

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 154-163.  
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):154-163.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья  
УДК 338.46  
JEL: L84; L88  
EDN: KQGLOU

БАК 5.2.7. Государственное  
и муниципальное управление

## ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Матвей Сергеевич Оборин<sup>1</sup>, Владимир Егорович Тимофеев<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Пермский институт (филиал) Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Пермский край, Россия

<sup>1,2</sup>Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова, Пермь, Пермский край, Россия

<sup>1</sup>recreachin@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4281-8615>

<sup>2</sup>v.e.timofeev@mail.ru

**Аннотация. Проблема.** Лечебно-оздоровительные услуги, оказываемые на базе санаторно-курортного комплекса страны, длительное время являлись объектом прямого государственного управления, включая механизмы спроса и предложения. Текущий исторический этап характеризуется смягчением административного подхода к управлению курортной медициной, сочетанием рыночных и программно-целевых методов регулирования деятельности санаторно-курортных организаций. Несмотря на имеющиеся положительные результаты программно-целевого планирования, отражённых в стратегиях и программах развития санаторно-курортных комплексов и лечебно-оздоровительных услуг различного уровня, необходимо учитывать фактор цифровизации и внедрение цифровых технологий, которые оказывают влияние на концептуальные основы и инструменты государственного управления. Поэтому система программно-целевых показателей государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг должна учитывать не только экономические, социальные и сервисные параметры, но и уровень цифровизации. Статья посвящена исследованию результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в условиях цифровой трансформации. **Методология.** Исследование построено на: 1) систематизации, обобщении, сравнении и анализе научно-теоретических результатов исследований по проблемам совершенствования государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг и санаторно-курортным комплексом; 2) описании и критическом анализе научных результатов о влиянии цифровизации на концептуальные основы государственного управления сферой услуг; 3) моделировании организационно-управленческих процессов в цифровой среде с учётом положений концепций цифровизации, кластерной и кластерно-сетевой теориях, положенных в основу разработанной структуры модели оценки результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг. **Результаты исследования.** Предложена концептуальная модель оценки результативности государственного управления, интегрирующая четыре взаимосвязанных блока показателей: цифровую зрелость, доступность и качество услуг, экономическую эффективность и социальную удовлетворённость населения. Для каждого блока определены ключевые индикаторы и обоснованы методы их агрегирования. Особое внимание уделено организационно-методическому обеспечению реализации модели, включая периодичность оценки, субъектный состав и механизмы обратной связи для корректировки государственной политики. Состояние объекта управления должно быть стабильно измеряемым и характеризовать, насколько применяемые методы и инструменты оказывают влияние на значимые параметры. **Практическое применение.** Предложенные подходы и полученные результаты могут применяться при разработке стратегий и программ развития региональных санаторно-курортных кластеров, проектов в сфере лечебно-оздоровительных услуг и курортной инфраструктуры. Отдельные рекомендации могут использоваться на крупных здравницах и курортах в целях оптимизации работы с потребителями, повышения качества оказываемых услуг и лояльности.

**Ключевые слова:** государственное управление, результативность, лечебно-оздоровительные услуги, цифровая среда, цифровая зрелость, методические подходы, концептуальная модель

**Для цитирования:** Оборин М. С., Тимофеев В. Е. Особенности оценки результатов государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 154-163. EDN: KQGLOU.



© Оборин М.С., Тимофеев В.Е., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

FEATURES OF ASSESSING THE RESULTS OF STATE MANAGEMENT IN THE FIELD OF MEDICAL AND HEALTH-IMPROVING SERVICES IN A DIGITAL ENVIRONMENT

Matvey S. Oborin<sup>1</sup>, Vladimir E. Timofeev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Perm Institute (Branch) of the Plekhanov Russian University of Economics, Perm State National Research University, Perm, Perm Krai, Russia

<sup>1,2</sup>Perm State Agro-Technological University named after Academician D. N. Pryanishnikov, Perm, Perm Krai, Russia

<sup>1</sup>recreachin@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4281-8615>

