



# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ТУРИЗМА: СКООРДИНИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНАЛЬНОМ, ОТРАСЛЕВОМ И МИКРОУРОВНЕ

**С. Б. Болдырева**

Калмыцкий государственный университет имени Б. Б. Городовикова,  
Элиста, Россия

Механизмы развития туризма на региональном уровне многообразны. Они основываются на различных методах и подходах. В статье показано, что управление развитием туризма на региональном уровне осуществляется в рамках классических функций теории менеджмента. Вместе с тем отраслевой уровень скоординированного развития туризма тесно связан с региональным, и его зачастую, как и региональный, относят к мезоуровню управления туризмом. На наш взгляд, следует различать данные уровни скоординированного развития. Необходимость выделения отраслевого уровня скоординированного развития туризма сегодня связана с широким распространением как на практике, так и в теории идей кластерного подхода к развитию туристской индустрии. Для анализа и разработки предложений по совершенствованию механизмов управления социально-экономическим развитием региона на основе туризма на региональном, отраслевом и микроуровне можно воспользоваться комплексным подходом.

*Ключевые слова:* территория, экономическое развитие территории, туризм, регион.

# INTEGRATED APPROACH TO RISING THE LEVEL OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION BASED ON TOURISM: COORDINATED DEVELOPMENT ON REGIONAL, SECTORAL AND MICRO-LEVELS

**Saglara B. Boldyreva**

Kalmyk State University named by B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russia

There are various mechanisms of developing tourism on the regional level, which are based on different methods and approaches. The article shows that managing tourism on the region level is carried out within the frames of classic functions of the management theory. At the same time the sectoral level of the coordinated development of tourism is closely related to the regional one and it can be attributed, as well as the regional one, to the mezzo-level of tourism management. In our opinion, it is necessary to distinguish these levels of coordinated development. The need to single out the sectoral level of coordinated development of tourism today is connected with wide proliferation, both in practice and in theory, the ideas of cluster approach to the development of travel industry. To analyze and work out proposals dealing with upgrading mechanisms of managing social and economic development of the region on the basis of tourism on the regional, sectoral and micro-levels it is possible to use the integrated approach.

*Key words:* territory, economic development of territory, tourism, region.

Повышение уровня социально-экономического развития региона требует оценки влияния туризма на региональное развитие, формирование новых экономически эффективных организационных форм и моделей управления.

Формирование методологического подхода к повышению уровня социально-экономического развития региона на основе туризма исходит из авторской гипотезы о том, что решение этой задачи требует внедрения моделей, механизмов и форм, которые бы позволили обеспечить скоординированное развитие туристских дестинаций на основных уровнях управления:

- *региональном* (целенаправленные усилия органов региональной власти, объединяющие ресурсы ее различных ответвлений и ведомств);
- *отраслевом* (воздействие уполномоченных государственных органов (в лице ведомств, ответственных за развитие рекреации и туризма) и негосударственных отраслевых институциональных структур, объединяющих участников региональной туристской системы);
- *туристских организаций* (управленческие усилия коммерческих организаций, обеспечивающих непосредственное предоставление туристских услуг).

В явном и неявном виде, осознанно и интуитивно ученые так или иначе затрагивали идею управления региональным развитием на скоординированной основе. Тем не менее так и не разработана цельная методология решения этой задачи. Взгляды на данную проблему интересно рассмотреть в хронологии, во взаимосвязи с вопросами развития государственного регулирования и поддержки туристско-рекреационных систем.

Организационные механизмы координации, проявляющиеся в изменении структуры управления туризмом, дополнении ее новыми организационными формами, являются одним из наиболее популярных методических подходов к

обеспечению координации развития сферы туризма [3; 5; 15].

Отдельные вопросы межведомственной и межрегиональной координации как условия комплексного развития туризма рассматриваются в исследовании О. В. Остроумова [8], в котором автор предлагает создание национального координирующего института – Межведомственной комиссии по туризму. Кроме этого, им затрагивается вопрос проведения событийных мероприятий как способа координации развития сферы туризма.

