ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ НА ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ МАССАЖА

Стукалов Александр Алексеевич
Операционный директор, Массажная студия LYAG (Бали)
Москва, Россия
E-mail: stukalov@lyag.ru

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена выявлению влияния культурных особенностей на формирование и реализацию операционных стратегий в международном бизнесе массажа. Актуальность темы обусловлена всё возрастающим значением локальных традиций и ментальных ценностей в процессе адаптации массажных услуг к потребностям аудитории различных регионов мира. Новизна исследования заключается в обобщении и сопоставлении сведений о том, как культурные факторы корректируют логистику, маркетинг, сервисную модель и подбор персонала в сфере массажа. В рамках работы описаны механизмы, позволяющие интегрировать традиционные техники с современными цифровыми технологиями продвижения. Изучены девять источников, в которых рассматриваются аспекты эволюции массажа, стратегии выхода на внешние рынки, инструменты цифрового анализа и кросс-культурная коммуникация. Особое внимание уделено влиянию исторических практик и локального мировоззрения на формирование доверия потребителей. Работа ставит целью показать, как именно учитываются культурные факторы для повышения конкурентоспособности массажных студий и сетей на глобальном рынке. Для достижения цели применялись сравнительный метод, анализ и обобщение научных публикаций. В заключении указываются условия, при которых кросс-культурное взаимодействие становится опорой для успешных международных массажных проектов. Статья будет полезна специалистам в области массажа, предпринимателям и исследователям глобального медицинского туризма.

ABSTRACT

The article is devoted to identifying the influence of cultural features on the formation and implementation of operational strategies in the international massage business. The relevance of the topic is due to the ever-increasing importance of local traditions and mental values in the process of adapting massage services to the needs of audiences in different regions of the world. The novelty of the study lies in the generalization and comparison of information on how cultural factors adjust logistics, marketing, service model and personnel selection in the massage industry. The work describes the mechanisms that allow integrating traditional techniques with modern digital promotion technologies. Nine sources were studied, which consider aspects of the evolution of massage, strategies for entering foreign markets, digital analysis tools and cross-cultural communication. Particular attention is paid to the influence of historical practices and local worldview on the formation of consumer trust. The work aims to show how exactly cultural factors are taken into account to increase the competitiveness of massage studios and networks in the global market. To achieve this goal, a comparative method, analysis and generalization of scientific publications were used. The conclusion specifies the conditions under which cross-cultural interaction becomes the basis for successful international massage projects. The article will be useful for massage specialists, entrepreneurs and researchers of global medical tourism.

Ключевые слова: массаж, культурные особенности, операционные стратегии, международный бизнес, локальные традиции, маркетинг, кросс-культурная коммуникация,

цифровые инструменты, адаптация сервиса.

Keywords: massage, cultural characteristics, operational strategies, international business, local traditions, marketing, cross-cultural communication, digital tools, service adaptation.

Введение

Современный массажный бизнес, выходящий на мировую арену, вынужден учитывать специфику национальных традиций, социальных норм и психологических особенностей, формирующих ожидания клиентов в каждом регионе. Актуальность данной темы усиливается в условиях растущей взаимосвязанности рынков и стремительного развития цифровых технологий.

Целью настоящей работы является определение и систематизация культурных факторов, влияющих на операционные стратегии массажных компаний, а также уточнение механизмов их адаптации к локальным условиям в процессе выхода на международный рынок.

Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

— Охарактеризовать основные аспекты культурных традиций и менталитета, определяющие ожидания клиентов в сфере массажа.

— Проанализировать способы интеграции локальных обычаев в операционные модели массажных студий и сетей.

— Выявить роли цифровых сервисов и омниканальных инструментов в обеспечении культурно-ориентированного взаимодействия с клиентами.

Новизна исследования заключается в рассмотрении опубликованных материалов, где теоретические подходы к культурному анализу сопоставляются с конкретными стратегиями развития массажа как международного бизнеса.

