

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.48

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-2-62-69

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГОРНОЛЫЖНОГО ТУРИЗМА В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

ЛЕБЕДЕВА Ольга Евгеньевна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент, e-mail: oelebedeva@fa.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу перспектив развития горнолыжного туризма как значимого сегмента мировой и национальной туристской индустрии. Актуальность исследования определяется растущим спросом на активные виды отдыха, необходимостью импортозамещения в сфере туруслуг и потенциалом горных регионов для устойчивого социально-экономического роста. Цель статьи заключалась в выявлении ключевых тенденций, барьеров и стратегических векторов развития горнолыжных дестинаций на основе интеграции теоретических подходов и анализа практических кейсов. Методологическую основу составили методы сравнительного, структурного и ситуационного анализа, экспертные оценки, а также изучение статистических данных и нормативно-правовых актов. В ходе исследования систематизированы основные экономические драйверы роста горнолыжного сектора, к которым относятся диверсификация туристского продукта, развитие все-сезонной инфраструктуры и активное применение механизмов государственно-частного партнерства. Детально рассмотрены институциональные и инфраструктурные ограничения, такие как ярко выраженная сезонность, высокая капиталоемкость проектов, дефицит квалифицированных кадров и необходимость бережного отношения к горным экосистемам. Особое внимание уделено вопросам конкурентоспособности и управленческим аспектам, включая важность кластерного подхода и оптимизации внутриотраслевых взаимодействий. На основе синтеза полученных результатов сформулированы практические рекомендации, направленные на снижение сезонной зависимости, повышение инвестиционной привлекательности и формирование комплексных туристско-рекреационных продуктов, способствующих долгосрочному и сбалансированному развитию горных территорий.

Ключевые слова: горнолыжный туризм, туристская дестинация, экономика туризма, сезонность, инвестиции, инфраструктура, государственно-частное партнерство, устойчивое развитие, региональная экономика, управление конкурентоспособностью

Для цитирования: Лебедева, О. Е. Перспективы развития горнолыжного туризма в современных экономических условиях // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 2. С. 62–69. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-2-62-69.

Статья поступила в редакцию: 12.01.2026.

Статья принята к публикации: 25.02.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 338.48

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-2-62-69

PROSPECTS FOR SKI TOURISM DEVELOPMENT IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Olga E. LEBEDEVA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: oelebedeva@fa.ru

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the prospects for the development of ski tourism as a significant segment of the global and national tourism industry. The relevance of the study is determined by the growing demand for active recreation, the need for import substitution in the field of travel services and the potential of mountainous regions for sustainable socio-economic growth. The purpose of the article was to identify key trends, barriers and strategic vectors for the development of ski destinations based on the integration of theoretical approaches and the analysis of practical cases. The methodological basis consists of methods of comparative, structural and situational analysis, expert assessments, as well as the study of statistical data and regulatory legal acts. The study systematized the main economic growth drivers of the ski sector, which include the diversification of the tourist product, the development of an all-season infrastructure and the active use of public-private partnership mechanisms. The institutional and infrastructural constraints, such as pronounced seasonality, high capital intensity of projects, shortage of qualified personnel and the need to take care of mountain ecosystems, are considered in detail. Particular attention is paid to issues of competitiveness and management aspects, including the importance of the cluster approach and optimization of intra-industry interactions. Based on the synthesis of the obtained results, practical recommendations are formulated aimed at reducing seasonal dependence, increasing investment attractiveness and forming integrated tourist and recreational products that contribute to the long-term and balanced development of mountainous territories.

Keywords: ski tourism, tourist destination, tourism economics, seasonality, investments, infrastructure, public-private partnership, sustainable development, regional economy, competitiveness management

For citation: Lebedeva, O. E. (2026). Prospects for ski tourism development in modern economic conditions. *Service plus*, 20(2), 62–69. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-2-62-69. (In Russ.).

Submitted: 12/01/2026.

Accepted: 25/02/2026.

Динамика современного мирового туристского рынка характеризуется усложнением структуры потребительского спроса и поиском новых специализированных ниш для роста. Среди данных ниш горнолыжный туризм занимает особое положение, сочетая в себе признаки спортивно-оздоровительной активности, элитарного отдыха и массового направления, способного стать локомотивом развития целых регионов.

