положений и категорий относительно процесса формирования цифровой платформы:

1. Одним из базовых положений, на которое опираются технологические трансформации является определение цели [Карпинская, 2018]. Цель создания цифровой платформы, как значимого инструмента трансформаций, заключается в возможности использования цифровых технологий во всех ключевых секторах сферы туризма, предполагающих коренные изменения в создании и продвижении турпродукта с целью большей координации между поставщиками туристских услуг, а также повышения качества обслуживания.

Следует отметить тот факт, что в современных условиях цифровые платформы представляют собой результат потребностей цифровой экономики, а их реализация во многом определяется степенью готовности субъектов туристской индустрии к цифровизированному управлению.

Следовательно, формирование цифровой платформы сопряжено в первую очередь с проведением диагностики готовности к использованию цифровых технологий, то есть, по сути дела, диагностики цифровой зрелости. Диагностика цифровой зрелости дает возможность выявить и оценить потенциал роста, отследить локации для дальнейшего развития, а также сформировать ключевые направления цифровых трансформаций.

В качестве инструмента диагностики здесь может быть использован DATA A&A (data analyze and assessment), предполагающий анализ данных и их предварительную оценку, дающую возможность с достаточной степенью точности выявить уровень подготовки большинства предприятий и организаций, задействованных в производстве и продвижении турпродукта, а также населения туристского региона [Левченко, 2022].

В этой связи предлагаем в качестве цели построения региональной цифровой платформы использовать следующее определение.

*Цель* создания региональной цифровой платформы – это комплекс необходимых условий и трансформаций, позволяющих объединить в единое цифровое пространство туристские организации и потребителей туристских услуг в условиях быстроменяющегося спроса на всех этапах планирования путешествия.

2. Следующим базовым понятием в исследовании региональных цифровых платформ могут быть *основные подходы* к процессам производства и продвижения регионального туристского продукта на основе цифровых технологий в целях повышения конкурентоспособности и качества туристского обслуживания.

Место цифровой платформы в процессе производства и продвижения регионального туристского продукта можно представить следующим образом (рисунок 1).

3. Что касается *основных инструментов обработки и хранения информации*, то необходимым условием реализации цифровой платформы является наличие у поставщиков туристских услуг оперативного доступа к современным цифровым инструментам и ресурсным возможностям, необходимым для решения задач в сфере цифровых трансформаций.

4. Цифровые платформы во многом опираются на *информационные каналы*, которые позволяют осуществлять процессы информационного взаимодействия всех заинтересованных участников в цифровом формате, обеспечивая тем самым конкурентные преимущества за счет формируемой аналитической базы данных цифрового развития туристского продукта, включая и кадровое обеспечение.



(составлено автором)

**Рисунок 1 - Цифровая платформа в системе распределения турпродукта**

Рассмотрев базовые понятия формирования цифровой платформы, становится возможным построение самой платформы по следующим структурно-функциональным блокам (рисунок 2):

Первый блок – *диагностический*, где происходит определение степени цифровой зрелости субъектов индустрии туризма к использованию цифровых технологий. Управление цифровой трансформацией предприятий внутреннего туризма должно исходить из первоначальной оценки степени их готовности к цифровизированному управлению. В качестве инструмента здесь может быть использован такой инструмент как data- analyze and assessment (DATA A&A), то есть DATA-анализ.

Второй блок цифровой платформы – *информационный* – включает в себя основные каналы информации с последующим формированием единого информационного центра туристского региона.

Третий блок – *результативный*. Обобщенная оценка цифровых экосистем может осуществляться по базовым направлениям, в числе которых могут быть заложены социально-экономические параметры [Степанова, 2019].

Эффективность развития внутреннего въездного туризма региона тесным образом взаимосвязана с результативностью функционирования его основных видов, оценить который можно, по мнению автора, по трем блокам показателей: экономической результативности, экологической безопасности, социальной результативности.

Блок экономической результативности включает в себя показатели, определяющие эффективность функционирования, как внутреннего туризма в целом, так и в разрезе его видов.

Блок экологической безопасности включает в себя показатели, характеризующие уровень экологической нагрузки территории региона, обусловленной развитием туризма.

Блок социальной результативности выражает соотношение и взаимосвязь показателей социального благополучия и качества жизни, обусловленное развитием туризма.