<sup>2</sup>v.e.timofeev@mail.ru

**Abstract. Problem.** The therapeutic and health-improving services provided on the basis of the country's sanatorium-resort complex have long been subject to direct state management, including the mechanisms of supply and demand. The current historical stage has been characterized by a mitigation of the administrative approach to managing resort medicine, as well as a combination of market-based and program-targeted methods for regulating the activities of sanatorium-resort organizations. Despite the positive results of program-target planning, which are reflected in the strategies and development programmes for sanatorium-resort complexes and therapeutic and health-improving services at various levels, it is necessary to take into account the factor of digitalisation and the introduction of digital technologies, which influence the conceptual foundations and tools of public administration. Therefore, the system of program-target indicators for public administration in the field of therapeutic and health-improving services should take into account not only economic, social and service parameters, but also the level of digitalisation. The article is devoted to the study of the effectiveness of public administration in the field of therapeutic and health-improving services in the context of digital transformation. **Methodology.** The research is based on: 1) systematization, generalization, comparison and analysis of scientific and theoretical research results on the problems of improving public administration in the field of health and wellness services and the sanatorium complex; 2) description and critical analysis of scientific results on the impact of digitalization on the conceptual foundations of public administration in the field of services; 3) modeling organizational and managerial processes in the digital environment, taking into account the provisions of the concepts of digitalization, cluster and cluster-network theories, which form the basis for the developed structure of the model for evaluating the effectiveness of public administration in the field of health and wellness services. **Research Results.** A conceptual model for assessing the effectiveness of public administration has been proposed, integrating four interrelated blocks of indicators: digital maturity, accessibility and quality of services, economic efficiency and social satisfaction of the population. Key indicators have been identified for each block and methods of their aggregation have been substantiated. Special attention has been paid to the organizational and methodological support for the implementation of the model, including the frequency of assessment, the subject composition and feedback mechanisms for adjusting public policy. The condition of the control object should be consistently measurable and characterize the extent to which the applied methods and tools have an impact on significant parameters. **Practical Application.** The proposed approaches and the results obtained can be applied in the development of strategies and programs for the development of regional sanatorium clusters, projects in the field of health services and resort infrastructure. Individual recommendations can be used in large health resorts and resorts in order to optimize customer service, improve the quality of services provided and loyalty.

**Keywords:** public administration, effectiveness, health and wellness services, digital environment, digital maturity, methodological approaches, conceptual model

**For citation:** Oborin, M. S., & Timofeev, V. E. (2026). Features of assessing the results of state management in the field of medical and health-improving services in a digital environment. *Scientific Journal "Manager"*, 3(117), 154–163. (In Russian). EDN: KQGLOU.



© Oborin, M.S., Timofeev, V.E., 2026

## **Введение**

Переход к цифровой экономике и широкое внедрение информационно-коммуникационных технологий во все сферы общественной жизни предъявляют принципиально новые требования к системам государственного управления. Особенно остро данная проблема стоит в социально значимых отраслях, к числу которых относится сфера лечебно-оздоровительных услуг, объединяющая санаторно-курортный комплекс, медицинский и оздоровительный туризм. Именно здесь цифровая трансформация способна не только повысить операционную эффективность, но и обеспечить доступность высококачественной помощи для широких слоёв населения, а также создать условия для реализации стратегических задач национального развития.

В текущих условиях важно обеспечить достижение стратегических целей развития санаторно-курортных комплексов, связанных с предоставлением качественных услуг, имеющих высокое значение для различных категорий населения, включая особые группы: инвалиды, дети, пожилые граждане, участники СВО [1-4]. Состояние курортной медицины и сохранение её потенциала в различных субъектах РФ обусловлены соответствием приоритетов научно-технологического развития страны, внедрением соответствующих подходов и показателей в федеральные и региональные программы, стратегии, проекты, направление на адаптацию и формирование цифровой среды оказания лечебно-оздоровительных услуг и организацию взаимосвязанных сервисных процессов [5-9].

Традиционные показатели эффективности, ориентированные на объёмные и финансовые результаты, не отражают таких значимых параметров, как уровень интеграции цифровых платформ, автоматизация управленческих процессов, качество электронных сервисов с точки зрения пользователей, а также социальные эффекты от внедрения цифровых решений. Проблематика разработки методических подходов к определению результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде обусловлена возрастающей ролью программно-целевого планирования в социально-экономическом развитии регионов, а также стремительной цифровой трансформацией всех отраслей социальной сферы, включая здравоохранение и санаторно-курортный комплекс [10-12].

Социально-экономическое развитие регионов осуществляется высокими темпами при благоприятных условиях формирования предложения услуг высокого качества, направленных на улучшение жизни населения, удовлетворение спроса на лечение, оздоровление и реабилитацию, положительно влияя на развитие предпринимательства и занятость в смежных сферах деятельности. Возникает объективная потребность выбора оптимальной модели управления и обоснования критериев результативности деятельности административных структур в условиях повышенных требований к системе государственного и регионального управления [13].

В условиях, когда цифровая среда становится не просто дополнительным каналом взаимодействия, но и фундаментальной основой функционирования экономических систем, традиционные методы оценки эффективности государственного управления требуют существенной корректировки и дополнения показателями, отражающими уровень цифровой зрелости органов власти и подведомственных учреждений, степень интеграции информационно-коммуникационных технологий в процессы предоставления лечебно-оздоровительных услуг, а также социально-экономические эффекты от внедрения цифровых решений.