В работе Н. К. Сердюковой в качестве элемента скоординированного развития туризма выделяются функции субъектов управления сферой туризма: федеральных органов власти и национальной туристской администрации на макроэкономическом уровне, органов власти и местного самоуправления на мезоэкономическом уровне и предприятий индустрии туризма и смежных отраслей на микроэкономическом уровне [12].

Н. С. Морозова для целей развития сферы туризма предлагает концептуальную модель, включающую элементы скоординированного развития. Хотя модель предполагает развитие на основе саморегулирования в отрасли, деятельность саморегулируемых хозяйствующих субъектов подчинена воздействиям федеральных и отраслевых уполномоченных организационных структур [6].

Вопросы скоординированного развития в сфере туризма затрагиваются учеными и на отраслевом (мезо-) уровне развития индустрии туризма.

Так, Л. А. Ульяновченко в качестве координационного механизма на отраслевом уровне рассматривает формирование туристских кластеров [13]. С. Ю. Гришин в своей работе основные акценты делает на организационных аспектах формирования кластера как координационного механизма развития сферы туризма [1].

Кроме того, в исследованиях учеными затрагивались также вопросы разработки модели координации для отдельных видов

туризма. Например, Р. В. Курбатов предлагает модель механизма координации стратегий конкретного вида туризма, включающий следующие уровни [4]:

1. *Макроэкономический*: субъекты управления сферой туристских услуг, стратегии субъектов макроуправления, координация стратегий субъектов макроуправления и скоординированные стратегии субъектов макроуправления.

2. *Мезоэкономический*: субъекты мезоуправления сферой туризма и смежными сферами, стратегии субъектов мезоуправления, координация стратегий субъектов мезоуправления и скоординированные стратегии субъектов мезоуправления.

3. *Микроэкономический*: хозяйствующие субъекты сферы туризма и смежных сфер, стратегии субъектов микроуправления, координация стратегий субъектов микроуправления и скоординированные стратегии субъектов микроуправления [4].

Ряд исследователей рассматривает вопросы использования координационных механизмов в развитии туризма и их влияния на социально-экономическое развитие

[9–11]. В монографии «Туризм и устойчивое развитие региона: социальный и институциональный аспекты» авторы отмечают, что координационную функцию в туризме выполняют институты: социальные и государственного управления [2]. Здесь же авторы указывают на несогласованность вопросов управления развитием туризма в обеспечении социально-экономического развития региона в части вопросов действия нормативно-правовой базы на региональном уровне.

Таким образом, социальные институты (как формальные и неформальные общественные организации, регулирующие отношения субъектов в туристско-рекреационной сфере) и институты государственного управления (органы государственной власти в туристско-рекреационной сфере) выполняют ключевые функции в обеспечении скоординированного развития туризма на региональном, отраслевом и уровне туристских организаций. Всю совокупность функций указанных институтов в обеспечении скоординированного развития туризма можно свести в группы (рис. 1).