Среди ключевых проблем формирования региональной цифровой платформы в туристском секторе в условиях цифровых трансформаций следует упомянуть следующие:

1) сложность в обеспечении своевременного и оперативного информационного сопровождения турпродукта. Это сложности возникают как перед самими туристами при выборе продукта и места отдыха, так и перед операторами, поставщиками туристских услуг. В структуре туроператорских и турагентских компаний выделяются департаменты, узко специализирующиеся на определенных туристских направлениях. Многочисленные менеджеры, работающие в них, не всегда успевают вовремя реагировать на изменения во внешней среде и не имеют возможности разрабатывать адекватный турпродукт, так как имеющаяся в их распоряжении информация не является полной и объективной. Руководство такого сектора внутреннего туризма как гостиничных предприятий и прочих видов коллективных средств размещения не имеют возможности сообщить о происходящих на месте изменениях или просто игнорируют необходимость передачи оперативной информации туроператору, а нередко передаваемая информация просто не доходит до адресата, теряясь в колоссальном массиве общих данных;

2) высокие издержки поиска необходимой информации и ведения деловых переговоров, сопряженных с достаточно высокими затратами;

3) информационная асимметрия, возникающая по причине отсутствия возможности наблюдать за деятельностью агента, а также невозможности оценить деятельность по конечным результатам, и проявления оппортунизма. Принципал вследствие информационной асимметрии не может своевременно установить, были ли нарушены агентом взятые на себя обязательства

(права на продукт, принадлежащие по договору принципалу). Так как интересы принципала и агента могут не совпадать, то первый зачастую несет серьезные материальные и нематериальные потери (потеря времени);

4) недостаточный уровень специализации взаимодействий между участниками туристского рынка, нечеткие границы функциональных ролей внутри цифровой платформы;

5) неоцененность значения кооперации между предприятиями индустрии туризма в создании новых региональных турпродуктов и их продвижении на рынке; игнорирование идей бизнес-партнерства, позволяющего комплементарно формировать продукт на одной цифровой площадке;

6) низкие темпы внедрения современных цифровых продуктов по управлению бизнесом в работу предприятий туристского сектора экономики, в частности CRM-систем;

7) дефицит квалифицированных кадров в сфере электронного бизнеса, компетентных в вопросах формирования архитектуры сайтов с возможностью интеграции отдельных потоков данных и взаимодействия с прикладными цифровыми платформами, повышения их конверсии, внедрения систем электронной оплаты услуг;

8) необходимость разработки системы стандартизации, формализации, регулирования платформенных процессов, которые должны обладать признаками гибкости и своевременно приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды;

9) отсутствие подходов к статистической оценке параметров функционирования цифровой платформы;

10) обеспечение безопасности данных и защиты платежных транзакций.

## Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что современные реалии ведения туристского бизнеса диктуют острую необходимость формирования региональных цифровых платформ, поскольку достигнутый в этой сфере высокий уровень цифровизации органично встраивается в рамки экосистем адаптивного управления, основывающихся на анализе потребностей туристов, проведении маркетинговых исследований и ресурсных возможностей по иерархическим уровням туристской индустрии.

Можно отметить тот факт, что система цифровых трансформаций для туристского бизнеса навсегда изменило данную индустрию. Онлайн продажи должны стать ключевым структурным элементом цифровых платформ. Важнейшими факторами применения цифровых платформ в туризме становятся такие как:

- рост скорости и доступности Интернета и цифровых технологий;
- относительно низкая стоимость системы онлайн-бронирования и сети Интернет как канала сбыта;
- большая часть туристов ищут подходящие варианты посредством онлайн -инструментов;
- социальные медиа и онлайн отзывы об отелях становятся все более важным фактором принятия решений;
- сетевые информационные каналы являются предпочтительным источником информации о туристских направлениях.

Появляется даже такое понятие как «Экосистемное качество» обслуживания туристов, проявляющееся не только в возможности дистанционных продаж туристского продукта, но и возможности использования цифровых трансформаций при сохранении экологической среды

туристских территорий, то есть их устойчивого развития, а также нивелирования риска социальной напряженности. Экосистемное качество привносит цифровые технологии в туризм, дает новое качество обслуживания туристов, экономя при этом время для организации совершения путешествия. Появилась даже новая категория «цифровой туризм», который весьма логично встраивается как в цифровую платформу, так и в экосистему, приводя к появлению сетевых эффектов.

