

# ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ИННОВАЦИИ

DOI: 10.37930/1990-9780-2025-3-85-76-94

*И. З. Чхотуа<sup>1</sup>, А. В. Садовничая<sup>2</sup>*

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНОГО И НАЦИОНАЛЬНОГО РЫНКОВ ДЕЛОВОГО ТУРИЗМА И ВЯД В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье проводится стратегический анализ глобальной и национальной индустрии делового туризма и выставочно-ярмарочной деятельности (ВЯД). Обосновывается необходимость пересмотра стратегий данных отраслей в условиях «новой нормальности». Проводится анализ глобальных и национальных трендов, предпосылок формирования и факторов роста рынка делового туризма и ВЯД в государствах – лидерах индустрии деловых встреч, а также OTSW-анализ развития данных индустрий. Цель исследования – определить стратегические возможности развития индустрии деловых встреч и ВЯД с учётом глубинных изменений внутренней среды объекта стратегирования под воздействием ряда внешних факторов. В основе исследования лежит теория стратегии и методология стратегирования отечественной школы стратегии академика В. Л. Квинта. В результате исследования были выявлены стратегические возможности развития данных отраслей и предложены направления корректирующих мероприятий для обеспечения их поступательного развития.

*Ключевые слова:* стратегические возможности, деловой туризм, MICE, выставочно-ярмарочная деятельность, OTSW-анализ.

УДК 330.352

---

<sup>1</sup> *Чхотуа Илона Зурабовна*, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова (119234, Россия, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 61), канд. экон. наук, e-mail: Chkhotua@inbox.ru.

<sup>2</sup> *Садовничая Анна Викторовна*, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова (119234, Россия, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 61); заместитель генерального директора АО «Экспоцентр» (Москва), канд. экон. наук, e-mail: avs@exprocentr.ru.

### **Введение**

Туризм как крупнейший межотраслевой комплекс вносит значительный вклад в экономику и обеспечение занятости населения ряда государств мира, реализуя мультипликативный эффект в смежных с ним отраслях. Важно отметить, что постулатом столь существенного воздействия туризма на социально-экономическое развитие ряда государств является признание его в качестве стратегического приоритета и перспективной отрасли экономики [1, с.77]. Существенная государственная поддержка туризма позволяет активизировать инвестиционные, инновационные процессы в регионах, снизить миграционный отток населения, создать дополнительную ценность территории в глазах как местных жителей, так и туристов. Туризм выполняет ряд важнейших стратегических функций, среди которых выравнивающая функция, функция содействия занятости, функция кросс-культурной коммуникации как инструмента мягкой силы государства. Помимо этого, ряд направлений туризма реализует важнейшие социальные задачи государства, как, например, детско-юношеский туризм, туризм старшего возраста, инклюзивный туризм. Другие направления, например, МІСЕ (корпоративные встречи, поощрительные поездки и обучение персонала, конгрессы, конференции семинары, выставки, фестивали и т. д.)<sup>3</sup>, тесно сопряжены с индустрией выставочно-ярмарочной деятельности как одной из стратегических организационных форм продвижения национальных интересов государства на внешние рынки, что особенно актуально в современных условиях. Среди национальных интересов, реализация которых возможна через механизм выставок и ярмарок и деловой туризм в целом, можно выделить технологическое развитие по приоритетным направлениям, подготовка кадрового резерва, отвечающего запросам рынка, рост качества жизни через интеграцию наилучших доступных технологий в промышленные разработки и улучшение социальной среды, продвижение инновационных товаров и услуг и формирование привлекательного бренда как отечественного продукта и предприятий в целом, так и территории присутствия данного предприятия и государства, а также комплексная поддержка экспорта на новых перспективных рынках и др. [13, с.108].

### **Стратегический анализ уровня развития мирового рынка делового туризма**

Деловые или корпоративные поездки – это сегмент туризма, ориентированный на людей, путешествующих в профессиональных целях, и связанные с этим туристские услуги. Данная отрасль также включает в себя индустрию встреч, которая объединяет деловые мероприятия, конференции, конгрессы, торговые ярмарки и выставки.

Участие в выставках и ярмарках, являющихся важнейшим инструментом коммуникации, стратегической организационной формой взаимодействия субъектов и продвижения новых технологических разработок, нередко выступает основной целью деловой поездки представителей компаний [23, с. 25]. Согласно данным отчёта Всемирной ассоциации выставочной индустрии (UFI)<sup>4</sup> за 2024 г. мировую индустрию выставок и ярмарок представляли более 4,7 млн компаний, совокупная площадь выставочных комплексов составляла 138 млн м<sup>2</sup>, ежегодно выставки посещали более

---

<sup>3</sup> В статье МІСЕ и деловой туризм будут употребляться как синонимы.

<sup>4</sup> Официальный сайт Всемирной ассоциации выставочной индустрии (UFI). – <https://www.ufi.org/>.

317,7 млн человек, а совокупный вклад индустрии выставок и ярмарок (прямой, косвенный, индуцированный) в мировую экономику – 398 млрд долларов США, было создано более 4,3 млн рабочих мест в индустрии<sup>5</sup>.

Глобальная ассоциация деловых поездок (GBTA) публикует ежегодный глобальный отчет «Индекс деловых поездок GBTA BTI», согласно которому мировые расходы на деловые поездки в 2024 г. достигли 1 трлн 48 млрд долларов США. GBTA прогнозирует рост показателя в 2028 г. до уровня в 2 триллиона долларов США.

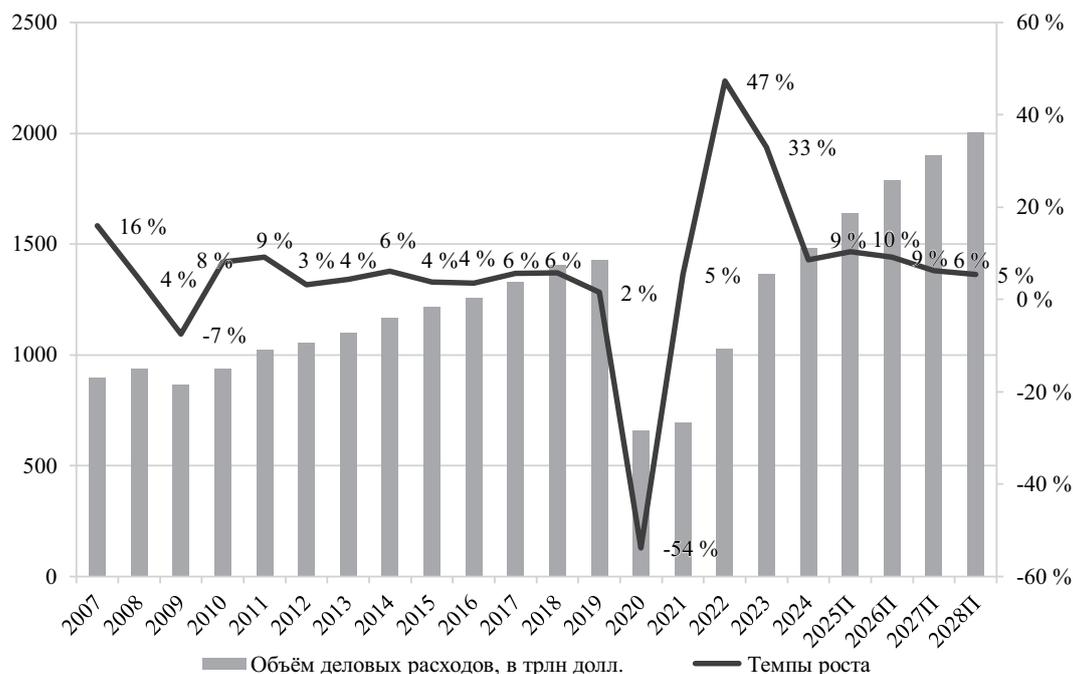


Рис. 1. Динамика глобального рынка делового туризма (источник: составлено автором по 2024 Business Travel Index Outlook. Annual Global Report and Forecast<sup>6</sup>)