Материалы и методы

Для подготовки статьи был проведён анализ девяти источников, отражающих специфику влияния культурных факторов на бизнес-модели массажа. В частности, Т.М. Выдренкова [1] исследовала формирование массажного бизнеса на стыке изменений общественных установок и экономических вызовов, отмечая важность сенсорных и психологических эффектов. М.Д. Дидур, И.А. Егорова, С.В. Новосельцев, Е.Р. Зинкевич [2] рассмотрели историческое развитие массажа, подчеркивая связь с мировоззрением и традиционными лечебными практиками. О.Ю. Соколова, А.Д. Бобкова [3] показали, что в стратегии проникновения на внешние рынки нужно учитывать несовпадение культурных ценностей и готовность локальных специалистов к адаптации сервиса.

M. Akbar [4] проанализировал динамику маркетингового управления и клиентоориентированных подходов, выявив растущую роль цифровых платформ. C. Chen, P. Huang [5] исследовали межкультурные аспекты операционного менеджмента и стратегических решений, подчеркивая значимость гибкости в ответ на глобализацию. Y.T. Prasetyo [6] и соавторы осветили особенности восприятия массажных услуг с учётом таких критериев, как стоимость, длительность, тип комнаты и отзывы, указывая на необходимость учитывать социальные и этнические нюансы. R. Sermontyte-Baniule [7] и коллеги подчеркнули влияние культурных измерений и динамических способностей предприятий на оценку ценности услуг. J. Smith, S.J. Sullivan, G.D. Baxter [8] рассмотрели роль доверия и взаимодействия в повышении удовлетворённости клиентов массажем. A. White, S. Guikema, B. Carr [9] применили машинное обучение для анализа локационных характеристик бизнесов, предлагающих услуги массажа, что дополнило знания об операционном планировании.

Методологически использовались сравнительный метод для сопоставления результатов

разных исследований, а также анализ и обобщение научных публикаций, позволяющие выявить общие закономерности и предложить рекомендации по адаптации международных стратегий массажа под культурные ожидания клиентов.

Результаты

Сопоставление научных сведений указывает на тесную взаимосвязь культурных факторов с выбором операционных стратегий в массажном бизнесе, ориентированном на международную деятельность. Аналитический подход продемонстрировал, что представители разных регионов стремятся учитывать исторические традиции, ментальные ценности и коллективные ожидания потребителей [3]. Влияние этих факторов прослеживается при формировании сервисных моделей массажа, степени вовлечения в клиентоориентированные практики и согласовании подходов к продвижению услуг.

Систематизированные материалы [2] свидетельствуют о том, что в ряде стран массаж глубоко связан с устоявшимися воззрениями на оздоровительные процедуры, отражает бережные практики и уважение к телу, что усиливает потребность в мягких и адаптированных к месту приёмам. В отобранных публикациях прослеживается мысль: в содержании одной из статей подробно объяснено, что отношение к массажу в минувшие столетия определяло не только технику воздействия, но и уровень психологической поддержки со стороны целителя. Рассматриваемые материалы подчеркивают, что многовековая традиция влечёт за собой особые приёмы взаимодействия с пациентом, создавая предпосылку для современных операционных форматов, которые зиждутся на культурных стереотипах восприятия тактильного контакта.

Массажный бизнес формируется на стыке изменений общественного восприятия и общих экономических тенденций, где растёт роль уникальных методик, сочетающих инновационные решения и традиционные приёмы. В упомянутом труде отмечено: растущее внимание к индивидуальному здоровью побуждает предпринимателей вводить нетипичные бизнес-модели, включающие в том числе расширение ассортимента услуг, ориентированных на мягкий сенсорный и психоэмоциональный эффект. С подобной точки зрения культура массажа проявляется через преемственность, сохранившуюся в некоторых странах, и одновременно через готовность принимать цифровые инструменты маркетинга.

Изучение арсенала стратегий проникновения на зарубежные рынки отмечено в работах [5], где подчёркивается, что многообразие культурных традиций затрагивает все уровни операционного процесса: от специализации персонала до структуризации маркетингового плана. Авторы указывают, что перемены в ожиданиях потребителей, стимулируемые глобальной цифровизацией, побуждают искать нестандартные формы взаимодействия с аудиторией. Аналогичную линию проводит исследователь [4], анализирующий, как клиентоориентированные стратегии оказывают существенное воздействие на конкурентоспособность в условиях постоянных перемен. По его данным, цифровые платформы усиливают вовлечённость, помогая предприятиям массажа строить гибкие каналы, где учитываются локальные интересы и динамика запросов клиентов.