## **Цель и задачи исследования**

Целью настоящего исследования является разработка концептуальной модели оценки результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде.

Задачи исследования: 1) выявить институциональные и нормативно-правовые основы результативности деятельности органов исполнительной власти в сфере лечебно-оздоровительных услуг и туризма в цифровой среде; 2) проанализировать существующие отечественные и зарубежные методики оценки эффективности государственного управления, включая композитные индексы цифровизации, и определить их применимость к санаторно-курортному комплексу; 3) разработать структуру концептуальной модели оценки результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде; 4) обосновать систему индикаторов для каждого из четырёх блоков

предлагаемой концептуальной модели и предложить организационно-методическое обеспечение её реализации.

#### **Методы и методология исследования**

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов, обеспечивающих системный и индикативный подходы к анализу результативности государственного управления в цифровой среде. Системный подход позволил рассматривать цифровую среду как неотъемлемый фактор функционирования лечебно-оздоровительной сферы, а индикативный подход – оперировать количественно измеримыми показателями.

**Использование искусственного интеллекта.** Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

В контексте цифровой трансформации государственного управления проблема оценки его результативности приобретает новые теоретические и методологические измерения, требующие пересмотра устоявшихся подходов и разработки инновационных индикативных систем. Как подчёркивают В. Н. Южаков и соавторы, «отсутствие в настоящее время комплексной оценки влияния цифровизации государственного управления на его качество» представляет собой значительный пробел, который авторы предлагают восполнить посредством методики, базирующейся на данных социологических опросов граждан и позволяющей оценить влияние цифровизации на такие значимые параметры качества государственного управления, как его аргументированность, достигаемый результат и соотношение затрат и итогов [14].

Значимый научный интерес представляют композитные индексы и методология их конструирования, которые активно применяются в целях анализа цифровизации и управления процессами цифровой трансформации. Так, И. А. Макаров в своём исследовании отмечает, что в условиях цифровой трансформации государства и общества активное применение находит индикативный подход к анализу цифровизации и управлению им. Вместе с тем специфика эмпирических данных в данной предметной области порождает ряд методологических проблем, в числе которых статистическое дублирование показателей [15].

Обобщая вышеописанное, можно выделить институциональные и нормативно-правовые основы, определяющие результативность деятельности органов исполнительной власти, а также выявить факторы, влияющие на эффективность управленческих решений в цифровой среде, включая архитектуру данных, качество информационных потоков, степень участия граждан, прозрачность алгоритмов и уровень доверия цифровым сервисам.

В российской системе государственного управления санаторно-курортным лечением и туризмом сформирована многоуровневая система целевых показателей и критериев оценивания, объединяющая как индикаторы результативности деятельности федеральных государственных учреждений, так и критерии выполнения государственного задания на оказание государственных услуг, закреплённые за санаторно-курортными учреждениями, подведомственными Минздраву России. При этом целевые показатели выполнения государственного задания и критерии оценки эффективности и результативности деятельности руководителей санаторно-курортных учреждений являются обязательными к применению и служат основой для принятия управленческих решений на всех уровнях государственного управления.

Особого внимания заслуживает разработанный Минкультуры России комплекс методических рекомендаций по оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере туризма, в основе которых лежит мониторинг субъектов на основе разработанной системы критериев (индикаторов). Как отмечается в исследовании С. А. Арутюняна и Е. А. Белика, методологической основой выступает мониторинг субъектов, базирующийся на системе критериев, где посредством анализа зарубежных моделей государственного управления туристским сектором и региональных управленческих проблем обоснована модель управления на государственном и региональном уровнях, признанная приемлемой для российской туристской отрасли [16].

Применимость разработанной методологии к любому региону РФ свидетельствует о её универсальности. Методологическую основу данного исследования составил комплекс методов оценки, комбинирующий традиционные нормативные критерии, эконометрические

расчёты и сравнительные подходы, а также принципы парадигмы «умного туризма» и устойчивого развития, теорию стейкхолдеров.

Цифровая трансформация сферы лечебно-оздоровительных услуг представляет собой сложный многоплановый процесс, затрагивающий не только технологическую инфраструктуру, но и организационные модели управления, формы взаимодействия с потребителями и систему оценки результативности государственного регулирования.

Возможность совершенствования инновационной деятельности и предоставления качественных медицинских услуг санаторно-курортными организациями связывается с их потенциальной ролью крупных потребителей продукции рынков Национальной технологической инициативы и включением в рынок персонализированной медицины «HealthNet». Данное положение согласуется с выводом, сделанным в работе А. Ю. Барановой, о том, что к числу перспективных инструментов устойчивого развития санаторно-курортного комплекса относятся современные цифровые сервисы и системы искусственного интеллекта, которые сопровождают туристов и рекреантов, начиная с этапа планирования отдыха и заканчивая обменом впечатлениями по его завершении [17].