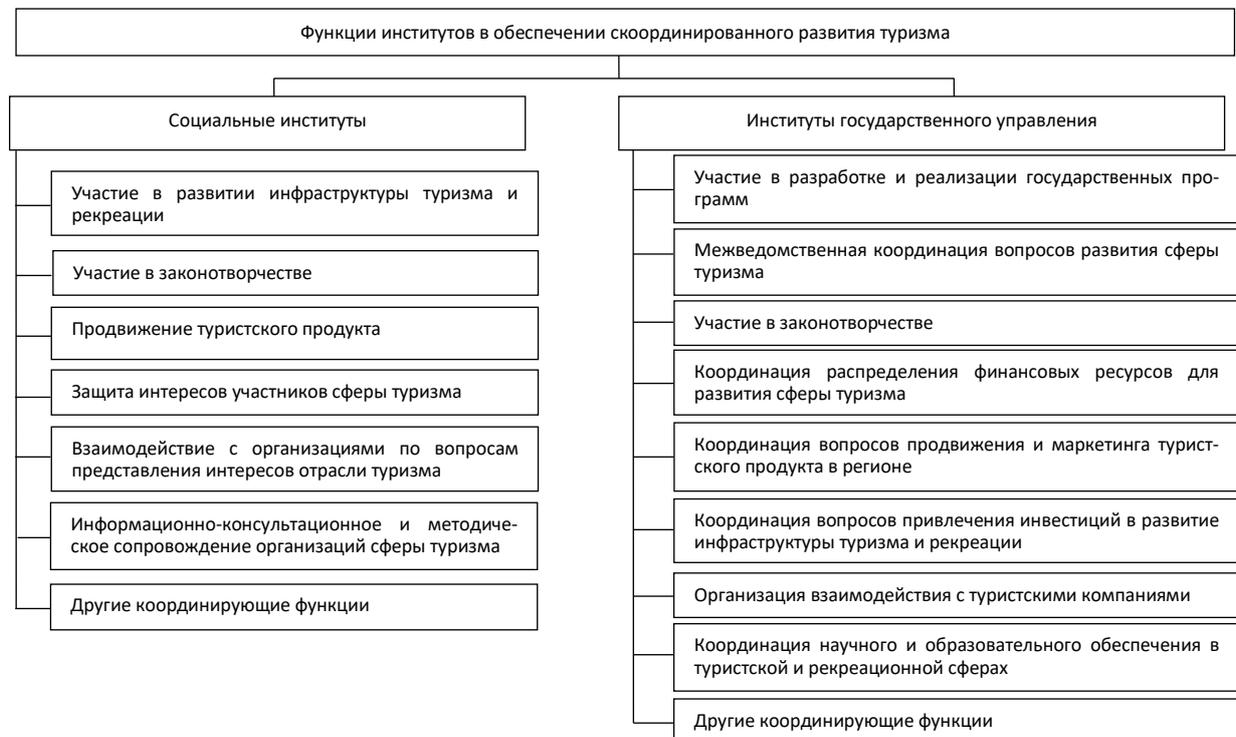


Рис. 1. Функции институтов в обеспечении скоординированного развития туризма

Приведенные функции координации, хотя и заявляются в уставных и иных официальных документах социальных институтов и институтов государственного управления в сфере туризма, в практической деятельности выполняются не всегда, что также приводит к рассогласованности развития туризма и состояния социально-экономической системы региона.

В работе Г. М. Насырова [7] рассмотрена система *интегрированного* управления развитием туристского направления на региональном и муниципальном уровнях. Автор исходит из понимания, что особенностью выбранного объекта исследования и направления туризма является то, что он формируется без участия органов государственной власти – снизу, что определяет отсутствие ясных институциональных границ данного туристского направления (сельского туризма) [7].

Г. М. Насыров в основе механизма координации предлагает использовать региональную программу, предполагающую создание регионального агентства по туризму, координирующего развитие конкретного направления туризма. При этом в задачи органов региональной власти должны входить создание правовой базы, разработка государственных и территориальных программ туризма, создание привлекательного имиджа региона и туристской дестинации, продвижение туристского продукта на внешние рынки, участие в подготовке кадров для сферы туризма в образовательных учреждениях среднего профессионального образования, планирование развития туризма на подведомственной территории, организация взаимодействия между участниками рынка туристских услуг.

В задачи органов муниципальной власти Г. М. Насыров предлагает включить формирование программ развития конкретного вида туризма на муниципальном уровне, развитие местной инфраструктуры, обучение населения в области туризма, создание условий для позитивного отношения населения к туризму, развитие

туристско-рекреационной инфраструктуры (обустройство мест отдыха, проектирование маршрутов и экскурсий, мероприятия по привлечению туристов на территорию, взаимодействие с турфирмами) [7].

В зону ведения регионального агентства по туризму, по мнению Г. М. Насырова, должна входить деятельность отдельных региональных министерств, отраслевых ассоциаций, администраций муниципальных районов, других институтов и организаций (коммерческих и некоммерческих).