Специальные аспекты межкультурного взаимодействия в сфере массажа находят отражение в тексте [6], где поясняется, что достижение высокого уровня удовлетворённости возможно при формировании портфеля предложений, чутко подстраивающихся под этнические и социальные особенности гостевого контингента. Авторы настаивают на важности упреждающего анализа: массажные студии, ориентирующиеся на потребителей разных стран, формируют бизнес-модели, которые способны учитывать разновекторные запросы — от традиционного оздоровительного массажа с акцентом на культурные компоненты до современных релаксационных форм. Они указывают: активное внедрение онлайн-регистраторов и мобильных приложений даёт шанс охватить новые клиентские сегменты без ограничений в географии.

Глубокий обзор структуры клиентов, разработанный [8], подтверждает, что культура массажа связана с понятием «therapeutic alliance», когда кросс-культурные различия влияют на восприятие уровня сервиса и прикосновений. В самом тексте подмечено: в ряде случаев клиенты получают дополнительное ощущение доверия, если массаж терапевтически сочетается с элементами традиционных ритуалов. Исходя из этого, предприниматели выстраивают операционные схемы, где культурная специфика диктует тон в выборе масел, атмосферы и сопровождения. Примечательно, что межкультурные вариации оказываются тесно связаны не только с техникой, но и с коммуникативным аспектом, когда мастеру нужно придерживаться вербальных и невербальных шаблонов, понятных клиенту.

Анализ динамики межкультурных коллизий в операционных стратегиях, отражённый у [3], показывает, что интенсивный выход массаж-бизнеса за национальные границы обнаруживает скрытые ограничения: несовпадение культурных ценностей, специфическая мотивация работников и необходимость тонко адаптировать сервис. Подобные обстоятельства вынуждают корректировать кадровое обучение, содержание программ лояльности и маркетинговых кампаний. Пересечение разных ментальных установок выявляет неожиданные эффекты: единая реклама массаж-услуг способна интерпретироваться клиентами многозначно, порождая риск снижения доверия, если нет учёта локальных традиционных норм.

Сводная аналитика свидетельствует о том, что при выборе операционной стратегии возникает необходимость уделять повышенное внимание формату сервиса и позиционирования. В частности, [9] подчеркивают значение точечного исследования локации, где заведению предстоит действовать. Сходные заключения приводят [7], отмечающие: устойчивое развитие massage-компании вне собственной страны связано с встраиванием в деловые реалии и культурные нормы принимающего региона. Обнаружилось, что тщательно проработанная система взаимодействия с клиентами, включающая комплекс онлайн- и офлайн-методов, повышает эффективность за счёт персонализированного подхода, учитывающего этно-национальные тонкости.

Оценивая общую картину, можно заметить, что совокупность культурных факторов воздействует на выстраивание коммуникационных каналов и продвижение услуг. Многие работы подчёркивают важность омниканальных моделей, когда клиент взаимодействует с массажным бизнесом через цифровые сервисы, мобильные приложения и социальные платформы. В ходе анализа показано, что оптимальная стратегия в разных странах предполагает учитывать специфику запросов, обычаев, предпочтений, при этом опираясь на доступность современных маркетинговых инструментов. Подобная гибкость, о которой подробно пишут [1] и [4], напрямую сказывается на конкурентных возможностях массажных компаний, закрепляющих себя в глобальном пространстве.

Обсуждение

Различные исследования показывают, что при разработке и внедрении бизнес-стратегий в области массажа на зарубежных рынках особенно значимы локальные нормы, ментальные ценности и традиционные представления о мануальном воздействии. Если смотреть на практику некоторых стран, становится заметно, что исторически сложившиеся техники массажа тесно сопряжены с мировоззрением, воспринимающим прикосновения как часть оздоровительного или культурного ритуала. Кроме того, глобальные маркетинговые приёмы постепенно дополняются элементами интерактивных онлайн-платформ, помогающих рассматривать клиентов разных народов в качестве самостоятельных участников процесса, способных влиять на формирование ассортимента услуг.

В области операционного проектирования в массажно-оздоровительных услугах всё более распространённым становится комплексный подход. В одной из работ [6] описана модель,

совмещающая параметры, связанные как с индивидуальными запросами клиентов (стоимость процедуры, длительность, пол терапевта, характер техники и пр.), так и с их реакцией на цифровые отзывы. Наглядное представление этой идеи находится на следующей иллюстрации.