## Библиография

1. Адомавичюс Г. и др. Технологические роли и пути влияния: экосистемная модель эволюции технологий // Информационные технологии и управление. 2007. Том 8. № 2. С. 185-202.
2. Акаткин Ю.М. и др. Цифровая экономика: концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли // Бизнес-информатика. 2017. № 4 (42). С. 17-28.
3. Аренков И.А. (ред.) Управление бизнесом в цифровой экономике: вызовы и решения. СПб., 2019. 360 с.
4. Арефьев А.С. «Платформизация» как инструмент управления цифровой трансформацией в сфере туризма // Теоретическая и прикладная экономика. 2020. № 3. С. 22-34.
5. Архипова А.А. Цифровая экосистема в индустрии туризма // Modern Science. 2020. № 7-2. С. 38-42.
6. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 6. С. 22-36. DOI: 10.18721/Е.11602
7. Голубева А.С., Козырская И.Е. Рынок электронной коммерции: мировые тенденции и российские реалии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 6А. С. 157-168. DOI: 10.34670/AR.2020.77.90.019
8. Дорошенко С.В., Шеломенцев А.Г. Предпринимательская экосистема в современных экономических исследованиях // Журнал экономической теории. 2017. № 4. С. 212-221.
9. Карпинская В.А. Экосистема как единица экономического анализа // Системные проблемы отечественной мезоэкономики, микроэкономики, экономики предприятий. Вып. 2. М., 2018. С. 125-141. DOI: 10.33276/978-5-8211-0769-5-125-141.
10. Клейнер Г.Б. Социально-экономические экосистемы в контексте дуального пространственно-временного анализа // Экономика и управление: проблемы и решения. 2018. № 5-5'. С. 5-13.
11. Левченко К.К. Методика оценки цифровой активности туристских организаций // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 40 (2). С. 168-173.
12. Левченко К.К. Развитие въездного туризма и его влияние на экономику территории. М.: РУСАЙНС, 2021. 116 с.
13. Морозов М.А., Морозова Н.С. Концепция цифровой экосистемы индустрии туризма и гостеприимства // Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. Т. 14. № 4. С. 27-36. DOI: 10.24411/1995-0411-2020-10402
14. Стахова Л.В. Преимущества использования динамического пакетирования туров для отрасли и бизнеса // Сервис plus. 2016. Том 10. 3. С. 28-36.
15. Степанова В.В. и др. Оценка цифровых экосистем регионов России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 2. С. 73-90.
16. Тихонова А.Д. К вопросу о развитии инновационных экосистем в современной экономике // Российский журнал инновационной экономики. 2019. Т. 9. № 4. С. 1383-1392.
17. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. 2017. Vol. 43. № 1. P. 39-58.
18. Almeida-Santana A. et al. New digital tourism ecosystem: understanding the relationship between information sources and sharing economy platforms // International Journal of Tourism Cities. 2020. Vol. 6. № 2. P. 335-345. DOI: 10.1108/IJTC-09-2019-0173
19. Gawer A., Cusumano M. Industry platforms and ecosystem innovation // Journal of Product Innovation Management. 2014. № 31 (3). P. 417-433.
20. Hein A. et al. Digital platform ecosystems // Electron Markets. 2020. № 30. P. 87-98. DOI: 10.1007/s12525-019-00377-4

---

## Structural and functional model of the digital platform in tourism

**Konstantin K. Levchenko**

PhD in Economics,  
Deputy Head of the Territorial Body  
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation in Sochi,  
354000, 42/2, Sovetskaya str., Sochi, Russian Federation;  
e-mail: lekonst@mail.ru

### Abstract

In the conditions of modern realities, the tourism sector is undergoing significant changes associated with the negative impact of trade and economic sanctions from the West, the departure of global booking platforms from the domestic market. In this regard, one of the key trends in the development of domestic tourism is the development and practical use of technological platforms, and primarily digital ones, in tourism activities. The purpose of the study is the scientific justification of methodological approaches to the formation of a structural and functional model of a digital platform in the tourism sphere and its relationship with the ecosystem of adaptive tourism management. The scientific research hypothesis assumes that the digital platform of regional tourism is able to integrate the participants interested in it into the shortest possible chains of information and communication interaction, as well as the complete transparency of these processes. The platform approach is aimed primarily at the effective development of digital activity in the tourism sector, which is primarily due to the lack of industry platforms that allow combining regional tourism organizations throughout their structure and consumers of tourism services into a single digital space, thereby implementing the principles of information content, consistency and accessibility. The results of the research are determined by the justification of the possibility and feasibility of applying a new methodological approach to the formation of a digital platform aimed at achieving the goals of developing domestic regional tourism in the context of technological transformations.

### For citation

Levchenko K.K. (2023) Strukturno-funktsional'naya model' tsifrovoy platformy v turizme [Structural and functional model of the digital platform in tourism]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (3A), pp. 285-293. DOI: 10.34670/AR.2023.70.77.066

### Keywords

Tourism, technological transformations, digital platform, tourist product, structural and functional blocks.

### References

1. Adner R. (2017) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43, 1, pp. 39-58.
2. Adomavichyus G. et al. (2007) Tekhnologicheskie roli i puti vliyaniya: ekosistemnaya model' evolyutsii tekhnologii [Technological roles and ways of influence: an ecosystem model of technology evolution]. *Informatsionnye tekhnologii i upravlenie* [Information technologies and management], 8, 2, pp. 185-202.