Приведенный выше подход скоординированного развития туризма может быть частично реализован в практике управления туристскими дестинациями (в части распределения некоторых функций между участниками туристской дестинации). Но, конечно, характерные для подхода недостатки, во-первых, не позволяют его отнести к цельному методологическому подходу (что объяснимо и нормально, учитывая вид научно-исследовательской работы), а во-вторых, не разрешают обозначенной нами концептуальной проблемы скоординированного развития туризма как фактора социально-экономического развития региона. Кроме этого, считаем в подавляющем большинстве случаев экономически неоправданным дробление государственного воздействия на территориальные туристские системы, проявляющееся в специализации и выделении крупных ресурсов (которых, как правило, нет либо органы власти ограничены в них) для конкретных направлений туризма в отдельном регионе. Подобная специализация рискует столкнуться с неполучением ожидаемых результатов и упущением возможностей в других туристских направлениях.

Вопросы обеспечения скоординированного развития туристско-рекреационной системы России рассматриваются исследователями и на уровне межорганизационной координации. К примеру, Н. В. Рубцова справедливо уделяет внимание проблеме межфирменной координации как одному из условий создания туристских кластеров в России, как движущей силе разви-

тия туристско-рекреационной отрасли. Межфирменная координация в туристско-рекреационных системах рассматривается автором как механизм повышения эффективности функционирования сети компаний и конкурентоспособности цепочки создания стоимости в такой сети [11].

В другом исследовании межфункциональная координация рассматривается как организационный фактор, позволяющий объединить основные элементы туристской системы [14].

Таким образом, анализ научных работ предшественников в сфере туризма позволяет сделать вывод, что вопрос скоординированного развития туризма на различных уровнях управления данной сферой рассматривается в большинстве работ.

Можно выделить следующие механизмы координации, активно используемые в науке и предлагаемые исследователями:

- нормативно-правовые;
- экономические;
- финансовые;
- организационные;
- информационные;
- технические;
- социальные и др.

Тем не менее все еще не создано целостного методологического подхода скоординированного развития туризма на различных уровнях.

Предпринимаемые государством усилия по совершенствованию методов и моделей управления сферами рекреации и туризма как фактора социально-экономического развития регионов России пока не дают ожидаемых от них результатов. Во многом это связано с тем, что принимаемые усилия не позволяют получить синергизма. Сегодня требуется изменение подходов к скоординированному развитию туризма на уровне органов региональной власти, отраслевом уровне и уровне функционирования отдельных организаций.

Таким образом, нереализованный внутренний спрос на услуги туризма может также стать источником социально-экономического развития регионов России. Решение этой задачи требует совершенствования методологических подходов скоординированного развития туризма.

Исходя из практического опыта скоординированного развития, а также теоретических подходов авторов можно предложить концептуальную модель скоординированного развития туризма в России (рис. 2).

Рассмотрим содержание элементов модели и характер их взаимосвязей как необходимых условий скоординированного развития туризма и достижения целей социально-экономического развития региона. Поскольку туризм рассматривается нами как фактор социально-экономического развития региона, то скоординированное управление развитием туризма требует, чтобы этот фактор был органично встроен в систему концептуальных, стратегических и программных решений социально-экономического развития региона.

Как показывает практика управления региональным развитием в России, даже в регионах с выраженной туристской специализацией в долгосрочных документах социально-экономического развития не всегда явно устанавливаются роль и значимость вклада конкретного фактора в задачи социально-экономического развития региона.

Развитие туризма с точки зрения вопросов социально-экономического развития позволяет решить следующие задачи:

- внести вклад в валовую добавленную стоимость региона;
- увеличить объемы доходов соответствующих статей регионального бюджета;
- внести позитивный вклад в состояние занятости населения;
- получить мультипликативные эффекты при инвестировании в объекты туристской инфраструктуры.