При этом актуальность исследования данного сегмента обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов. Во-первых, наблюдаются изменения в поведенческих шаблонах туристов, которые все чаще отдают предпочтение активным и основанным на опыте видам досуга, что формирует устойчивый спрос на услуги горнолыжных курортов [12, с. 682].

Во-вторых, для многих стран, обладающих горнолыжным потенциалом, включая Россию, развитие данного направления выступает инструментом импортозамещения в сфере зарубежного рекреационного туризма и диверсификации региональных экономик. В-третьих, горнолыжная индустрия является высоко капиталоемкой и создает мультипликативный эффект, стимулируя смежные сектора – строительство, транспорт, гостиничный бизнес, общественное питание и производство спортивного инвентаря.

Научный дискурс, посвященный проблемам и перспективам горнолыжного туризма, охватывает широкий спектр вопросов, от географических и экономических до управленческих. При этом значительное внимание в литературе уделяется анализу природно-климатических основ развития данного направления. Так, Г. Р. Агакишиева акцентирует роль высотной поясности и географических особенностей горных систем в формировании туристского потенциала, подчеркивая необходимость тщательного учета данных факторов при проектировании инфраструктуры [1, с. 75].

С другой стороны, исследователи фокусируются на преодолении ключевого системного ограничения – сезонности. И. В. Максимова детально исследует стратегии и инструменты, позволяющие малым горнолыжным отелям смягчать негативные экономические последствия низкого спроса в межсезонье, что имеет критическое значение для финансовой устойчивости предприятий сектора [10, с. 156].

Не менее важным направлением является изучение управленческих и институциональных аспектов. Е. В. Жертовская и Т. Н. Григоренко проводят комплексный анализ системы государственного управления развитием горнолыжного туризма в России, выявляя проблемы нормативного регулирования, координации между различными уровнями власти и предлагая меры поддержки [4, с. 97]. В свою очередь, вопросы операционной деятельности и логистики поднимаются в работе Л. А. Аникиной, которая систематизирует типичные проблемные вопросы, с которыми сталкиваются российские туроператоры при организации горнолыжных туров, указывая на слабую координацию в цепочке создания стоимости [2, с. 7].

В контексте поиска новых форм организации и финансирования значительный интерес представляет изучение возможностей кластерного подхода и государственно-частного партнерства (ГЧП). А. А. Федюлин и др. рассматривают оптимизацию внутрикластерных отношений как ключевой фактор повышения эффективности туристской сферы в целом [11, с. 384].

Данный тезис находит практическое подтверждение в международном опыте, где проектный подход и партнерство государства и бизнеса доказали свою результативность для обеспечения конкурентоспособности туристско-рекреационных комплексов [15, с. 1709]. Вместе с тем исследование перспектив часто увязывается с общими тенденциями развития туристской индустрии, такими как усиление конкуренции, что закономерно влияет и на горнолыжный сегмент [9, с. 53].

Несмотря на наличие значительного числа работ, затрагивающих отдельные аспекты темы, ощущается потребность в комплексных экономических исследованиях, которые интегрировали бы анализ природного потенциала, управленческих моделей, инвестиционных механизмов и потребительских трендов в единую систему для формирования реалистичных и эффективных стратегий развития горнолыжного туризма на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Поэтому цель статьи заключается в комплексной оценке перспектив развития горнолыжного туризма через призму экономических, управленческих и инфраструктурных факторов, а также в разработке стратегических направлений, способствующих преодолению существующих

Перспективы развития горнолыжного туризма в современных экономических условиях

ограничений и усилению конкурентоспособности горнолыжных дестинаций.

Методологическую основу настоящего исследования составил системный подход, позволивший рассмотреть горнолыжный туризм как сложную многоуровневую экономическую систему, взаимодействующую с внешней средой. В качестве информационной базы были использованы данные национальных статистических служб, отчеты международных туристских организаций, аналитические обзоры консалтинговых компаний, а также стратегические документы регионального развития.

Для достижения поставленной цели была применена совокупность взаимодополняющих методов. Метод сравнительного анализа использован для сопоставления моделей развития горнолыжных курортов в различных странах с целью выявления общих успешных практик и национальной специфики.