Интеграция информационных систем санаторно-курортных учреждений с Единой государственной информационной системой в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ) позволяет реализовать принцип непрерывности медицинской помощи и повысить эффективность использования ресурсов. Достижение данной интеграции обеспечивается созданием единого цифрового пространства, объединяющего все заинтересованные стороны. Такое пространство даёт возможность хранить полную историю болезни пациента, поступающего в санаторий, и исключать дублирующие обследования, что представляет собой важный аспект цифровизации лечебно-оздоровительной сферы.

Современное общество, согласно позиции П. И. Ананченковой, существует в эпоху глобализации и цифровизации здравоохранения, вследствие чего государственные границы утрачивают функцию непреодолимых барьеров для пациентов, нуждающихся в высокотехнологичной медицинской помощи. Исследуя развитие медицинского туризма в условиях глобализации, автор отмечает: «под влиянием вспышки пандемии COVID-19 и активного внедрения цифровых технологий в процессы организации здравоохранения и оказания медицинской помощи происходит трансформация и зарождается глобализация» [18].

Одним из ключевых направлений разработки методических подходов к определению результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде является оценка цифровой зрелости интегрального показателя, характеризующего степень готовности государственных и муниципальных органов власти, а также подведомственных учреждений к эффективному функционированию в условиях цифровой экономики [19].

Приказом Минцифры России от 29 декабря 2025 года № 1268 утверждена методика расчёта показателя «Достижение "цифровой зрелости" государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учётом ускоренного внедрения технологий обработки больших объёмов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта». Данная методика определяет порядок расчёта показателя за отчётный период, начиная с отчётности за 2025 год, что создаёт правовую основу для систематического мониторинга цифровой трансформации в сфере здравоохранения и смежных отраслях<sup>1</sup>.

В контексте лечебно-оздоровительных услуг особое значение приобретает оценка цифровой зрелости на уровне отдельных медицинских организаций и санаторно-курортных учреждений. Исследование, проведённое компанией «Первый Бит» по итогам 2025 года, показало, что цифровизация здравоохранения вышла на устойчивый уровень развития, однако темпы её дальнейшего роста замедляются, а фокус автоматизации смещается

---

<sup>1</sup> Приказ Минцифры России от 29.12.2025 № 1268 «Об утверждении методики расчёта показателя: Достижение "цифровой зрелости" государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_530115/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_530115/).

в сторону выполнения обязательных регуляторных требований. Большинство медицинских организаций к 2026 году сосредотачиваются на поддержании базовых цифровых контуров, прежде всего интеграции с ЕГИСЗ, откладывая масштабные трансформационные проекты<sup>2</sup>.

На основе проведенного анализа теоретических и методологических подходов, а также с учётом специфики сферы лечебно-оздоровительных услуг и особенностей её функционирования в цифровой среде, представляется возможным предложить концептуальную модель оценки результативности государственного управления, интегрирующую четыре взаимосвязанных блока показателей: блок цифровой зрелости органов управления и подведомственных учреждений, блок доступности и качества лечебно-оздоровительных услуг, предоставляемых с использованием цифровых технологий, блок экономической эффективности государственного управления в цифровой среде и блок социальной удовлетворённости населения результатами цифровой трансформации лечебно-оздоровительной сферы.

Представленная концептуальная модель разработана с использованием данных [20-23] (рисунок 1). Она базируется на принципах системного подхода, предполагающего рассмотрение цифровой среды как неотъемлемого фактора функционирования лечебно-оздоровительной сферы, и индикативного подхода, позволяющего оперировать количественно измеримыми показателями при оценке результативности.