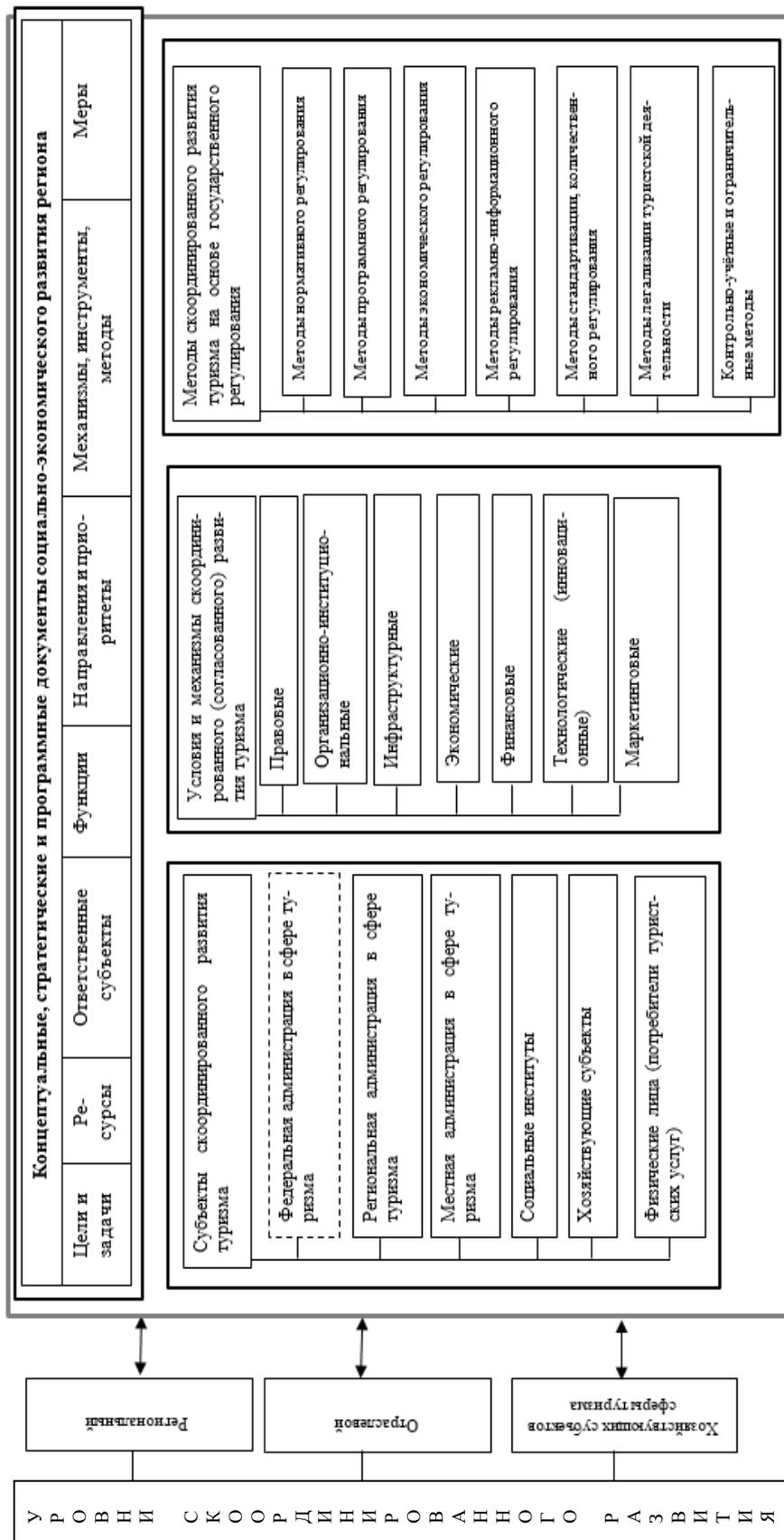


Рис. 2. Концептуальная модель скоординированного развития туризма как фактор социально-экономического развития региона на региональном, отраслевом и уровне функционирования туристских организаций

К числу мультипликативных эффектов, которые требуется сделать связующим индикативным звеном между развитием туризма и социально-экономическим развитием, можно отнести мультипликаторы:

- выпуска;
- продаж;
- дохода;
- занятости;
- доходов населения;
- доходов государственного бюджета;
- импорта.