Восстановление индустрии деловых встреч в мире в постковидный период также неравномерно. Так, Азиатско-Тихоокеанский регион стал самым быстрорастущим регионом в 2024 г. (36%), далее идут Западная Европа (33%) и Северная Америка (25%). В 2024 г. Китай и США остались лидерами по величине расходов на деловые поездки. Если в 2021 г. деловой туризм занимал 20% туристских прибытий в мире, к 2028 г. рост индустрии встреч прогнозируется на уровне 50% от общего числа туристских прибытий<sup>7</sup>. Согласно отчету GBTA, величина расходов на одного делового путешественника по состоянию на 2024 г. составила в среднем 834 доллара США (из кото-

<sup>5</sup> Global Exhibition Industry Statistics. May 2025. – <https://www.ufi.org/archive-research/global-exhibition-industry-statistics-may-2025/>

<sup>6</sup> [https://www.tourismticker.com/wp-content/uploads/2024/07/GBTA\\_BTI\\_Report\\_24\\_Exec\\_summary\\_vFinal.pdf](https://www.tourismticker.com/wp-content/uploads/2024/07/GBTA_BTI_Report_24_Exec_summary_vFinal.pdf)

<sup>7</sup> The Executive Summary from the GBTA 2024 BTI Report. – <https://www.gbta.org/research/the-executive-summary-from-the-gbta-bti-report/>

рых 34 % приходилось на проживание, 34 % – транспортные расходы, 18 % – питание и 11 % – прочие). В отношении ВЯД сформировалась следующая региональная картина: в Европе расположено 505 выставочных площадок общей вместимостью 15,8 м<sup>2</sup>, объединивших 1,3 млн компаний-экспонентов выставки и более 101,7 млн профессиональных посетителей, а совокупный вклад индустрии в экономику макрорегиона оценивается в 108 млрд долларов США; в Азиатско-Тихоокеанском регионе – 432 выставочные площадки общей вместимостью 16,6 м<sup>2</sup>, объединивших 1,3 млн компаний-экспонентов выставки и более 84 млн профессиональных посетителей, совокупный вклад индустрии в экономику макрорегиона оценивается в 73 млрд долларов США; в Северной Америке – расположено 339 выставочных площадок общей вместимостью 7,4 м<sup>2</sup>, объединивших 1,7 млн компаний-экспонентов выставки и более 88,9 млн профессиональных посетителей, совокупный вклад индустрии в экономику макрорегиона оценивается в 175 млрд долларов США; остальные макрорегионы мира демонстрируют более скромные параметры рынка и вклада ВЯД в национальную экономику.

Международная ассоциация конгрессов и конференций (ICCA) ежегодно публикует рейтинг стран и городов по количеству участников деловых мероприятий и по количеству проведённых мероприятий делового характера. Высокие позиции стран и городов в рейтинге могут указывать на наличие у дестинации инфраструктурного потенциала для развития МЦСЕ направления туризма, а также формирование благоприятных институциональных условий для развития делового туризма и ВЯД.

Как видно из табл. 1, США, Италия и Испания являются абсолютными лидерами по количеству деловых мероприятий, при этом позиции США остаются стабильными даже в постковидный период

Таблица 1

**Страны – лидеры по количеству деловых мероприятий** (источник: ICCA Business Analytics 2023 Country & City Rankings. Public Abstract<sup>8</sup>)

№	Страна	2023	2022	2019	2018	2017
1	США	690	690	934	947	941
2	Италия	553	522	550	522	515
3	Испания	505	528	578	595	564
4	Франция	472	472	595	579	506
5	Германия	463	484	714	642	682
6	Великобритания	425	448	567	574	592
7	Япония	363	228	527	492	414
8	Нидерланды	304	253	356	355	307
9	Португалия	303	294	342	306	298
10	Канада	259	233	232	315	360

В зарубежной научной литературе выделяют следующие преимущества развития индустрии деловых встреч для каждого участника рынка :

<sup>8</sup> [https://assets.simpleviewinc.com/simpleview/image/upload/v1/clients/iccaweb/ICCA\\_PA\\_Rankings\\_2024\\_2820ff6d-a13c-4c04-9555-82f0dee02fec.pdf](https://assets.simpleviewinc.com/simpleview/image/upload/v1/clients/iccaweb/ICCA_PA_Rankings_2024_2820ff6d-a13c-4c04-9555-82f0dee02fec.pdf).

*Преимущества для городов – организаторов деловых мероприятий:* рост прямых и косвенных доходов для экономики города, создание новых рабочих мест в индустрии деловых встреч, продвижение дестинации на национальном и международном рынке, стимулирование инвестиционных потоков в крупные инфраструктурные проекты (транспортные, строительство выставочных и многофункциональных комплексов, гостиничной инфраструктуры), что повышает качество жизни местного населения. Индустрия деловых встреч способствует кросс-культурной коммуникации, поддерживает благоприятный имидж города.

• *Для бизнеса* индустрия деловых встреч выступает площадкой для продвижения брендов, формирования устойчивых коммуникационных связей и позитивного имиджа предприятия, обеспечивая обмен знаниями и нетворкинг.

• *Для работников предприятий* индустрия деловых встреч является основой для мотивации и удержания сотрудников: программы поощрительных поездок, образовательные программы и корпоративные мероприятия способствуют сохранению уникальных кадров.

На рис. 2 представлена доля деловых поездок в структуре выездного туризма стран-лидеров индустрии деловых встреч.

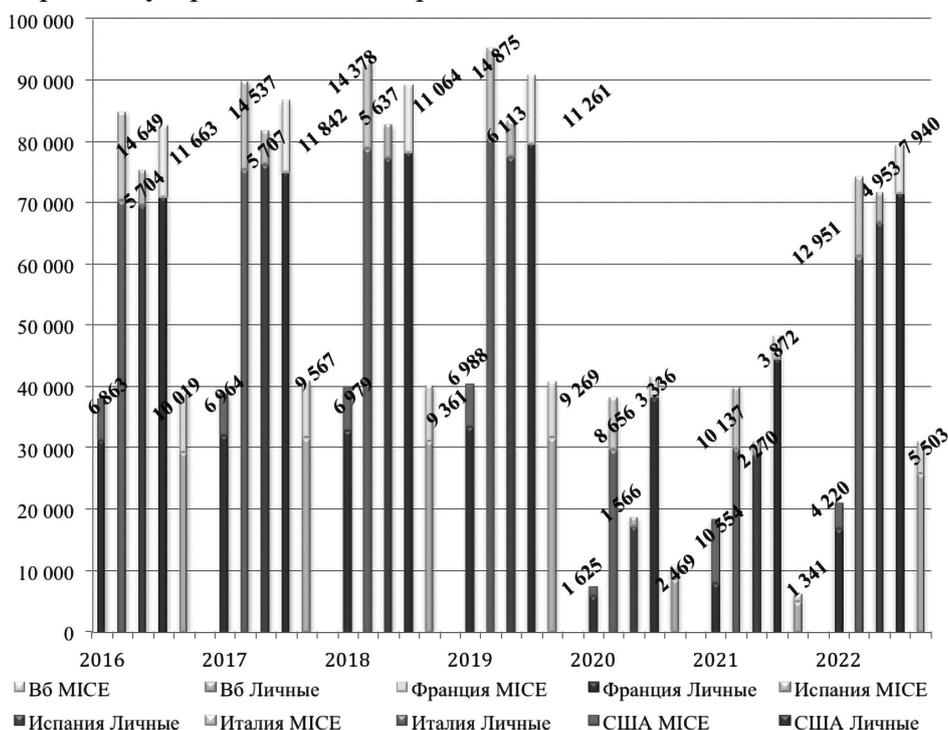


Рис. 2. Топ-5 дестинаций по международным туристским прибытиям и по целям поездки (источник: составлено автором по данным отчёта UNWTO<sup>10</sup>)

<sup>9</sup> MICE Magazine. – [www.micemag.com/what-is-mice-tourism-benefits-challenges-2024/](http://www.micemag.com/what-is-mice-tourism-benefits-challenges-2024/)(Дата обращения 26.06.2025).