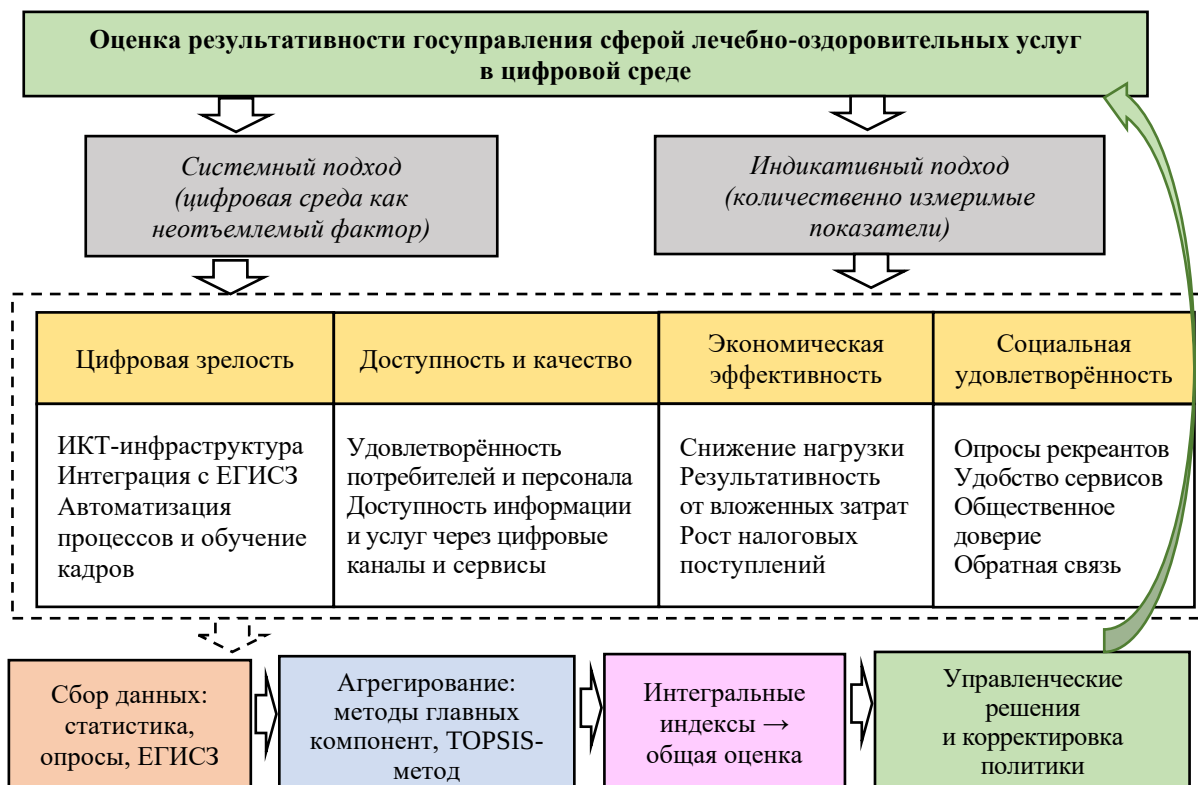


Рисунок 1 – Концептуальная модель оценки результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде

Figure 1 – Conceptual model for assessing the effectiveness of public management in the field of therapeutic and health-improving services in the digital environment

Блок цифровой зрелости включает показатели уровня развития ИКТ-инфраструктуры органов власти и подведомственных учреждений, степени интеграции цифровых платформ и систем электронного взаимодействия, автоматизации управленческих и производственных процессов, а также кадровой обеспеченности цифровой трансформации. Согласно методике Минцифры России, показатели должны отражать автоматизацию транзакций в рамках

<sup>2</sup> Исследование компании «Первый Бит»: Динамика цифровой трансформации здравоохранения снижается. URL: <https://vademec.ru/news/2025/12/16/issledovanie-dinamika-tsifrovoy-transformatsii-zdravookhraneniya-snizhaetsya/>.

единых отраслевых цифровых платформ и управление на основе данных с внедрением технологий больших данных, машинного обучения и ИИ. Ключевые индикаторы для лечебно-оздоровительной сферы: доля санаторно-курортных учреждений, интегрированных с ЕГИСЗ; доля госуслуг в электронном виде; уровень использования телемедицины; доля автоматизированных процессов в управлении. Исследования фиксируют завершение базового этапа цифровизации при сохраняющемся перекосе в сторону выполнения регуляторных требований.

Блок доступности и качества лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде включает показатели возможностей населения по получению услуг через цифровые каналы и качества их предоставления. Указом Президента РФ предусмотрено включение в федеральный проект «Национальная цифровая платформа "Здоровье"» показателя удовлетворённости медицинских работников цифровыми сервисами (на основе опросов). С учётом узконаправленных функций лечебно-оздоровительной сферы необходимо расширить показатели эффективности на: удовлетворённость потребителей, доступность информации в цифровом пространстве, с методами энтропийного взвешивания и TOPSIS для выявления критичных разрывов в качестве и определения приоритетов<sup>3</sup>.

В рамках блока экономической эффективности государственного управления в цифровой среде анализируется соотношение затрат на цифровую трансформацию и социально-экономических результатов. Для сервисной сферы эффективное управление предполагает научно обоснованную концепцию, интегрирующую туристский потенциал, инфраструктуру и инвестиционную привлекательность, а также такие индикаторы, как снижение административной нагрузки, сокращение времени обслуживания, повышение загрузки учреждений через цифровые каналы бронирования и маркетинга, рост налоговых поступлений.