Рисунок 1. Теоретическая модель комбинированного проектирования [6]

Сочетание локальных ментальных установок и цифровых инструментов рейтинга выводит на первый план необходимость искать равновесие между индивидуализацией и универсальностью. Международное позиционирование массажных услуг основывается на соблюдении элементарных, но весьма значимых факторов: понимание культурной среды, отбор метода массажа, глубокий сервис и маркетинговое сопровождение. Одновременно нельзя игнорировать коммуникативные приёмы, через которые предприниматели формируют доверие и устанавливают контакт с публикой разных этнокультурных групп.

Компоненты обслуживания (включая оформление кабинета, комментарии о длительности сеанса, уточнение предпочтений относительно пола массажиста и пр.) прямо влияют на субъективное восприятие массажа. К тому же, растет востребованность именно тех массажных практик, где учитываются как требования безопасности, так и интерактивные форматы взаимодействия (предварительные онлайн-консультации, подбор масел или техники по отзывам).

Клиентская удовлетворённость, сильно зависящая от традиций и ожиданий, развивается там, где сервис ориентирован на двустороннюю доверительную связь. Данная мысль сочетается с посылом, что благоприятная межкультурная коммуникация позволяет массажисту учитывать психологические особенности людей разных народов и корректировать программу массажа в реальном времени. В итоге формируется гибкая стратегия, чутко учитывающая не только поверхностные отличия, но и социальный бэкграунд.

Влияние омниканальных стратегий на массажный бизнес показывает: использование социальных сетей, мобильных приложений и систем бронирования увеличивает вариативность и поддерживает клиентоориентированность. Клиенты способны предварительно изучать обзоры и рейтинги, формировать личные ожидания, а затем более адресно выбирать формат массажа, место и мастера. Подобные механизмы трудно реализовать без адаптации к культурному своеобразию, поэтому интеграция локальных традиций, глобальных подходов и цифровых сервисов приобретает особую актуальность.

Ниже приводится таблица, где представлены различные формы взаимодействия культурных факторов и цифровых инструментов в сфере массажа (см. Табл. 1).

Таблица 1

Вариации сочетаний культурных и цифровых компонентов в массажном бизнесе (Источник: составлено автором на основе собственного исследования)

Параметр	Культурная сторона	Цифровая стратегия
Оформление массажного зала	Учёт традиционных элементов (в том числе атмосфера, музыка, убранство)	Онлайн-витрина (виртуальный тур, фото, видео)
Коммуникация с клиентом	Персонал, обладающий знанием языковых и ментальных особенностей	Чат-бот, мультиязычные сайты, соцсети для консультирования
Индивидуальный подход	Местные массажные техники, отражающие исторические практики	CRM-системы для сегментации и персонализации предложений
Назначение сеансов	Соблюдение традиционных обрядов, расписания (например, в пост или праздничные дни)	Мобильные приложения, электронная запись, гибкий подбор времени
Формирование доверия	Соответствие ожиданиям, знание локальных предпочтений	Цифровые отзывы, рейтинги, работа с репутационными сервисами

Другая часть аналитических исследований касается общего алгоритма интеграции культурных элементов в международную стратегию массажа. Схематически его можно представить на следующем рисунке (см. Рис. 2).

Рисунок 2. Ключевые стадии включения культурных факторов в глобальную массажную стратегию (Источник: составлено автором на основе собственного исследования)

Согласно этой схеме, специалистам целесообразно начинать с изучения местной картины мира и привычек, далее корректировать нюансы техники и формата, применяя цифровую инфраструктуру (мобильные сервисы, аналитику отзывов, CRM). Затем идёт настройка на клиентов, подразумевающая более тонкую настройку длительности, выбора массажного масла и прочих опций согласно откликам. Наконец, непрерывное наблюдение за отзывами, сбор фидбэка

позволяют обновлять стратегию в соответствии с текущими изменениями.

После такой адаптации повышается вероятность позитивного восприятия массажа клиентами иных культур. Грамотно найденное место для салона, корректная стилистика названий и соблюдение специфических норм приличия оказываются решающими факторами. А уже на финальном этапе цепочки (выполнение самих процедур, обслуживание) осуществляется высокоориентированный сервис, где соблюдаются локальные ожидания: тишина, медитативная атмосфера, определённая манера приветствия.