<sup>10</sup> <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>.

Технологические инновации меняют архитектуру отрасли: участники мероприятий МІСЕ всё чаще ожидают персонализированного опыта, индивидуального контента и бесшовной интеграции технологий. Для удовлетворения этих ожиданий требуются наличие высококвалифицированного кадрового резерва с опытом в планировании мероприятий, управлении, маркетинге и логистике [8, с. 137].

Табл. 2 демонстрирует, что Китай и США формируют 70% глобальных расходов на деловой туризм, при этом Китай опережает США по темпам восстановления после пандемии. Согласно представленному GBTA прогнозу высокие темпы роста затрат на деловые поездки ожидаются в сфере финансов и страхования, строительной отрасли, сфере образования и научно-исследовательской сфере, а также в сфере креативных индустрий и индустрии размещения и общественного питания. Предприятия данных отраслей будут активно участвовать в деловых мероприятиях международного уровня.

Таблица 2

**Страны-лидеры по величине затрат на деловые поездки в постпандемийный период, млрд долларов США** (источник: составлено автором по Business Travel Index Outlook, 2024 Annual Global Report and Forecast<sup>11</sup>)

№	Страна	2024	2023	2022	2021
1	Китай	372,5	360,8	259,1	246,6
2	США	361,6	329,1	262,3	374,2
3	Германия	79,3	69,9	50,8	77,6
4	Япония	73,8	65,4	38,7	57,5
5	Великобритания	51,5	43,5	30,4	45,7
6	Франция	45,7	41,9	32,8	49,1
7	Южная Корея	40,4	32,7	22,7	31,7
8	Индия	38,3	32,3	25,9	37,1
9	Италия	37,4	34,3	24,1	37,1
10	Бразилия	30,3	28,1	23,4	33,6

### Материалы и методы

Индустрия деловых встреч и ВЯД открывают стратегические возможности для национальных экономик, вовлекая предприятия, территории, регионы и страны в международный обмен товарами, услугами, технологиями и инновационными разработками. ВЯД как эффективный инструмент поддержки национальных экспортно-ориентированных производств является катализатором национальных экономик США, Китая, Германии и др. Руководители данных стран осознали возможности реализации национальных стратегических приоритетов посредством выставочного механизма и индустрии МІСЕ, оказывая всестороннюю государственную поддержку.

<sup>11</sup> [https://www.tourismticker.com/wp-content/uploads/2024/07/GBTA\\_BTI\\_Report\\_24\\_Exec\\_summary\\_vFinal.pdf](https://www.tourismticker.com/wp-content/uploads/2024/07/GBTA_BTI_Report_24_Exec_summary_vFinal.pdf).

Несмотря на значительный интерес к развитию туризма и ВЯД в РФ со стороны государства и разработку ряда основополагающих стратегических документов в рассматриваемых отраслях до 2035 г.<sup>12</sup>, до 2030 г.<sup>13</sup> и др., необходим постоянный мониторинг внешней и внутренней сред объекта стратегирования и внесение стратегических корректировок в существующие документы [26, с. 112]. Цифровая трансформация отраслей и формирование нового технологического уклада, геополитическая нестабильность и кардинальная перестройка производственно-логистических цепочек, риски эпидемий и другие факторы внешней среды являются предпосылками формирования чрезвычайной ситуации, а далее и чрезвычайного периода, что предполагает необходимость постоянной адаптации принятых стратегий к условиям «новой нормальности» [5, с. 904; 6, с. 59; 22; 25].

Теоретико-методологической основой исследования послужила теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, согласно которой регулярный мониторинг глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов, далее сопоставление выявленных на основе трендов потенциальных возможностей для развития и конкурентных преимуществ объекта стратегирования позволяет сформировать стратегические приоритеты, которые затем проходят процедуру всесторонней оценки на наличие ресурсов разного рода для их реализации.

В статье авторы проводят стратегический анализ состояния глобального и национального рынка делового туризма в современных условиях и определяют стратегические возможности для их развития [18, с. 173].

### **Стратегический анализ факторов формирования индустрий деловых встреч**

Экономическая среда остаётся одним из наиболее важных факторов эффективности деловых поездок по всему миру. Получить комплексное представление о стране как с позиции инфраструктурного обеспечения развития туризма, так и по ряду критериев, характеризующих уровень безопасности, инвестиционный климат в дестинации и т. д., позволяет Индекс развития туризма и путешествий (Travel and tourism development index (TTDI))<sup>14</sup>, рассчитываемый Всемирным экономическим форумом в рамках Отчёта о конкурентоспособности туризма и путешествий. В рамках Индекса проводятся межстрановые сравнения по ряду качественных и количественных показателей, обозначенных в качестве драйверов развития индустрии туризма и гостеприимства. Выводы, полученные по результатам проведённого анализа, могут служить основанием для усиления позиции дестинации на международном турист-

---

<sup>12</sup> Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р. [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/strategiya\\_razvitiya\\_turizma\\_v\\_rossiyskoy\\_federacii\\_na\\_period\\_do\\_2035\\_goda\\_ut\\_verzhdena\\_rasporyazheniem\\_ot\\_20\\_sentyabrya\\_2019\\_g\\_2129\\_r.html](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/strategiya_razvitiya_turizma_v_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2035_goda_ut_verzhdena_rasporyazheniem_ot_20_sentyabrya_2019_g_2129_r.html) (Дата обращения 26.06.2025).

<sup>13</sup> Стратегия развития конгрессно-выставочной отрасли в Российской Федерации на период до 2030 года. Распоряжение Правительства РФ от 13 сентября 2023 года N 2461-р. <http://static.government.ru/media/files/7gWpeLi8RMSiT8RzWY18SI130KIHIRVz.pdf> (Дата обращения 26.06.2025).

<sup>14</sup> Travel & Tourism Development Index 2024 INSIGHT REPORT. – [www.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_Development\\_Index\\_2024.pdf](http://www.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf).

ском рынке и формирования комплекса корректирующих стратегических решений по развитию туризма, в частности деловой направленности [19; 20, с. 40].

Каждый из субиндексов, объединяющих по смыслу группы показателей, даёт комплексное представление об уровне развития определённого направления деятельности в туризме как самостоятельной высокодоходной отрасли экономики. Так, субиндекс «Благоприятная среда для развития туризма» предполагает анализ состояния и уровня развития делового климата в дестинации, уровня безопасности, в т. ч. санитарно-эпидемиологической, состояния рынка труда и прочее; субиндекс «Политика в области путешествий и туризма» отражает значение, которое отводит государство туризму как перспективной отрасли экономики, и включает такие характеристики, как визовые формальности, участие государства в формировании и продвижении имиджа территории как туристской дестинации на международные рынки; субиндекс «Инфраструктура» даёт представление об уровне развития инфраструктуры различного вида на территории; субиндекс «Драйверы спроса на путешествия и туризм» аккумулирует группу показателей, отражающих аттрактивность территории (природную, культурно-историческую, событийно – деловую и прочее); субиндекс «Устойчивость путешествий и туризма» аккумулирует все показатели, характеризующие дестинацию с позиции экологической, социально-экономической устойчивости территории в условиях усиления туристской специализации дестинации.