Структурный анализ позволил декомпозировать горнолыжную индустрию на основные элементы: инфраструктурный комплекс, сервисный сектор, систему управления и маркетинга, что облегчило выявление узких мест и точек роста. Ситуационный анализ был применен для глубокого изучения конкретных примеров развития горнолыжных кластеров, что дало возможность перейти от теоретических построений к практическим выводам, учитывающим региональный контекст.

В рамках исследования также проведен контент-анализ нормативно-правовых актов, регулирующих туристскую и инвестиционную деятельность в горнолыжных регионах, и экспертные оценки. Последние базировались на интервью с представителями управляющих компаний, что позволило получить актуальную информацию о текущих вызовах, инвестиционных планах и восприятии мер государственной поддержки.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что перспективы развития горнолыжного туризма определяются сложным взаимодействием благоприятных трендов и устойчивых системных ограничений. Ключевым драйвером роста в этом случае выступает устойчивая динамика потребительского спроса, которая, однако, претерпевает качественные изменения. При этом современный турист ожидает не просто доступа к горнолыжным склонам, но и получения комплексного, персонализированного опыта.

Все это формирует спрос на диверсифицированные услуги: от спа-центров и гастрономических ресторанов до организаций событийных мероприятий и программ активного отдыха вне зимнего сезона. Как отмечают Е.С. Буренок и Ю.А. Скоблицкая, современный горнолыжный комплекс трансформируется в многофункциональный круглогодичный курорт, где собственно катание на лыжах становится лишь одним из элементов сложного продукта [3, с. 105].

Данная трансформация непосредственно влияет на экономические показатели, увеличивая средний чек туриста и длительность его пребывания, что является прямым ответом на проблему сезонности. В этих условиях инвестиционная активность выступает вторым критически важным фактором.

Кроме того, создание и модернизация инфраструктуры (подъемников, систем искусственного оснежения, гостиниц) требуют значительных капиталовложений. В этой связи особую актуальность приобретают механизмы государственно-частного партнерства, доказавшие свою эффективность в реализации крупных инфраструктурных проектов [16, с. 715].

Опыт развития курорта «Гудаури» в Грузии, активно привлекавшего иностранные инвестиции, демонстрирует, как продуманная государственная политика может стимулировать быстрый рост новой дестинации, хотя и сопровождается рисками чрезмерной коммерциализации и нагрузкой на локальную экосистему [6, с. 31].

Тем не менее развитие сталкивается с рядом существенных барьеров. Помимо уже упомянутой сезонности, это высокая капиталоемкость и длительные сроки окупаемости проектов, что отпугивает частных инвесторов без гарантий и льгот со стороны государства. Еще одной проблемой является дефицит квалифицированных кадров как в сфере управления курортами, так и в области гостеприимства и инструкторской работы, что требует развития специализированных образовательных программ и программ переподготовки на региональном уровне.

Для наглядности систематизации мер, направленных на обеспечение устойчивого развития горнолыжных курортов, можно представить их в рамках табл. 1, которая охватывает ключевые сферы воздействия, конкретные инструменты и ожидаемый экономико-экологический эффект.

Prospects for ski tourism development in modern economic conditions

Табл. 1. Инструменты обеспечения экологической и социальной устойчивости развития горнолыжных курортов
 Table 1. Tools for ensuring the environmental and social sustainability of ski resorts