Блок социальной удовлетворённости населения включает показатели субъективного восприятия гражданами изменений доступности, качества и удобства получения лечебно-оздоровительных услуг в результате цифровой трансформации для оценки влияния цифровизации госуправления на его качество через социологические опросы. Применительно к сфере услуг предлагается включать вопросы об удобстве цифровых сервисов записи на процедуры, получении информации о санаторно-курортных учреждениях, общем уровне удовлетворённости.

В части практической реализации концептуальной модели оценки эффективности государственного управления лечебно-оздоровительной сферой в цифровой среде необходимо организационно-методическое обеспечение, которое базируется на интеграции существующих информационных систем и баз данных, что позволит автоматизировать сбор показателей и снизить нагрузку на поставщиков данных.

В методической части необходимо учитывать формализованное описание показателей (источники, периодичность, методика расчёта), процедуры взвешивания и агрегирования с использованием методов многокритериального анализа (анализ иерархий и главных компонент), а также правила интерпретации результатов (пороговые значения, уровни результативности) и алгоритм применения оценок для корректировки управленческих решений. В качестве оценки для достижения более адекватных результатов необходимо проводить оперативную оценку (ежемесячно/ежеквартально) для мониторинга цифровой зрелости и доступности услуг и стратегическую оценку (ежегодно) для выявления долгосрочных трендов. Субъектами оценки могут выступать как государственные ведомства (Минздрав, Минцифры и др.), так и независимые экспертные организации, что обеспечивает объективность, с учётом системы обратной связи, позволяющей направлять результаты оценки на корректировку политики и повышение эффективности управления от федерального уровня до отдельных учреждений.

<sup>3</sup> Перечень поручений по актуальным направлениям развития здравоохранения (утв. Президентом Российской Федерации 7 сентября 2025г.). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412552727/>.

## Выводы

Проведённое исследование позволяет заключить, что традиционные методы оценки эффективности государственного управления в сфере лечебно-оздоровительных услуг, ориентированные на статистические и бюджетные показатели, требуют существенной адаптации к условиям цифровой среды, что предполагает включение индикаторов цифровой зрелости, доступности и качества цифровых сервисов, экономической эффективности и социальной удовлетворённости населения, интегрированных в единую концептуальную модель, реализация которой требует организационно-методического обеспечения с комбинированной периодичностью (оперативный и стратегический мониторинг), участием государственных ведомств и независимых экспертов, а также механизмами обратной связи для корректировки управленческих решений на всех уровнях.

## Список источников / References

1. Дегтярев А. Н., Кузнецова А. Р., Бадретдинов А. Р. Тенденции развития санаторной сферы в Российской Федерации // Уфимский гуманитарный научный форум. 2024. № 4(20). С. 15-31. [Degtyarev, A. N., Kuznetsova, A. R., & Badretdinov, A. R. (2024). Trends in the development of the sanatorium sector in the Russian Federation. *Ufa Humanitarian Scientific Forum*, 4(20), 15–31. (In Russian)] <https://doi.org/10.47309/2713-2358-2024-4-15-31>. EDN: BRZDUA.
2. Бобровницкий И. П. Актуальные вопросы совершенствования системы санаторно-курортного лечения граждан Российской Федерации на современной методологической базе восстановительной медицины // Вопросы курортологии, физиотерапии и лечебной физической культуры. 2023. Т. 100, № 3-2. С. 45-46. [Bobrovnikitskiy, I. P. (2023). Current issues of improving the system of sanatorium and resort treatment for citizens of the Russian Federation on the modern methodological basis of restorative medicine. *Problems of Balneology, Physiotherapy, and Exercise Therapy*, 100(3-2), 45–46. (In Russian)] EDN: HYHSVT.
3. Внедрение цифровых технологий в работу военных здравниц минобороны России / С. В. Долгих, А. А. Кирсанова, Д. В. Ковлен, А. В. Соболев, В. М. Кузнецов, П. С. Чумак, В. Д. Пронин // Военно-медицинский журнал. 2021. Т. 342, № 10. С. 17-24. [Dolgikh, S. V., Kirsanova, A. A., Kovlen, D. V., Sobolev, A. V., Kuznetsov, V. M., Chumak, P. S., & Pronin, V. D. (2021). Implementation of digital technologies in the operation of military health resorts of the Ministry of Defense of Russia. *Military Medical Journal*, 342(10), 17–24. (In Russian)] [https://doi.org/10.52424/00269050\\_2021\\_342\\_10\\_17](https://doi.org/10.52424/00269050_2021_342_10_17). EDN: CGKYRG.
4. Карагодина О. В., Вржещ К. Р. Применение здоровьесберегающих технологий и контроль состояния здоровья пожилых пациентов в комплексном санаторно-курортном лечении // Вопросы курортологии, физиотерапии и лечебной физической культуры. 2022. Т. 99, № 3-2. С. 90-91. [Karagodina, O. V., & Vrzhesch, K. R. (2022). Application of health-preserving technologies and monitoring the health status of elderly patients in comprehensive sanatorium and resort treatment. *Problems of Balneology, Physiotherapy, and Exercise Therapy*, 99(3-2), 90–91. (In Russian)] EDN: HZSPLQ.
5. Мозокина С. Л. Развитие рынка санаторно-курортных услуг, лечебно-оздоровительного и медицинского туризма в условиях цифровизации экономики // Вопросы курортологии, физиотерапии и лечебной физической культуры. 2023. Т. 100, № 3-2. С. 138-139. [Mozokina, S. L. (2023). Development of the market for sanatorium and resort services, therapeutic and health tourism, and medical tourism in the context of economic digitalization. *Problems of Balneology, Physiotherapy, and Exercise Therapy*, 100(3-2), 138–139. (In Russian)] EDN: IZWHSR.
6. Мозокина С. Л., Плотников В. А. Возможности развития лечебно-оздоровительного туризма на евразийском пространстве // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2023. Т. 17, № 2(44). С. 58-70. [Mozokina, S. L., & Plotnikov, V. A. (2023). Opportunities for the development of therapeutic and health tourism in the Eurasian space. *Eurasian Integration: Economics, Law, Politics*, 17(2-44), 58–70. (In Russian)] <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2023-02-58-70>. EDN: JOHMLT.
7. Дятлов С. П. Цифровизация учреждения здравоохранения для соответствия стандартам обслуживания и законодательству на примере санатория "Усолье" // Бизнес-образование в экономике знаний. 2023. № 1(24). С. 21-25. [Dyatlov, S. P. (2023). Digitalization of a healthcare