Субъекты скоординированного развития, используя различные условия и механизмы (правовые, организационно-институциональные, инфраструктурные, экономические, финансовые, технологические, маркетинговые), осуществляют планомерное, согласованное воздействие на объекты регионального туризма.

Скоординированное развитие туризма как фактор социально-экономического развития региона осуществляется несколькими группами взаимосвязанных между собой методов:

1. *Методы нормативного регулирования в сфере туризма и рекреации, включающие:*

а) установление правил и норм осуществления основных видов туристской деятельности:

- правил туристского обслуживания, в том числе применительно к основным видам туризма (деловой, детский, экологический, горнолыжный, лечебно-оздоровительный, культурно-познавательный, религиозный, сельский, событийный, свадебный, элитный, по видам транспорта (автобусные туры, яхтенный туризм, железнодорожные туры, круизы), экстремальный) и направлениям туризма (въездной, выездной, внутренней);

- правил гостиничного обслуживания;
- правил обслуживания в сфере отдыха и развлечений;
- правил обслуживания в сфере общественного питания и т. д.;

б) утверждение порядка создания, регистрации, ликвидации туристских организаций;

в) утверждение правил маркетинга и рекламы туристского продукта для субъектов туристской деятельности;

г) установление правил деятельности органов государственной власти, уполномоченных в сфере туризма и рекреации.

2. *Методы программного развития, включающие:*

а) доктринальные государственные документы, затрагивающие вопросы туризма;

б) концепции развития туризма и рекреации;

в) стратегии развития туризма и рекреации;

г) государственные и целевые программы развития туризма и рекреации;

д) планы мероприятий развития туризма и рекреации.

3. *Методы экономического регулирования, связанные с созданием условий для экономического стимулирования субъектов туристской деятельности, включающие:*

а) поддержание конкуренции на рынке туризма;

б) предоставление специальных экономических льгот для субъектов туристской деятельности;

в) вовлечение субъектов туристской деятельности в государственные и муниципальные закупки;

г) предоставление протекционистских условий для внутренних субъектов туристской деятельности;

д) создание условий для стимулирования инвестиционной деятельности в направлении развития туристской инфраструктуры.

4. *Методы рекламно-информационного регулирования, направленные на создание условий для осуществления субъектами туристской деятельности добросовестной и достоверной рекламы, проведения маркетинговых мероприятий с целью повышения эффективности предоставления услуг туризма, включающие:*

а) регулирование рекламной деятельности субъектов туризма;

б) регулирование других форм коммуникационной активности субъектов туризма;

в) согласование задач и приоритетов рекламно-информационного обеспечения институтов и коммерческих организаций в сфере туризма.

5. Методы стандартизации, количественного регулирования, включающие:

а) установление стандартов туристского, гостиничного, экскурсионного обслуживания;

б) установление цен на туристские услуги (для некоммерческой сферы);

в) регулирование тарифов;

г) налоговая политика для субъектов хозяйствования сферы туризма.

6. Методы легализации туристской деятельности, в том числе способы легитимиза-

ции предпринимательской деятельности в туризме, включающие:

а) лицензирование;

б) аккредитацию;

в) сертификацию.

7. Контрольно-учетные и ограничительные методы, направленные на контроль достижения задач скоординированного развития туризма, включающие:

а) учет деятельности субъектов туристской отрасли;

б) формирование государственной статистической отчетности для участников туристской индустрии;

в) осуществление контроля.