В табл. 3 представлены страны-лидеры по TTDI в разрезе составляющих субиндексов интегрального индекса для анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон формирования и развития индустрии деловых встреч в странах-лидерах.

Лидерство в индустрии деловых встреч не первый год принадлежит США, который согласно интегральному индексу TTDI занимает по всем приведённым в отчёте показателям высокие значения: уровень развития деловой среды (эффективность законов по защите прав собственности, эффективность государственного регулирования отрасли, уровень экономической свободы), уровень кредитного рейтинга страны согласно крупным международным рейтинговым агентствам, доступность финансирования для МСП и др., показатели квалификации рабочей силы и состояния рынка труда, уровня развития ИКТ. Значительное внимание уделяется государством вопросам устойчивого развития территориальных экосистем. Низкое значение показателя ценовой конкурентоспособности страны является индикатором высокой стоимости организации в т. ч. делового туризма.

Важно отметить, что в отличие от иных видов туризма, наличие природного, культурно-исторического потенциала не является необходимым условием развития делового туризма в дестинации, но благоприятствует аттрактивности территории для удержания туриста, формирования разнообразной досуговой составляющей деловой программы, что в условиях современного тренда на совмещение нескольких поездок в одной (bleisure) представляется особенно актуальным [19].

В рамках показателя «Факторы туристской привлекательности» авторитетная отраслевая организация сгруппировала следующие показатели: наличие в стране компаний, входящих в список «Forbes. Global 2000»; наличие в стране крупнейших городов, активно вовлечённых в мировую экономику (Globalization and World Cities Research Network), количество ведущих университетов мира, величина поисковых запросов по тематике «деловой туризм», «обучение и образование», «медицинский туризм» и др. При расчёте данного показателя строились запросы по более 3 млн

ключевым словам в разрезе 199 стран на 21 языках мира. Данный показатель в т. ч. указывает на положение страны как центра делового туризма в мире.

Таблица 3

**Стратегический анализ возможностей усиления туристской специализации странах-лидерах делового туризма (источник: составлено автором по Travel & Tourism Development Index 2024 INSIGHT REPORT<sup>15</sup>)**

№	Страны-лидеры бизнес туризма	ICCA Country and City Rankings		Субиндексы в рамках рейтинга WEF TTDI*																	
		Рейтинг GBTA BTI	Рейтинг WEF TTDI	Субиндекс А «Благоприятная среда для развития туризма»					Субиндекс В «Политика в области путешествий и туризма»			Субиндекс С «Уровень развития инфраструктуры и оказания услуг»			Субиндекс D «Туристские аттракции»		Субиндекс E «Устойчивость в области туризма и путешествий»				
				Деловая среда	Безопасность	Здоровье и гигиена	Рынок труда и рабочая сила	Уровень развития ИКТ	Приоритетность туризма и путешествий	Международная открытость	Ценовая конкурент-оспособность	Инфраструктура воздушного транспорта	Наземная и портовая инфраструктура	Туристская инфраструктура и качество сервиса	Природные ресурсы	Культурно-исторические достопримечательности	Факторы туристской привлекательности	Экологическая устойчивость	Социально-экономический эффект	Сезонность спроса	
1	США	1	2	1	9/5,71	77/5,36	41/5,56	15/5,16	10/6,32	33/4,94	23/4,78	115/2,59	2/6,15	26/4,42	6/5,46	3/6,23	12/5,06	1/6,63	35/4,94	23/5,03	7/4,83
2	Италия	2	9	9	35/4,89	52/5,79	27/5,88	29/4,68	34/5,85	27/5,23	19/4,80	105/3,15	17/5,24	16/4,79	18/4,60	12/5,00	1/6,74	15/4,23	17/5,37	9/3,46	74/3,53
3	Испания	3	11	2	32/4,92	27/6,14	22/5,99	27/4,75	23/6,05	9/5,73	9/5,01	94/3,60	3/6,06	15/4,92	7/5,46	7/4,95	13/6,64	3/4,81	10/5,39	16/4,25	66/3,34
4	Франция	4	6	4	20/5,35	53/5,78	15/6,20	19/5,02	13/6,22	34/4,93	24/4,75	102/3,18	9/5,49	10/5,31	10/5,03	9/5,41	7/6,25	8/5,07	4/5,89	109/3,15	94/3,22
5	Германия	5	3	6	14/5,58	55/5,75	2/6,86	17/5,09	18/6,12	28/5,19	8/5,05	92/3,65	13/5,35	9/5,34	37/3,56	34/3,47	6/6,27	6/5,27	11/5,62	103/3,41	83/3,35
6	Великобритания	6	5	7	10/5,62	66/5,57	47/5,43	21/4,97	16/6,16	78/4,17	11/4,96	113/2,74	5/5,85	11/5,13	28/4,07	22/3,96	8/5,85	3/6,22	8/5,74	70/4,15	63/3,78
7	Япония	7	4	3	19/5,38	39/5,97	12/6,23	22/4,90	25/6,03	40/4,78	60/4,06	79/4,34	14/5,34	4/6,08	56/2,93	11/5,11	2/5,93	4/5,20	28/4,57	44/3,02	106/3,02
8	Нидерланды	8	13	16	7/5,76	24/6,18	33/5,79	13/5,23	3/6,51	48/4,70	4/5,21	109/2,87	11/5,43	2/6,33	45/3,30	64/2,55	27/2,84	21/4,08	12/5,55	105/3,37	98/3,12
9	Португалия	9	н/д	12	28/4,97	5/6,55	16/6,17	28/4,72	26/6,02	30/5,14	13/4,90	93/3,63	15/5,29	29/4,35	16/4,62	35/3,39	14/4,42	23/3,88	27/5,20	36/4,76	90/3,26
10	Канада	10	14	11	8/5,76	44/5,97	51/5,20	6/5,37	24/6,05	56/4,55	62/4,00	101/3,19	12/5,37	48/3,74	27/4,08	7/25,60	25/2,89	2/6,38	23/5,25	49/4,48	60/3,82
11	Китай	18	1	8	41/4,73	8/6,52	49/5,27	40/4,51	19/6,10	89/3,84	65/3,89	42/5,17	16/5,26	22/4,57	84/1,95	4/6,20	4/6,59	5/5,79	52/4,46	13/5,36	62/3,79

\* В табл. 3 в рамках каждого субиндекса интегрального показателя TTDI отражено место в рейтинге и величина показателя субиндекса в разрезе стран.

<sup>15</sup> www.weforum.org/docs/WEF\_Travel\_and\_Tourism\_Development\_Index\_2024.pdf; Business Travel Index Outlook. 2024 Annual Global Report and Forecast. https://www.tourismticker.com/wp-content/uploads/2024/07/GBTA\_BTI\_Report\_24\_Exec\_summary\_vFinal.pdf; ICCA Business Analytics 2023 Country & City Rankings. – https://assets.simpleviewinc.com/simpleview/image/upload/v1/clients/iccaweb/ICCA\_PA\_Rankings\_2024\_2820ff6d-a13c-4c04-9555-82f0dee02fec.pdf.

Каждое последующее место стран в таблице демонстрирует несоответствие условий для развития делового туризма (Рейтинг WEF TTDI) и возможностей индустрии в связи со значительными затратами на деловой туризм стран-лидеров (ICCA Country and City Rankings, Рейтинг GBTA BTI). Серым цветом в таблице авторами выделены направления деятельности, требующие первоочередных стратегических управленческих решений для обеспечения поступательного развития индустрии деловых встреч в разрезе стран мира.