Сфера воздействия	Конкретные меры и технологии	Участвующие стороны (стейкхолдеры)	Ожидаемый экономический и социально-экологический эффект
Энерго-эффективность и ресурсосбережение	Внедрение систем ВИЭ (солнечные, ветровые, ГЭС), LED-освещение, автоматизированные системы управления энергопотреблением, рекуперация тепла, сбор и использование талой воды	Управляющая компания курорта, инвесторы, технологические партнеры	Снижение операционных затрат на энергию и воду, уменьшение углеродного следа, повышение технологической привлекательности для «зеленых» инвесторов
Управление отходами и циклическая экономика	Организация раздельного сбора, переработка отходов, компостирование органики, запрет одноразового пластика на территории, использование переработанных материалов в строительстве	Управляющая компания, сервисные предприятия, гости, муниципальные службы	Снижение платы за размещение отходов, создание новых перерабатывающих производств (малый бизнес), улучшение эстетики и санитарного состояния дестинации
Сохранение биоразнообразия и ландшафтов	Экологический мониторинг, создание охранных зон, восстановление растительного покрова, «зеленые» коридоры для миграции животных, регулирование посещения уязвимых зон	Государственные природоохранные органы, научные учреждения, экологические некоммерческие организации, управляющая компания	Поддержание природной привлекательности как базового актива, развитие научного и экологического туризма, снижение рисков эрозии склонов
Социальная интеграция и развитие человеческого капитала	Программы целевой подготовки и переподготовки кадров из числа местных жителей, квоты на найм, ярмарки вакансий, поддержка местных поставщиков, социальные проекты (спорт, культура)	Местная администрация, образовательные учреждения, бизнес, общественные организации.	Снижение безработицы и оттока населения, рост лояльности местного сообщества, повышение качества сервиса за счет мотивированных кадров, диверсификация экономики моногородов

Таким образом, интеграция экологических и социальных приоритетов в бизнес-модель и стратегию развития горнолыжного курорта трансформируется из дополнительной статьи расходов в фактор создания долгосрочной стоимости и конкурентного преимущества. Все это способствует формированию положительного имиджа дестинации среди растущего сегмента ответственных путешественников, обеспечивает стабильность в отношениях с регулируемыми органами и местными жителями и в конечном счете защищает основные активы, от которых зависит существование всего направления.

В то же время социальная устойчивость подразумевает вовлечение местных сообществ в процессы развития, создание для них новых рабочих мест и каналов сбыта локальной продукции, что способствует снижению оттока населения из горных районов [5–9]. Также с точки зрения управления наиболее эффективной моделью

представляется кластерный подход, где формирование территориально-производственных кластеров, объединяющих горнолыжные комплексы, средства размещения, транспортные компании, туроператоров, производителей снаряжения и образовательные учреждения, позволяет достичь синергетического эффекта.

Данный подход способствует снижению транзакционных издержек, совместному продвижению на рынке и более быстрому распространению инноваций. При этом роль государственного регулирования в данной модели должна эволюционировать от прямого администрирования к функциям стратегического планирования, создания благоприятной нормативной среды и координации взаимодействия участников кластера.

На региональном уровне ярким примером реализации комплексного подхода может служить развитие горнолыжного туризма в Свердловской области, где наблюдается планомерное

Перспективы развития горнолыжного туризма в современных экономических условиях

наращивание потенциала за счет модернизации существующих объектов (г. Ежовая, г. Волчиха) и развития сопутствующей инфраструктуры. Успех здесь во многом связан с согласованными действиями региональных властей и бизнеса, направленными на создание узнаваемого бренда территории.

Подводя итоги, можно отметить, что перспективы развития горнолыжного туризма носят двойственный характер, т.е., с одной стороны, они определяются благоприятными потребительскими трендами и наличием значительного природного потенциала во многих регионах, с другой – лимитируются комплексом экономических, инфраструктурных и экологических ограничений. При этом ключом к реализации данного потенциала является переход от модели сезонной эксплуатации горных склонов к формированию всесезонных, многофункциональных туристско-рекреационных кластеров.

Кроме того, центральным элементом стратегии развития горнолыжного туризма должны стать механизмы стимулирования инвестиционной активности, среди которых государственно-частное партнерство занимает ведущее место. Однако привлечение капитала должно быть неразрывно связано с внедрением высоких экологических стандартов и принципов устойчивого развития, чтобы обеспечить долгосрочную сохранность ресурсной базы.

При этом эффективное управление развитием горнолыжного туризма требует скоординированных действий на всех уровнях: от федерального, задающего общие правила игры и оказывающего поддержку стратегическим проектам, до муниципального, отвечающего за интеграцию курортов в жизнь местных сообществ. В этих условиях развитие кадрового потенциала, поддержка малого и среднего бизнеса, формирование современной цифровой инфраструктуры и систем бронирования выступают необходимыми компонентами успеха.