3. Akatkin Yu.M. et al. (2017) Tsifrovaya ekonomika: kontseptual'naya arkhitektura ekosistemy tsifrovoi otrasli [Digital Economy: Conceptual Architecture of the Ecosystem of the Digital Industry]. *Biznes-informatika* [Business Informatics], 4 (42), pp. 17-28.
4. Almeida-Santana A. et al. (2020) New digital tourism ecosystem: understanding the relationship between information sources and sharing economy platforms. *International Journal of Tourism Cities*, 6, 2, pp. 335-345. DOI: 10.1108/IJTC-09-2019-0173
5. Arefev A.S. (2020) «Platformizatsiya» kak instrument upravleniya tsifrovoi transformatsiei v sfere turizma ["Platformization" as a tool for managing digital transformation in the field of tourism]. *Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika* [Theoretical and applied economics], 3, pp. 22-34.
6. Arenkov I.A. (ed.) (2019) *Upravlenie biznesom v tsifrovoi ekonomike: vyzovy i resheniya* [Business Management in the Digital Economy: Challenges and Solutions]. St. Petersburg.
7. Arkhipova A.A. (2020) Tsifrovaya ekosistema v industrii turizma [Digital Ecosystem in the Tourism Industry]. *Modern Science*, 7-2, pp. 38-42.
8. Doroshenko S.V., Shelomentsev A.G. (2017) Predprinimatel'skaya ekosistema v sovremennykh ekonomicheskikh issledovaniyakh [Entrepreneurial Ecosystem in Contemporary Economic Research]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii* [Journal of Economic Theory], 4, pp. 212-221.
9. Gawer A., Cusumano M. (2014) Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (3), pp. 417-433.
10. Geliskhanov I.Z., Yudina T.N., Babkin A.V. (2018) Tsifrovye platformy v ekonomike: sushchnost', modeli, tendentsii razvitiya [Digital Platforms in the Economy: Essence, Models, Development Trends]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki* [St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economic science], 11, 6, pp. 22-36. DOI: 10.18721/JE.11602
11. Golubeva A.S., Kozyrskaya I.E. (2020) Rynok elektronnoi kommertsii: mirovye tendentsii i rossiiskie realii [E-Commerce market: global trends and Russian realities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (6A), pp. 157-168.
12. Hein A. et al. (2020) Digital platform ecosystems. *Electron Markets*, 30, pp. 87-98. DOI: 10.1007/s12525-019-00377-4
13. Karpinskaya V.A. (2018) Ekosistema kak edinita ekonomicheskogo analiza [Ecosystem as a unit of economic analysis]. In: *Sistemnye problemy otechestvennoi mezoekonomiki, mikroekonomiki, ekonomiki predpriyatii. Vyp. 2* [Systemic problems of domestic mesoeconomics, microeconomics, enterprise economics. Issue 2]. Moscow. DOI: 10.33276/978-5-8211-0769-5-125-141.
14. Kleiner G.B. (2018) Sotsial'no-ekonomicheskie ekosistemy v kontekste dual'nogo prostranstvenno-vremennogo analiza [Socio-economic ecosystems in the context of dual space-time analysis]. *Ekonomika i upravlenie: problemy i resheniya* [Economics and management: problems and solutions], 5-5', pp. 5-13.
15. Levchenko K.K. (2022) Metodika otsenki tsifrovoi aktivnosti turistskikh organizatsii [Methodology for evaluating the digital activity of tourist organizations]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural Humanitarian Research], 40 (2), pp. 168-173.
16. Levchenko K.K. (2021) *Razvitie v"ezdnoho turizma i ego vliyanie na ekonomiku territorii* [The development of inbound tourism and its impact on the economy of the territory]. Moscow: RUSAINS Publ.
17. Morozov M.A., Morozova N.S. (2020) Kontseptsiya tsifrovoi ekosistemy industrii turizma i gostepriimstva [The concept of the digital ecosystem of the tourism and hospitality industry]. *Sovremennye problemy servisa i turizma* [Modern problems of service and tourism], 14, 4, pp. 27-36. DOI: 10.24411/1995-0411-2020-10402
18. Stakhova L.V. (2016) Preimushchestva ispol'zovaniya dinamicheskogo paketirovaniya turov dlya otrasli i biznesa [Benefits of using dynamic package tours for the industry and business]. *Servis plus* [Service plus], 10, 3, pp. 28-36.
19. Stepanova V.V. et al. (2019) Otsenka tsifrovyykh ekosistem regionov Rossii [Evaluation of digital ecosystems of Russian regions]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz* [Economic and social changes: facts, trends, forecast], 12, 2, pp. 73-90.
20. Tikhonova A.D. (2019) K voprosu o razvitiy innovatsionnykh ekosistem v sovremennoi ekonomike [On the issue of the development of innovative ecosystems in the modern economy]. *Rossiiskii zhurnal innovatsionnoi ekonomiki* [Russian Journal of Innovation Economics], 9, 4, pp. 1383-1392.