Китай не первым год является лидером по величине расходов на деловые поездки, выступая ключевой экономикой мира и стратегическим партнёром для многих стран. Тем не менее по результатам анализа, проведённого Всемирным экономическим форумом при построении TTDI, выявлены ряд узких мест, препятствующих развитию данной индустрии в стране: более низкие значения частных индексов по сравнению со странами-лидерами делового туризма, например, в рамках группы показателей «Международная открытость», «Приоритетность туризма и путешествий», «Туристская инфраструктура и качество сервиса» указывают на необходимость развития отрасли в данных направлениях в стратегической перспективе. Некоторые исследователи указывают на слабую развитость транспортной инфраструктуры ряда регионов страны. Вопросы качества туристской инфраструктуры и предприятий общественного питания также требуют решения, существенным ограничивающим фактором для въездного делового туризма остаётся языковой барьер, а также жёсткий контроль интернет-пространства со стороны государства, невозможность пользоваться рядом привычных Интернет-ресурсов иностранными туристами на территории Китая<sup>16</sup> [4, с. 258].

Россия до 2019 г. была представлена в Рейтинге, позиции страны улучшались из года в год. Сильными сторонами России как полноценного актора международного туристского рынка выступали факторы производства – богатые природные и культурные ресурсы [12], тогда как ряд основополагающих условий для развития туризма, в т. ч. делового, демонстрировали невысокие значения и позицию в Рейтинге. Помимо этого, методология расчёта Рейтинга с 2019 г. претерпела изменения, что делает нерелевантными дальнейшие сравнения показателей и затрудняет проведение стратегического анализа предпосылок развития индустрии делового туризма, в т. ч. и в отношении РФ.

### **Стратегические глобальные и национальные тренды, определившие траекторию долгосрочного развития индустрии деловых встреч и ВЯД**

Согласно исследованиям GBTA на уровень развития делового туризма оказывают влияние ряд макроэкономических параметров: объём ВВП, характеризующий уровень производства товаров и услуг за определённый промежуток времени в стране, величина занятости и безработицы [24 с. 6]. Деловые поездки также оказались тесно связаны с различными показателями экономических настроений: например, неопределённостью в экономике, связанной с инфляционными ожиданиями и последствиями повышения процентных ставок.

---

<sup>16</sup> Business Travel Index Outlook. 2023. Annual Global Report & Forecast. – С. 175. – [https://www.gbta.org/wp-content/uploads/GBTA-2023-BTI-Full-Report\\_FINAL.pdf](https://www.gbta.org/wp-content/uploads/GBTA-2023-BTI-Full-Report_FINAL.pdf).

В отечественной литературе по проблематике исследования приведены следующие тренды развития делового туризма глобального и национального уровня [9, с. 29; 10; 11, с. 93].

*1. Глобальные тренды:*

- глобализация мировой экономики, возникновение международной экономической, промышленной, научной кооперации, предполагающей стратегическое взаимовыгодное сотрудничество стран по различным направлениям развития;

- развитие «экономики знаний» – типа экономики, в которой основным источником экономического роста является производство знаний [2; 3, с. 86]. Образование на протяжении всей жизни является базовым требованием современного общества в условиях цифровой трансформации [7]. Деловой туризм может выступать действенным инструментом организации трансляции и тиражирования передовых знаний, умений и навыков.

- тренд на экологичность в вопросе организации делового туризма: выбор экологически ответственных поставщиков туруслуги, видов транспорта, объектов размещения и т. д. Актуальность экологической повестки будет только усиливаться, что в т. ч. обусловлено смещением ценностных ориентиров поколений;

- старение населения, особенно в развитых странах, трансформирует паттерны поведения путешественников в сторону высокого сервиса, экосистемности услуг и безопасности поездки. По мере старения рабочей силы может возникнуть рост числа поездок для передачи знаний, программ наставничества, однако по мере взросления аудитории путешествующих частота деловых поездок будет снижаться. Одновременно ряд западных исследователей склоняется к возможности активного развития виртуального формата проведения деловых мероприятий [28 с. 207; 27, с. 218].

- трансформация архитектуры рынка делового туризма: развитие современных информационно-коммуникационных технологий привело к возникновению и активному применению гибридных форм проведения мероприятий. Если до 2019 г. услугами видеоконференций пользовались 10 млн профессиональных участников рынка делового туризма, то к 2022 г. данная цифра возросла до 300 млн [28, с. 205]. Цифровая трансформация рынка делового туризма позволит повысить персонализацию, скорость и качество сервиса в деловом туризме;

- тренд на совмещение нескольких целей в одной («Bleisure») предопределяет необходимость построения развитой инфраструктуры туризма и экосистемности оказания туруслуг;

- смещение центров делового туризма на альтернативные европейскому направлению страны. Исторически сложившихся лидеров делового туризма догоняют страны Азии, Малайзии, Центральной Америки, Южной Африки, безусловным конкурентным преимуществом которых являются новейшие выставочные площадки и развитая транспортная инфраструктура, а также высококачественный гостиничный сервис;

- рост внимания организаторов деловых мероприятий к вопросам безопасности, в т. ч. безопасности в отношении персональных данных и информации о компании, а также акцент на креативной составляющей в выборе площадки (природные локации, исторические здания), досуговой программы и т. д.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Информационно-аналитическая справка о деловом туризме в мире по состоянию на 2022 г. – <https://ruef.ru/>.

## 2. Национальные тренды:

- рост внутреннего туризма (в т. ч. деловых поездок). Основными факторами роста стали развитие инфраструктуры, спрос со стороны бизнеса на корпоративные и международные мероприятия, а также активное внедрение новых технологий и форматов организации событий<sup>18</sup>;
- ориентация делового туризма России на дружественные страны (Казахстан, Белоруссия, ОАЭ, Индия, Китай, Куба и т. д.), а также фокус современной выставочной индустрии на рынки Юго-Восточной Азии<sup>19</sup> [15, с. 120; 16; 17, с. 402];
- устойчивый региональный разрыв в развитии сегмента делового туризма между центральной частью страны и иными регионами (Москва и МО аккумулируют более 79 % совокупной выручки индустрии делового туризма);
- изменение форматов мероприятий: гибридные форматы позволяют расширить охват при сокращении затрат на организацию самих мероприятий. Актуализируется задача оптимизации бюджетов мероприятий при постоянном росте затрат на их организацию и оценки эффектов от их проведения для предприятий, региона<sup>20</sup>;
- приоритет отдаётся менее масштабным мероприятиям (подбор решений в формате «Здесь и сейчас»)<sup>21</sup>;
- сокращение глубины бронирования при росте продолжительности пребывания в дестинации открывает новые возможности для дестинации, принимающей бизнес-туристов, стимулируя мультипликативный эффект на смежные с туризмом отрасли<sup>22</sup>.

## Результаты

На основе проведённого исследования была составлена таблица OTSW – анализа для индустрии деловых встреч и ВЯД в РФ и сформулированы стратегические возможности развития рассматриваемых отраслей в современных условиях (табл. 4).

---

<sup>18</sup> РСТ: отрасль делового туризма находится на стадии активного развития – <https://rst.ru/novosti/novosti-turizma/rst-otrasl-delovogo-turizma-v-rossii-nahoditsya-na-stadii-aktivnogo-razvitiya.html>.

<sup>19</sup> Отчёт ВНИЦ R&C и MICE excellence «Исследование рынка корпоративных мероприятий (MICE) в России 2024». – <https://rnc-consult.ru/tpost/v71nkn8hf1-vtoroe-issledovanie-rinka-korporativnih>.