institution to meet service standards and legislation: The case of the “Usolye” sanatorium. *Business Education in the Knowledge Economy*, 1(24), 21–25. (In Russian)] EDN: ИНТЯИ.

8. Чамкин П. А. К вопросу о формировании комплексной системы управления санаторно-курортным комплексом Российской Федерации в целях осуществления прорывного развития Российской Федерации // *Инновации и инвестиции*. 2021. № 5. С. 238–242. [Chamkin, P. A. (2021). On the formation of an integrated management system for the sanatorium and resort complex of the Russian Federation to achieve breakthrough development. *Innovations and Investments*, 5, 238–242. (In Russian)] EDN: BZZQYQ.

9. Баранова А. Ю. Формирование системы управления в сфере санаторно-курортных услуг в условиях реализации национальной технологической инициативы // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29, № 11. С. 1361–1369. [Baranova, A. Yu. (2023). Formation of a management system in the field of sanatorium and resort services in the context of implementing the national technology initiative. *Economics and Management*, 29(11), 1361–1369. (In Russian)] <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-11-1361-1369>. EDN: EASPKB.

10. Мишон Е. В., Канапухин П. А. Промежуточные итоги цифровизации системы здравоохранения: направления развития и основные угрозы // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2022. № 3. С. 100–112. [Mishon, E. V., & Kanapukhin, P. A. (2022). Interim results of healthcare system digitalization: Development directions and main threats. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 3, 100–112. (In Russian)] <https://doi.org/10.17308/econ.2022.3/9987>. EDN: SDSJQW.

11. Захарова Е. Н., Абесалашвили М. З., Ордынская М. Е. Цифровая трансформация здравоохранения: технологические и организационные аспекты // *Московский экономический журнал*. 2024. Т. 9, № 8. С. 21–34. [Zakharova, E. N., Abesalashvili, M. Z., & Ordynskaya, M. E. (2024). Digital transformation of healthcare: Technological and organizational aspects. *Moscow Economic Journal*, 9(8), 21–34. (In Russian)] [https://doi.org/10.55186/2413046X\\_2024\\_9\\_8\\_341](https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_8_341).

12. Смородский А. Л. Особенности и приоритеты развития цифровой медицины // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2024. № 5-5(92). С. 45–48. [Smorodsky, A. L. (2024). Features and priorities of digital medicine development. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 5-5(92), 45–48. (In Russian)] <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-5-5-45-48>.

13. Очирова Т. Б. Методы оценки эффективности системы государственного управления в сфере туризма // *Региональная экономика: теория и практика*. 2012. № 42. С. 19–29. [Ochirova, T. B. (2012). Methods for assessing the effectiveness of the public administration system in the tourism sector. *Regional Economy: Theory and Practice*, 42, 19–29. (In Russian)] EDN: PFNXCB.