Список источников

1. Агакишиева Г. Р. Географические особенности развития туризма в различных высотных поясах горных районов Азербайджана / Г. Р. Агакишиева // Журнал Белорусского государственного университета. География. Геология. – 2024. – № 2. – С. 72–90.
2. Аникина Л. А. Проблемные вопросы российских туроператоров при организации горнолыжных туров / Л. А. Аникина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 11–1. – С. 5–10.
3. Буренок Е. С. Особенности формирования современного горнолыжного комплекса / Е. С. Буренок, Ю. А. Скоблицкая // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. – 2024. – Т. 26. – № 4. – С. 102–117.
4. Жертовская Е. В. Система государственного управления развитием горнолыжного туризма в России: потенциал, проблемы, перспективы и меры поддержки / Е. В. Жертовская, Т. Н. Григоренко // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18. – № 5 (114). – С. 94–111.
5. Имяреков С. М. Перспективы развития зеленого туризма в современных условиях / С. М. Имяреков, Л. А. Пониматкина, О. Е. Лебедева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 9–1. – С. 64–68.
6. Карбовниченко А. О. Проблемы и перспективы развития горнолыжного туризма в Грузии на современном этапе / А. О. Карбовниченко // Гостиничное дело. – 2025. – № 6. – С. 28–35.
7. Кожина В. О. Совершенствование управления потенциалом развития предприятия / В. О. Кожина, О. Е. Лебедева // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 4 (93). – С. 572–575.
8. Косарева Н. В. Совершенствование государственного регулирования туристско-рекреационной сферы / Н. В. Косарева, Т. А. Адашова, О. Е. Лебедева // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5–1 (82). – С. 50–53.
9. Лебедев К. А. Конкуренция как фактор развития регионального рынка туристских услуг / К. А. Лебедев // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2016. – Т. 9. – № 2. – С. 52–56.
10. Максимова И. В. Преодоление сезонности в развитии малых горнолыжных отелей / И. В. Максимова // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2023. – Т. 17. – № 2. – С. 155–163.
11. Федюлин А. А. Оптимизация внутрикластерных отношений в туристической сфере / А. А. Федюлин, К. А. Лебедев, О. Е. Лебедева // Актуальные проблемы экономики. – 2017. – Т. 187. – № 1. – С. 383–388.

Prospects for ski tourism development in modern economic conditions

12. Числова Е. А. Горнолыжный туризм как фактор развития внутреннего туризма в России / Е. А. Числова // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. – 2024. – № 4. – С. 682–685.
13. Чупина И. П. Развитие горнолыжного туризма в регионах страны (на примере Свердловской области) / И. П. Чупина, Л. А. Журавлева, Е. В. Зарубина [и др.] // Московский экономический журнал. – 2025. – Т. 10. – № 2. – С. 183–192.
14. Юдашкина Е. Е. Стратегическое планирование социально-экономических процессов на основе когнитивного подхода / Е. Е. Юдашкина, А. Л. Никазаченко, К. А. Лебедев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8–2 (85). – С. 1062–1065.
15. Levchenko, T.P. A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex / T.P. Levchenko, E. V. Koryagina, T. V. Rassokhina, N. V. Shabalina, O. E. Lebedeva // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2018. – Vol. 9. – № 8 (32). – P. 1707–1713.
16. Novolodskaya, G. I. Public-private partnership as innovative form of attraction of financial resources in sphere of tourism / G. I. Novolodskaya, T. Yu. Kramarova, K. A. Lebedev, L. A. Ponkratova, E. Yu. Chicherova // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2018. – Vol. 9. – № 4 (28). – P. 714–720.