<sup>20</sup> Новости российского туризма 2024–2025. – [https://wtcmoscow.ru/company/news/6682/?sphrase\\_id=1235126](https://wtcmoscow.ru/company/news/6682/?sphrase_id=1235126).

<sup>21</sup> Информационно-аналитическая справка о деловом туризме в мире по состоянию на 2022 г. – <https://ruef.ru/>.

<sup>22</sup> Развитие делового туризма – время новых возможностей для бизнес-отелей – <https://horeca.estate/digits/86-gostinichnyj-biznes/1687-razvitie-delovogo-turizma-vremya-novykh-vozmozhnostej-dlya-biznes-otelej>.

**OSTW – анализ развития делового туризма и ВЯД в России**  
(источник: составлено авторами)

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Укрепление деловых связей со странами БРИКС и Глобального Юга;</li> <li>• Разработка инновационных подходов в организации мероприятий и маркетинге территории при господдержке ИТ-сектора (налоговые льготы, гранты на ИТ-проекты и др.);</li> <li>• Рост числа деловых поездок в связи с выходом на новые рынки сбыта;</li> <li>• Баланс экономической целесообразности затрат и выгод от деловых поездок: увеличение бронирований объектов размещения без звёздной категории;</li> <li>• Уход зарубежных онлайн-сервисов бронирования, возможности для российских поставщиков услуг;</li> <li>• Рост количества деловых мероприятий в регионах России и расширение географии делового туризма внутри страны;</li> <li>• Развитие новых форматов с акцентом на ESG-принципы;</li> <li>• Трансформация потребительского поведения в условиях цифровой трансформации сервисной экономики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост числа мероприятий делового туризма и расширение его географии актуализирует угрозу нехватки качественной инфраструктуры для проведения мероприятий, а также кадровый голод в отрасли;</li> <li>• Отсутствие стратегии развития индустрии деловых встреч в ряде регионов, а также долгосрочных программ её поддержки;</li> <li>• Снижение объёмов финансирования участия российских производителей в международных выставках, организуемых в РФ.</li> </ul>
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Послабление туристских формальностей: запуск электронной визы и организация безвизовых групповых поездок, что позволило увеличить въездной турпоток;</li> <li>• Реализуется программа продвижения России «Discover Russia»;</li> <li>• Разработаны и реализуются турмаршруты по 12 субъектам РФ для туристов из Китая и Индии (перспективные рынки делового туризма для РФ);</li> <li>• Разработан событийный календарь РФ;</li> <li>• Имеется опыт организаций мегасобытийных мероприятий и крупных международных мероприятий делового туризма и ВЯД;</li> <li>• Разработана MICE-карта регионов РФ<sup>23</sup>;</li> <li>• Принята Стратегия развития конгрессно-выставочной деятельности до 2030 г.;</li> <li>• Утверждены три новых стандарта по ВЯД, призванные повысить качество услуг в индустрии<sup>24</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие актуальной статистики по отрасли, что затрудняет анализ рынка и его стратегирование;</li> <li>• Необходимость унифицировать законодательство в отношении делового туризма в РФ.</li> </ul>

<sup>23</sup> MICE -карта делового туризма России: [www.micemap.ru](http://www.micemap.ru).

<sup>24</sup> <https://org.tpprf.ru/of/kom-Expo/news/6986590/>.

### Выводы

Деловой туризм и ВЯД являются важнейшими инструментами стимулирования инвестиционной активности экономики, механизмами поддержки приоритетных экспорто-ориентированных отраслей, а также инструментами реализации внешне-экономической стратегии государств. Международные промышленные выставки являются драйвером национальной экономики. Нередко крупнейшие выставки являются системообразующими для территории, вследствие чего необходимо разрабатывать и осуществлять мониторинг реализации стратегии данных отраслей, отвечающих вызовам мировой экономической системы.

В статье проведён комплексный анализ глобального и национального рынков делового туризма и связанной с ними выставочно-ярмарочной индустрии. Уровень развития и масштабы данных отраслей среди стран-лидеров делового туризма и России несопоставимы, тем не менее в современных геополитических реалиях данным механизмам реализации экспортного, промышленного, инновационного потенциала страны стоит уделить повышенное внимание ввиду выхода на перспективные рынки АТР и иных дружественных стран. В данном контексте существенно необходима разработка или корректировка существующей стратегии развития рассматриваемых отраслей, функционирующих в условиях «новой нормальности». Для России отправной точкой в реализации стратегических целей может послужить унификация законодательства в сфере делового туризма. В 2021 г. был принят национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» (правопреемником проекта является нацпроект «Туризм и гостеприимство» до 2030 г.<sup>25</sup>), в котором в качестве приоритетных выделяются шесть видов туризма, среди которых был и событийный туризм. Деловой туризм не определялся в качестве приоритетного направления развития туризма, тем не менее его можно отнести к событийному туризму. В Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г. законодательно закреплено понятие делового туризма, что говорит в признании важности данного направления для обеспечения экономического роста страны. Принятая в 2023 г. Стратегия развития конгрессно-выставочной отрасли в Российской Федерации на период до 2030 г. также не затрагивает проблематику деловых встреч. Выявленные стратегические возможности развития индустрии деловых встреч и ВЯД в РФ предполагают необходимость аккумуляции ресурсов всех видов и поиск конкурентных преимуществ для их реализации.

### Список литературы

1. Ажищева, А. В. Стратегические приоритеты развития туризма в промышленном регионе Кузбасса / А. В. Ажищева, К. В. Юматов, И. З. Чхотуа // Экономика промышленности. – 2024. – № 17(1). – С. 76–85. – DOI: 10.17073/2072-1633-2024-1-1175.
2. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 286 с. – ISBN 978-5-8459-0127-9.
3. Иванов, С. В. Теоретические основы формирования экономики знаний / С. В. Иванов // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 8 (30). – С. 85–91.

---

<sup>25</sup> Нацпроект «Туризм и гостеприимство» до 2030 г. – [https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_predstavilo\\_strukturu\\_obnovlennogo\\_nacproekta\\_turizm\\_igostepriimstvo\\_do2030\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_predstavilo_strukturu_obnovlennogo_nacproekta_turizm_igostepriimstvo_do2030_goda.html)