14. Влияние цифровизации на качество государственного управления – через призму оценок граждан (на основе социологических опросов РАНХиГС 2022–2024 гг.) / В. Н. Южаков, А. Н. Покида, Н. В. Зыбуновская, А. Н. Старостина // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 2. С. 85–109. [Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V., & Starostina, A. N. (2024). The impact of digitalization on the quality of public administration through the lens of citizens’ assessments (based on RANEPa sociological surveys 2022–2024). *Public Administration Issues*, 2, 85–109. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109>.

15. Макаров И. А. Композитные индексы для управления цифровизацией: Методы формирования // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 3. С. 81–109. [Makarov, I. A. (2024). Composite indices for digitalization management: Formation methods. *Public Administration Issues*, 3, 81–109. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-3-81-109>. EDN: BWRCZE.

16. Арутюнян С. А., Белик Е. А. Особенности оценки эффективности управления туристской отраслью на региональном уровне // *Каспийский регион: политика, экономика, культура*. 2014. № 2(39). С. 169–178. [Arutyunyan, S. A., & Belik, E. A. (2014). Features of assessing the effectiveness of tourism industry management at the regional level. *The Caspian Region: Politics, Economics, Culture*, 2(39), 169–178. (In Russian)] EDN: SGXIAJ.

17. Баранова А. Ю. Управление санаторно-курортным комплексом в условиях цифровизации: монография. Москва: ИНФРА-М, 2026. 194 с. [Baranova, A. Yu. (2026).

*Management of the sanatorium and resort complex in the context of digitalization*. Moscow: INFRA-M (In Russian)] ISBN: 978-5-16-021567-9. <https://doi.org/10.12737/2230812>.

18. Ананченко П. И. Развитие медицинского туризма в условиях глобализации здравоохранения // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2023. Т. 31, № 4. С. 555-561. [Ananchenkova, P. I. (2023). Development of medical tourism in the context of healthcare globalization. *Problems of Social Hygiene, Healthcare and History of Medicine*, 31(4), 555–561. (In Russian)] <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2023-31-4-555-561>.

19. Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1(27). С. 38-52. [Gileva, T. A. (2019). Digital maturity of an enterprise: Assessment and management methods. *Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics. Series: Economics*, 1(27), 38–52. (In Russian)] <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>. EDN: WAQCQB.

20. Борщевский Г. А. Эффективность государственного управления и государственной службы в сфере здравоохранения // Управленческие науки. 2018. Т. 8, № 2. С. 64-75. [Borschevsky, G. A. (2018). Effectiveness of public administration and civil service in the healthcare sector. *Management Sciences*, 8(2), 64–75. (In Russian)] <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2018-8-2-64-75>.

21. Бурнышева Л. А., Косенко О. Ю., Финенко С. В. Совершенствование государственного управления развитием сферы медицинского и лечебно-оздоровительного туризма в Российской Федерации // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 19-23. [Burnyasheva, L. A., Kosenko, O. Yu., & Finenko, S. V. (2025). Improving public administration of the development of medical and therapeutic tourism in the Russian Federation. *Managerial Accounting*, 5, 19–23. (In Russian)] EDN: ZFCYIW.

22. Довтаев С. А. Ш., Капранова О. Ф. Рейтингование и использование открытых данных при проведении независимой оценки качества услуг в сфере здравоохранения в России и за рубежом // Деловой вестник предпринимателя. 2022. № 10(4). С. 12-15. [Dovtaev, S. A. Sh., & Kapranova, O. F. (2022). Rating and use of open data in conducting independent quality assessment of healthcare services in Russia and abroad. *Business Bulletin of the Entrepreneur*, 10(4), 12–15. (In Russian)] EDN: TWPOPW.

23. Стырин Е. М. Разработка модели цифровой зрелости государственного управления в регионах Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 34-60. [Styrin, E. M. (2025). Development of a digital maturity model for public administration in the regions of the Russian Federation. *Public Administration Issues*, 4, 34–60. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/999-5431-2025-0-4-34-60>.

#### **Информация об авторах**

М. С. Оборин – доктор экономических наук, профессор, Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, ПГНИУ, Пермский ГАТУ;  
В. Е. Тимофеев – аспирант в Пермском ГАТУ.

#### **Information about the authors**

M. S. Oborin – Doctor of Economics, Professor, Perm Institute of Plekhanov University of Economics, PSU, Perm SATU;  
V. E. Timofeev – PhD student at Perm SATU.

**Вклад авторов:** авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

**Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.**

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

**The authors declare no conflicts of interests.**

Статья поступила в редакцию 05.06.2026; одобрена после рецензирования 04.09.2026; принята к публикации 08.09.2026.

The article was submitted 06/05/2026; approved after reviewing 09/04/2026; accepted for publication 09/08/2026.