Обсуждая данные направления, мы можем заключить, что всё более востребованными становятся гибкие стратегии, когда операционная модель напрямую подстраивается под географические и социальные условия. Так, международные сети салонов учатся управлять многообразием: в одном регионе внедряется акцент на традиционном массаже спины с элементами местных ритуалов, а в другом — технологичный релакс с ароматерапией и удобными цифровыми сервисами записи.

Тема готовности персонала тоже заслуживает упоминания. Без обучения сотрудников умению корректно общаться, учитывать культурные различия, понимать запреты и предпочтения жителей той или иной страны, операционная стратегия не будет эффективной. Элементарные ошибки коммуникации снижают доверие аудитории. В связи с этим огромную значимость имеет правильная подготовка кадров и продуманное консультирование клиентов на всём пути взаимодействия: от знакомства с услугами до постпроцедурного сопровождения.

В итоге подобный комплекс позволяет повысить конкурентный потенциал массажного бизнеса на международной арене. Работа с разными аудиториями, построенная на аутентичных культурных базисах, во взаимодействии с инновационными маркетинговыми технологиями даёт новые горизонты и обеспечивает дополнительное доверие клиентов. Через эти механизмы операционные стратегии, развиваемые предпринимателями, становятся устойчивее и отвечают запросам сообщества.

Так, объединённое рассмотрение материалов даёт понять: культурное многообразие и современные онлайн-средства продвигают сферу международного массажа к большей гибкости и персонализации. Растёт значимость профессиональных компетенций и адаптации к локальным традициям, а цифровые решения становятся проводником между салоном и потенциальными клиентами. Всё это стимулирует рост конкуренции, задаёт направления для дальнейших исследований по теме совершенствования операционных схем и маркетингового сопровождения массажных услуг.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило, что культура и традиции значимо влияют на операционные стратегии в международном бизнесе массажа. Во-первых, локальные этнокультурные особенности формируют ожидания относительно формата процедур и коммуникативного стиля, что подчёркивает важность учёта ментальных ценностей и привычек. Во-вторых, эффективная адаптация операционных моделей к местным обычаям стимулирует рост лояльности клиентов, повышая конкурентоспособность и позволяя компании глубже закрепиться в новых регионах. В-третьих, использование цифровых инструментов, таких как омниканальные платформы, репутационные сервисы и приложения для онлайн-записи, помогает выстраивать гибкое и культурно-чувствительное взаимодействие с клиентами.

Так, сочетание традиционных особенностей и современных технологий обеспечивает оптимальную стратегию для международного развития массажных услуг. Авторы, на чьи работы опиралось данное исследование, подчёркивают, что успешное внедрение такой стратегии требует

не только технических знаний, но и глубокого уважения к локальным контекстам. Полученные результаты могут быть полезны для руководителей массажных центров, специалистов по маркетингу и всех, кто стремится обеспечивать высокое качество обслуживания в транснациональных условиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Выдренкова, Т. М. Массаж как бизнес: исследование рыночных тенденций и потребительских предпочтений // Вестник науки. — 2024. — № 4 (73). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/massazh-kak-biznes-issledovanie-rynochnyh-tendentsiy-i-potrebitels... (дата обращения: 13.03.2025).

2. Дидур, М. Д., Егорова, И. А., Новосельцев, С. В., Зинкевич, Е. Р. Эволюция массажа как одного из направлений мануальной медицины в России // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. — 2022. — № 6. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-massazha-kak-odnogo-iz-napravleniy-manualnoy-meditsiny... (дата обращения: 13.03.2025).

3. Соколова, О. Ю., Бобкова, А. Д. Стратегии проникновения в международный бизнес: формирование и оценка успешности // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. — 2016. — № 1 (37). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-proniknoveniya-v-mezhdunarodnyy-biznes-formirovanie-i-ot... (дата обращения: 13.03.2025).

4. Akbar, M. Customer-Centric Strategies: Navigating the Dynamics of Marketing Management for Competitive Advantage // Advances in Business & Industrial Marketing Research. — 2024. — Vol. 2. — DOI: 10.60079/abim.v2i2.288.