4. *Ми Шуай*. Проблемы и перспективы развития сферы туризма в Китае / Ми Шуай // Управленческий учёт. – 2023. – № 7. – С. 253–259. – DOI: 10.25806/uu72023253-259.
5. *Квинт, В. Л.* Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимуратов // Экономика и управление. – 2021. – № 27 (11). – С. 900–909. – DOI: 10.35854/1998-1627-2021-11-900-909.
6. *Квинт, В. Л.* Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимуратов [и др.] // Управленческое консультирование. – 2022. – № 9. – С. 57–67. – DOI: 10.22394/1726-1139-2022-9-57-67.
7. *Новикова, И. В.* Элементы концепции стратегии занятости населения в цифровой экономике / И. В. Новикова // Мягкие измерения и вычисления. – 2019. – № 10 (23). – С. 58–63.
8. *Новикова, И. В.* Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики / И. В. Новикова, А. С. Хворостяная // Управленческое консультирование. – 2024. – № 4. – С. 136–145. – DOI: 10.22394/1726-1139-2024-4-136-145.
9. *Нюренбергер, Л. Б.* Современный деловой туризм: структура, особенности, развитие / Л. Б. Нюренбергер, Н. Л. Роголева, Н. Е. Петренко // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 8. – С. 28–32.
10. *Петренко, Н. Е.* Современный рынок делового туризма: структура, особенности функционирования / Н. Е. Петренко // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – № 2 (48). – С. 60–66.
11. *Пискун, Е. И.* Современные аспекты развития делового туризма в России / Е. И. Пискун, С. С. Скараник, В. В. Верна // Экономика и управление: теория и практика. – 2024. – № 1 (10). – С. 89–95.
12. *Портер, М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, – 2016.
13. *Садовничая, А. В.* Выставочно-ярмарочная деятельность как эффективная организационная форма реализации стратегических интересов государства / А. В. Садовничая // Управленческое консультирование. – 2017. – № 7. – С. 96–109. – DOI: 10.22394/1726-1139-2017-7-96-109.
14. *Садовничая, А. В.* Стратегическая оценка потенциала развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / А. В. Садовничая, И. З. Чхотуа // Стратегирование: теория и практика. – 2023. – Т. 3, № 1. – С. 34–51. – DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-1-34-51.
15. *Садовничая, А. В.* Трансграничность как стратегический фактор развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / А. В. Садовничая, И. З. Чхотуа // Экономическое возрождение России. – 2023. – № 2(76). – С. 119–134. – DOI: 10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134.
16. *Садовничая, А. В.* Стратегирование выставочно-ярмарочной деятельности / А. В. Садовничая. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. – 94 с.
17. *Садовничая, А. В.* Кризис: угрозы и возможности. Влияние пандемии на стратегию развития индустрии международных промышленных выставок / А. В. Садовничая // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – Т. 223, № 3. – С. 400–405.
18. *Сасаев, Н. И.* Постнормальность как окно стратегических возможностей промышленного развития России / Н. И. Сасаев // Экономика промышленности. – 2025. – № 18(2). – С. 171–181. – DOI: 10.17073/2072-1633-2025-2-1445.

19. Чхотуа, И. З. Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России: монография / И. З. Чхотуа, А. В. Садовническая, Л. И. Власюк [и др.]; под науч. ред. С. М. Дарькина, В. Л. Квинта. – М.: Первое экономическое издательство, 2024. – 406 с. – (Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России»). – ISBN: 978-5-91292-518-4. – DOI: 10.18334/9785912925184.

20. Чхотуа, И. З. Стратегическая оценка потенциала развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа, А. В. Садовническая // Стратегирование: теория и практика. – 2023. – Т. 3, № 1. – С. 34–51. – DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-1-34-51.

21. Чхотуа, И. З. Стратегические возможности российско-китайского сотрудничества в сфере туризма в условиях реализации крупных трансграничных проектов / И. З. Чхотуа, А. Абудемалеке // Управленческое консультирование. – 2024. – № 5. – С. 168–183. – DOI: 10.22394/1726-1139-2024-5-168-183.

22. Экономическая и финансовая стратегия / под науч. ред. В. Л. Квинта. – М.: Издательство Московского университета, 2024. – 247 с. – ISBN 978-5-19-011996-1. – DOI: 10.55959/MSU011996-1-2024.

23. Alananzeh, O. Factors influencing MICE tourism stakeholders' decision making: The case of Aqaba in Jordan / O. Alananzeh, M. Al-Badarneh, A. Al-Mkhadmeh [и др.] // Journal of Convention & Event Tourism. – 2019. – Vol. 20, № 1. – Pp. 24–43.

24. Chang, S.-L. Causality between business travel and trade volume / S.-L. Chang, M.-I. Yao, Y.-H. Lee // Journal of the Chinese Statistical Association. – 2022. – Vol. 60. – Pp. 1–35. – URL: <https://www.airitilibrary.com/Article/Detail/05296528-202203-202203110007-202203110007-1-35>.

25. Darkin, S. The Russian Far East: Strategic Priorities for Sustainable Development / S. Darkin, V. Kvint. – New York: Apple Academic Press, 2016. – 166 p.

26. Dvorský, J. Selected aspects of strategic management in the service sector / J. Dvorský, Z. Petraková, K. Ajaz Khan [и др.] // Journal of Tourism and Services. – 2020. – Vol. 11, № 20. – Pp. 109–123. – DOI: 10.29036/jots.v11i20.146.

27. Florek, M. Destinations, virtual reality and COVID-19. How isolation has shaped the behaviours and attitudes towards VR / M. Florek, M. Lewicki // Economics and Sociology. – 2022. – Vol. 15, № 1. – Pp. 205–221. – DOI: 10.14254/2071-789X.2022/15-1/13.

28. Litvinova-Kulikova, L. MICE Tourism: How the Pandemic Has Changed It / L. Litvinova-Kulikova, Z. Aliyeva, L. D. David // Journal of Tourism and Services. – 2023. – Vol. 14, № 26. – Pp. 197–218. – DOI: 10.29036/jots.v14i26.496.

## Reference

1. Azhishcheva, A. V., Yumatov, K. V., Chkhotua, I. Z. (2024) Strategicheskiye priorityety razvitiya turizma v promyshlennom regione Kuzbassa [Strategic Priorities for Tourism Development in the Industrial Region of Kuzbass]. *Ekonomika promyshlennosti*, 17(1), pp. 76–85. DOI: 10.17073/2072-1633-2024-1-1175.

2. Drucker, P. (2004) Zadachi menedzhmenta v XXI veke [Management Challenges for the 21st Century]. Moscow: Vil'yams Publ., 286 p. ISBN 978-5-8459-0127-9.

3. Ivanov, S. V. (2011) Teoreticheskiye osnovy formirovaniya ekonomiki znaniy [Theoretical Foundations of the Knowledge Economy Formation]. *Sotsial'no-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy*, 8(30), pp. 85–91.

4. Mi Shuai (2023) Problemy i perspektivy razvitiya sfery turizma v Kitaye [Problems and Prospects of Tourism Development in China]. *Upravlencheskiy uchyot*, 7, pp. 253–259. DOI: 10.25806/uu72023253-259.

5. Kvint, V. L., Novikova, I. V., Alimuradov, M. K. (2021) Soglasovannost' global'nykh i natsional'nykh interesov s regional'nymi strategicheskimi prioritetami [Alignment of Global and National Interests with Regional Strategic Priorities]. *Ekonomika i upravleniye*, 27(11), pp. 900–909. DOI: 10.35854/1998-1627-2021-11-900-909.

6. Kvint, V. L., Novikova, I. V., Alimuradov, M. K., et al. (2022) Strategirovaniye tekhnologicheskogo suvereniteta natsional'noy ekonomiki [Strategizing the Technological Sovereignty of the National Economy]. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*, 9, pp. 57–67. DOI: 10.22394/1726-1139-2022-9-57-67.

7. Novikova, I. V. (2019) Elementy kontseptsii strategii zanyatosti naseleniya v tsifrovoy ekonomike [Elements of the Employment Strategy Concept in the Digital Economy]. *Myagkiye izmereniya i vychisleniya*, 10(23), pp. 58–63.

8. Novikova, I. V., Khvorostyanaya, A. S. (2024) Strategicheskoye razvitiye talantov predpriyatiy kreativnoy ekonomiki [Strategic Development of Talent in Creative Economy Enterprises]. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*, 4, pp. 136–145. DOI: 10.22394/1726-1139-2024-4-136-145.

9. Nyurenberger, L. B., Rogaleva, N. L., Petrenko, N. E. (2021) Sovremennyy delovoy turizm: struktura, osobennosti, razvitiye [Modern Business Tourism: Structure, Features, Development]. *Finansovyye rynki i banki*, 8, pp. 28–32.

10. Petrenko, N. E. (2022) Sovremennyy rynek delovogo turizma: struktura, osobennosti funktsionirovaniya [The Modern Business Tourism Market: Structure and Operational Features]. *Vestnik Rossiyskogo universiteta kooperatsii*, 2(48), pp. 60–66.