#### Список литературы

1. Гришин С. Ю. Формирование системы регулирования развития туристских кластеров : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Сочи, 2017.
2. Даниленко Н. Н., Рубцова Н. В. Туризм и устойчивое развитие региона: социальный и институциональный аспекты. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013.
3. Зяблицкая Т. С. Формирование и развитие конкурентоспособности региона с туристской специализацией : дис. ... канд. экон. наук. – Горно-Алтайск, 2012.
4. Курбатов Р. В. Формирование стратегического подхода к развитию туристских оздоровительных услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2012.
5. Максанова Л. Б.-Ж. Совершенствование системы государственного регулирования устойчивого развития туризма : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2017.
6. Морозова Н. С. Теория и методология формирования и развития конкуренции в туризме : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Сочи, 2012.
7. Насыров Г. М. Сельский туризм в системе устойчивого развития дестинации: на примере Республики Башкортостан : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2013. – С. 19–20.
8. Остроумов О. В. Продвижение российского туристского продукта на международный рынок. Комплексный подход к управлению : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2005.
9. Рубцова Н. В. Координационный механизм как фактор повышения социально-экономической эффективности туристской деятельности // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 8 (55). – С. 85–97.
10. Рубцова Н. В. Координация туристской сферы и ее роль в развитии туризма в регионе (на примере Прибайкалья) // Интеграционные возможности современной экономики : материалы Международной научно-практической конференции / под науч. ред. М. А. Винокурова, И. В. Цвигун. – Иркутск, 2012. – С. 265–271.
11. Рубцова Н. В. Межфирменная координация как механизм повышения эффективности функционирования туристско-рекреационных кластеров // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 1. – С. 81–86.
12. Сердюкова Н. К. Развитие системы управления внутренним туризмом : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Сочи, 2009.

13. Ульянченко Л. А. Теория и методология реализации кластерного подхода в индустрии туризма: на примере Московской области : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2012.
14. Чимитдоржиева О. В. Развитие методов и форм управления маркетинговой деятельностью в сфере делового туризма : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Орел, 2012.
15. Яковенко Г. В. Формирование экономического механизма развития внутреннего рынка курортно-туристских услуг : дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 1997.

#### References

1. Grishin S. Yu. Formirovanie sistemy regulirovaniya razvitiya turistskikh klasterov. Avtoref. diss. dokt. ekon. nauk [Formation of the System of Regulation of the Development of Tourist Clusters. Abstract Dr. econ. sci. diss.]. Sochi, 2017. (In Russ.).
2. Danilenko N. N., Rubtsova N. V. Turizm i ustoychivoe razvitie regiona: sotsialnyy i institutsionalnyy aspekty [Tourism and Sustainable Development of the Region: Social and Institutional Aspects]. Irkutsk, Izd-vo BGUEP, 2013. (In Russ.).
3. Zyablitskaya T. S. Formirovanie i razvitie konkurentosposobnosti regiona s turistskoy spetsializatsiey. Diss. kand. ekon. nauk [Formation and Development of Competitiveness of the Region with Tourist Specialization. PhD diss.]. Gorno-Altaysk, 2012. (In Russ.).
4. Kurbatov R. V. Formirovanie strategicheskogo podkhoda k razvitiyu turistskikh ozdorovitelnykh uslug. Avtoref. diss. kand. ekon. nauk [Formation of a Strategic Approach to the Development of Tourist Health Services. Abstract PhD diss.]. Moscow, 2012. (In Russ.).
5. Maksanova L. B.-Zh. Sovershenstvovanie sistemy gosudarstvennogo regulirovaniya ustoychivogo razvitiya turizma. Avtoref. diss. dokt. ekon. nauk [Improvement of the System of State Regulation of Sustainable Tourism Development. Abstract Dr. econ. sci. diss.]. Saint Petersburg, 2017. (In Russ.).
6. Morozova N. S. Teoriya i metodologiya formirovaniya i razvitiya konkurentssii v turizme. Avtoref. diss. dokt. ekon. nauk [Theory and Methodology of the Formation and Development of Competition in Tourism. Abstract Dr. econ. sci. diss.]. Sochi, 2012. (In Russ.).
7. Nasyrov G. M. Selskiy turizm v sisteme ustoychivogo razvitiya destinatsii: na primere Respubliki Bashkortostan. Avtoref. diss. kand. ekon. nauk [Rural Tourism in the System of Sustainable Development of Destination: on the example of the Republic of Bashkortostan. Abstract PhD diss.]. Saint Petersburg, 2013, pp. 19–20. (In Russ.).
8. Ostroumov O. V. Prodvizhenie rossiyskogo turistskogo produkta na mezhdunarodnyy rynek. Kompleksnyy podkhod k upravleniyu. Avtoref. diss. kand. ekon. nauk [Promotion of the Russian Tourist Product to the International Market. An Integrated Approach to Management. Abstract PhD diss.]. Saint Petersburg, 2005. (In Russ.).
9. Rubtsova N. V. Koordinatsionnyy mekhanizm kak faktor povysheniya sotsialno-ekonomicheskoy effektivnosti turistskoy deyatelnosti [Coordination Mechanism as a Factor of Increasing the Socio-Economic Efficiency of Tourist Activity]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], 2014, No. 8 (55), pp. 85–97. (In Russ.).
10. Rubtsova N. V. Koordinatsiya turistskoy sfery i ee rol v razvitiy turizma v regione (na primere Pribaykalya) [Coordination of the Tourism Sector and its Role in the Development of Tourism in the Region (on the example of the Baikal region)]. *Integratsionnye vozmozhnosti sovremennoy ekonomiki, materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Integration Opportunities of the Modern Economy. Materials of the International scientific and practical conference], edited by M. A. Vinokurov, I. V. Tsvigun. Irkutsk, 2012, pp. 265–271. (In Russ.).
11. Rubtsova N. V. Mezhfirmennaya koordinatsiya kak mekhanizm povysheniya effektivnosti funktsionirovaniya turistsko-rekreatsionnykh klasterov [Inter-Firm Coordination