References

1. Agakishiyeva, G.R. (2024). Geograficheskie osobennosti razvitiya turizma v razlichnykh vysotnykh poiyasakh gornyykh rayonov Azerbaidzhana [Geographical features of tourism development in various high-altitude zones of mountainous areas of Azerbaijan]. *Zhurnal Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta. Geografiya. Geologiya* [Journal of the Belarusian State University. Geography and Geology], 2, 72–90 (in Russ.).
2. Anikina, L.A. (2025). Problemnye voprosy rossiiskikh turoperatorov pri organizatsii gornolyzhnykh turov [Problems faced by Russian tour operators when organizing ski tours]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 11–1, 5–10. (In Russ.).
3. Burenok, E.S., Skoblickaya, Yu.A. (2024). Osobennosti formirovaniya sovremennogo gornolyzhnogo kompleksa [Formation of modern ski complex]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta* [Journal of Construction and Architecture], 26(4), 102–117 (in Russ.).
4. Zhertovskaya, E. V., & Grigorenko, T. N. (2024). The ski tourism state regulation system in Russia: The potential, problems, prospects and ways for development. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Services in Russia and Abroad], 18(5), 94–111. doi: 10.5281/zenodo.14946148. (In Russ.).
5. Imiarekov, S.M., Ponimatkina, L.A., & Lebedeva, O.E. (2021). Perspektivy razvitiya zelenogo turizma v sovremennykh usloviyakh [Prospects for the development of green tourism in modern conditions]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 9–1, 64–68. (In Russ.).
6. Karbovnichenko, A.O., Kolotova, E. V. (2025). Problemy i perspektivy razvitiia gornolyzhnogo turizma v Gruzii na sovremennom etape [Problems and prospects of development of ski tourism in Georgia at the present stage]. *Gostinichnoe delo* [Hospitality], 6, 28–35. (In Russ.).
7. Kozhina, V.O. & Lebedeva, O.E. (2018). Sovershenstvovanie upravleniya potentsialom razvitiya predpriyatiya [Improving the management of enterprise development potential]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and entrepreneurship], 4, 572–575. (In Russ.).
8. Kosareva, N.V., Adashova, T.A. & Lebedeva, O.E. (2017). Sovershenstvovanie gosudarstvennogo regulirovaniya turistsko-rekreatsionnoy sfery [Improving state regulation of the tourism and recreation sector]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and entrepreneurship], 5–1, 50–53. (In Russ.).
9. Lebedev, K.A. (2016). Konkurentsiya kak faktor razvitiya regional'nogo rynka turistskikh uslug [Competition as a factor in the development of the regional tourist services market]. *Industriya turizma: vozmozhnosti. priority. problemy i perspektivy* [Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Problems and Prospects], 9(2), 52–56. (In Russ.).
10. Maksimova, I.V. (2023). Preodolenie sezonnosti v razvitii malykh gornolyzhnykh otelei [Overcoming seasonality in the development of small ski hotels]. *Vestnik assotciatsii vuzov turizma i servisa* [Universities for Tourism and Service Association Bulletin], 17(2), 155–163 (in Russ.).

Перспективы развития горнолыжного туризма в современных экономических условиях

11. Fedulin, A.A., Lebedev, K.A. & Lebedeva, O.E. (2017). Optimizatsiya vnutriklasternykh otnosheniy v turisticheckoy sfere [Optimization of intra-cluster relations in the tourism sector]. *Aktualnyye problemy ekonomiki [Actual Problems of Economics]*, 187(1), 383–388. (In Russ.).
12. Chislova, E.A. (2024). Gornolyzhnyi turizm kak faktor razvitiia vnutrennego turizma v Rossii [Ski tourism as a factor in the development of domestic tourism in Russia]. *Vestnik molodykh uchenykh Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizayna [Bulletin of Young Scientists of the St. Petersburg State University of Technology and Design]*, 4, 682–685. (In Russ.).
13. Chupina, I.P., Zhuravleva, L.A., Zarubina, E.V., Simachkova, N.N., & Egorov, S.G. (2025). Razvitie gornolyzhnogo turizma v regionakh strany (na primere Sverdlovskoi oblasti) [Development of ski tourism in the regions of the country (on the example of the Sverdlovsk region)]. *Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal [Moscow Economic Journal]*, 10(2), 183–192. (In Russ.).
14. Yudashkina, E.E., Nikazachenko, A.L. & Lebedev, K.A. (2017). Strategicheskoe planirovanie sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov na osnove kognitivnogo podkhoda [Strategic planning of socio-economic processes based on the cognitive approach]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 8–2, 1062–1065. (In Russ.).
15. Levchenko, T.P., Koryagina, E.V., Rassokhina, T.V., Shabalina, N.V. & Lebedeva, O.E. (2018). A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(8), 1707–1713.
16. Novolodskaya, G.I., Kramarova, T.Yu., Lebedev, K.A., Ponkratova, L.A. & Chicherova, E.Yu. (2018). Public-private partnership as innovative form of attraction of financial resources in sphere of tourism. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(4), 714–720.