11. Piskun, E. I., Skaranik, S. S., Verna, V. V. (2024) Sovremennyye aspekty razvitiya delovogo turizma v Rossii [Modern Aspects of Business Tourism Development in Russia]. *Ekonomika i upravleniye: teoriya i praktika*, 1(10), pp. 89–95.

12. Porter, M. (2016) Konkurentnoye preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' yego ustoychivost' [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Moscow: Al'pina Publisher. ISBN: 9785961443349.

13. Sadovnichaya, A. V. (2017) Vystavochno-yarmarochnaya deyatelnost' kak effektivnaya organizatsionnaya forma realizatsii strategicheskikh interesov gosudarstva [Exhibition and Fair Activity as an Effective Organizational Form of Implementing State Strategic Interests]. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*, 7, pp. 96–109. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-7-96-109.

14. Sadovnichaya, A. V., Chkhotua, I. Z. (2023) Strategicheskaya otsenka potentsiala razvitiya turizma i vystavochno-yarmarochnoy deyatelnosti na Dal'nem Vostoke Rossii [Strategic Assessment of Tourism and Exhibition-Fair Activity Development Potential in the Russian Far East]. *Strategirovaniye: teoriya i praktika*, 3(1), pp. 34–51. DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-1-34-51.

15. Sadovnichaya, A. V., Chkhotua, I. Z. (2023) Transgranichnost' kak strategicheskii faktor razvitiya turizma i vystavochno-yarmarochnoy deyatelnosti na Dal'nem Vostoke Rossii [Cross-Border Nature as a Strategic Factor in Tourism and Exhibition-Fair Activity Development in the Russian Far East]. *Ekonomicheskoye vrozhdeniye Rossii*, 2(76), pp. 119–134. DOI: 10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134.

16. Sadovnichaya, A. V. (2019) Strategirovaniye vystavochno-yarmarochnoy deyatelnosti [Strategizing Exhibition and Fair Activity]. St. Petersburg: IPC SZIU RANKhiGS Publ., 94 p. ISBN 978-589781-639-2.

17. Sadovnichaya, A. V. (2020) *Krizis: ugrozy i vozmozhnosti. Vliyaniye pandemii na strategiyu razvitiya industrii mezhdunarodnykh promyshlennykh vystavok* [Crisis: Threats and Opportunities. The Impact of the Pandemic on the Development Strategy of the International Industrial Exhibition Industry]. *Nauchnyye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 223(3), pp. 400–405.

18. Sasaev, N. I. (2025) *Postnormal'nost' kak okno strategicheskikh vozmozhnostey promyshlennogo razvitiya Rossii* [Post-Normality as a Window of Strategic Opportunities for Industrial Development in Russia]. *Ekonomika promyshlennosti*, 18(2), pp. 171–181. DOI: 10.17073/2072-1633-2025-2-1445.

19. Chkhotua, I. Z., Sadovnichaya, A. V., Vlasyuk, L. I., et al. (2024) *Strategirovaniye turizma i vystavochno-yarmarochnoy deyatel'nosti na Dal'nem Vostoke Rossii: monografiya* [Strategizing Tourism and Exhibition-Fair Activity in the Russian Far East: Monograph]. Moscow: *Pervoye ekonomicheskoye izdatel'stvo*, 406 p. ISBN: 978-5-91292-518-4. DOI: 10.18334/9785912925184.

20. Chkhotua, I. Z., Sadovnichaya, A. V. (2023) *Strategicheskaya otsenka potentsiala razvitiya turizma i vystavochno-yarmarochnoy deyatel'nosti na Dal'nem Vostoke Rossii* [Strategic Assessment of Tourism and Exhibition-Fair Activity Development Potential in the Russian Far East]. *Strategirovaniye: teoriya i praktika*, 3(1), pp. 34–51. DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-1-34-51.

21. Chkhotua, I. Z., Abudemaleke, A. (2024) *Strategicheskkiye vozmozhnosti rossiysko-kitayskogo sotrudnichestva v sfere turizma v usloviyakh realizatsii krupnykh transgranichnykh proyektov* [Strategic Opportunities for Russian-Chinese Cooperation in Tourism Amid Large-Scale Cross-Border Projects]. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*, 5, pp. 168–183. DOI: 10.22394/1726-1139-2024-5-168-183.

22. Kvint, V. L. (Ed.) (2024) *Ekonomicheskaya i finansovaya strategiya* [Economic and Financial Strategy]. Moscow: *Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta*, 247 p. ISBN 978-5-19-011996-1. DOI: 10.55959/MSU011996-1-2024.

23. Alananzeh, O., Al-Badarneh, M., Al-Mkhadmeh, A., et al. (2019) *Factors Influencing MICE Tourism Stakeholders' Decision Making: The Case of Aqaba in Jordan*. *Journal of Convention & Event Tourism*, 20(1), pp. 24–43.

24. Chang, S.-L., Yao, M.-l., Lee, Y.-H. (2022) *Causality Between Business Travel and Trade Volume*. *Journal of the Chinese Statistical Association*, 60, pp. 1–35. URL: <https://www.airitilibrary.com/Article/Detail/05296528-202203-202203110007-202203110007-1-35>.

25. Darkin, S., Kvint, V. (2016) *The Russian Far East: Strategic Priorities for Sustainable Development*. New York: *Apple Academic Press*, 166 p.

26. Dvorský, J., Petráková, Z., Khan, K. A., et al. (2020) *Selected Aspects of Strategic Management in the Service Sector*. *Journal of Tourism and Services*, 11(20), pp. 109–123. DOI: 10.29036/jots.v11i20.146.

27. Florek, M., Lewicki, M. (2022) *Destinations, Virtual Reality and COVID-19. How Isolation Has Shaped the Behaviours and Attitudes Towards VR*. *Economics and Sociology*, 15(1), pp. 205–221. DOI: 10.14254/2071-789X.2022/15-1/13.

28. Litvinova-Kulikova, L., Aliyeva, Z., David, L. D. (2023) *MICE Tourism: How the Pandemic Has Changed It*. *Journal of Tourism and Services*, 14(26), pp. 197–218. DOI: 10.29036/jots.v14i26.496.

**I. Z. Chkhotua<sup>26</sup>, A. V. Sadovnichaya<sup>27</sup>. Strategic Analysis of the Development Opportunities of Global and National Business Tourism, Exhibition and Trade Fair Activities in Modern Conditions.** The article provides a strategic analysis of the global and national business tourism and exhibition and fair industry. It substantiates the need to revise the strategies of these industries in the context of the «new normality». An analysis of global and national trends, prerequisites for the formation and growth factors of the business tourism and trade show industries in the leading countries of MICE industry and OTSW- analysis was conducted. The purpose of the study is to determine the strategic opportunities for the development of business tourism and trade show industries, taking into account the enormous changes in the internal environment of the strategizing object under the influence of a number of external factors. The study is based on the theory of strategy and the methodology of strategizing of Academician V. L. Kvint's school of strategizing. As a result of the study, strategic opportunities for the development of these industries were identified and directions for corrective measures were proposed to ensure their progressive development.

*Keywords:* strategic opportunities, business tourism, MICE, exhibition and fair activities, OTSW-analysis.

---

<sup>26</sup> *Ilona Z. Chkhotua*, Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (1-61 Leninskie Gory, Moscow, 119234, Russia), Ph. D. in Economics, e-mail: Chkhotua@inbox.ru

<sup>27</sup> *Anna V. Sadovnichaya*, Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (1-61 Leninskie Gory, Moscow, 119234, Russia); Deputy Director General, Expocentre (Moscow), Ph.D. in Economics, e-mail: avs@expocentr.ru.