as a Mechanism for Improving the Efficiency of the Functioning of Tourist and Recreational Clusters]. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii* [Izvestiya Irkutsk State Academy of Economics], 2012, No. 1, pp. 81–86. (In Russ.).

12. Serdyukova N. K. *Razvitie sistemy upravleniya vnutrennim turizmom*. Avtoref. diss. kand. ekon. nauk [Development of the Internal Tourism Management System. Abstract PhD diss.]. Sochi, 2009. (In Russ.).

13. Ulyanchenko L. A. *Teoriya i metodologiya realizatsii klasternogo podkhoda v industrii turizma: na primere Moskovskoy oblasti*. Avtoref. diss. dokt. ekon. nauk [Theory and Methodology of the Implementation of the Cluster Approach in the Tourism Industry: on the example of the Moscow Region. Abstract Dr. econ. sci. diss.]. Saint Petersburg, 2012. (In Russ.).

14. Chimitdorzhieva O. V. *Razvitie metodov i form upravleniya marketingovoy deyatel'nostyu v sfere delovogo turizma*. Avtoref. diss. kand. ekon. nauk [Development of Methods and Forms of Marketing Activity Management in the Field of Business Tourism. Abstract PhD diss.]. Orel, 2012. (In Russ.).

15. Yakovenko G. V. *Formirovanie ekonomicheskogo mekhanizma razvitiya vnutrennego rynka kurortno-turistskikh uslug*. Diss. dokt. ekon. nauk [Formation of the Economic Mechanism for the Development of the Domestic Market of Resort and Tourist Services. Dr. econ. sci. diss.]. Saint Petersburg, 1997. (In Russ.).

#### Сведения об авторе

##### Саглара Борисовна Болдырева

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой менеджмента КалмГУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Калмыцкий  
государственный университет имени  
Б. Б. Городовикова», 358000, Россия,  
Республика Калмыкия, Элиста,  
ул. Пушкина, д. 11.

E-mail: boldyreva\_sb@mail.ru

ORCID: 0000-0002-7416-4839

#### Information about the author

##### Saglara B. Boldyreva

PhD, Assistant Professor,  
the Head of the Department for Management  
of the KalmSU.

Address: Kalmyk State University named  
by B. B. Gorodovikov, 11 Pushkin Str.,  
Elista, Republic of Kalmykia, 358000,  
Russian Federation.

E-mail: boldyreva\_sb@mail.ru

ORCID: 0000-0002-7416-4839