5. Chen, C., Huang, P. The Cross-Cultural Perspective on Operational Management and Strategic Decision-Making in the Context of Globalization // Frontiers in Business, Economics and Management. — 2024. — Vol. 17. — P. 24-27. — DOI: 10.54097/yqt4ss85.

6. Prasetyo, Y. T., Cahigas, M. M. L., Tan, A. P., Kurniawan, L. E., Prawiro, S. N., Nadlifatin, R., et al. The Indonesian consumer perspective on the massage industry: A conjoint analysis approach // PLoS ONE. — 2024. — Vol. 19, no. 8. — e0308098. — DOI: 10.1371/journal.pone.0308098.

7. Sermontyte-Baniule, R., Pundziene, A., Giménez, V., Narbón-Perpiñá, I. Role of Cultural Dimensions and Dynamic Capabilities in the Value-based Performance of Digital Healthcare Services // Technological Forecasting and Social Change. — 2022. — Vol. 176. — ISSN 0040-1625. — DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121490.

8. Smith, J., Sullivan, S. J., Baxter, G. D. The culture of massage therapy: Valued elements and the role of comfort, contact, connection and caring // Complementary Therapies in Medicine. — 2009. — Vol. 17. — P. 181-189. — DOI: 10.1016/j.ctim.2009.05.003.

9. White, A., Guikema, S., Carr, B. Why are You Here? Modeling Illicit Massage Business Location Characteristics with Machine Learning // Journal of Human Trafficking. — 2021. — Vol. 10. — P. 1-21. — DOI: 10.1080/23322705.2021.1982238.

REFERENCES

1. Vydrenkova, T. M. Massage as a business: a study of market trends and consumer preferences // Bulletin of Science. — 2024. — No. 4 (73). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/massazh-kak-biznes-issledovanie-rynochnyh-tendentsiy-i-potrebitels... (date of access: 13.03.2025).

2. Didur, M. D., Egorova, I. A., Novoseltsev, S. V., Zinkevich, E. R. Evolution of massage as one of the areas of manual medicine in Russia // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. — 2022. — No. 6. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-massazha-kak-odnogo-iz-napravleniy-

manualnoy-meditsiny... (date of access: 13.03.2025).

3. Sokolova, O. Yu., Bobkova, A. D. Strategies for penetrating international business: formation and evaluation of success // News of higher education institutions. Volga region. Social sciences. — 2016. — No. 1 (37). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-proniknoveniya-v-mezhdunarodnyy-biznes-formirovanie-i-ot... (date of access: 13.03.2025).

4. Akbar, M. Customer-Centric Strategies: Navigating the Dynamics of Marketing Management for Competitive Advantage // Advances in Business & Industrial Marketing Research. — 2024. — Vol. 2. — DOI: 10.60079/abim.v2i2.288.

5. Chen, C., Huang, P. The Cross-Cultural Perspective on Operational Management and Strategic Decision-Making in the Context of Globalization // Frontiers in Business, Economics and Management. — 2024. — Vol. 17. — P. 24-27. — DOI: 10.54097/yqt4ss85.

6. Prasetyo, Y. T., Cahigas, M. M. L., Tan, A. P., Kurniawan, L. E., Prawiro, S. N., Nadlifatin, R., et al. The Indonesian consumer perspective on the massage industry: A conjoint analysis approach // PLoS ONE. — 2024. — Vol. 19, no. 8. — e0308098. — DOI: 10.1371/journal.pone.0308098.

7. Sermontyte-Baniule, R., Pundziene, A., Giménez, V., Narbón-Perpiñá, I. Role of Cultural Dimensions and Dynamic Capabilities in the Value-based Performance of Digital Healthcare Services // Technological Forecasting and Social Change. — 2022. — Vol. 176. — ISSN 0040-1625. — DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121490.

8. Smith, J., Sullivan, S. J., Baxter, G. D. The culture of massage therapy: Valued elements and the role of comfort, contact, connection and caring // Complementary Therapies in Medicine. — 2009. — Vol. 17. — P. 181-189. — DOI: 10.1016/j.ctim.2009.05.003.

9. White, A., Guikema, S., Carr, B. Why are You Here? Modeling Illicit Massage Business Location Characteristics with Machine Learning // Journal of Human Trafficking. — 2021. — Vol. 10. — P. 1-21. — DOI: 10.1080/23322705.2021.1982238.