

DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.3.4>

УДК 658:796.5(076.5)

ББК 65.20

Submitted: 30.03.2023

Accepted: 11.05.2023

## STRATEGIC MANAGEMENT OF REGIONAL TOURISM RESOURCES AS A DEVELOPMENT FACTOR FOR TERRITORIES UNDER NEW CONDITIONS

**Elena G. Gushchina**

Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation

**Anna G. Nesterova**

Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation

**Bashar Abdul Hussein**

Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation

**Abstract.** Based on the analysis of regional tourism strategies, the article emphasizes the challenges and benefits of the strategic approach to tourism development. The authors analyzed various approaches to strategic management of tourism resources and identified current trends and contradictions. The conceptual provisions for strategic management of tourism development in the region based on subject-object and systemic approaches are presented. The methodological basis of the study is presented by the results of research by domestic and foreign specialists, in which a comprehensive analysis of the conditions and specifics of strategic management of regional development with the identification of promising opportunities for the integration of relevant innovative methods in the regional social and economic system was carried out. In accordance with this, the following general theoretical and special research methods were applied in the course of the study: statistical analysis, generalization, grouping, systematization, deduction, and induction. The study showed that the methodology for the promotion of tourism resources requires the improvement of strategic management tools, especially in the current context of an increasingly turbulent external environment and the transition to modern methods and models of territorial development. Taking into consideration the two main directions of development of the tourism industry, i.e., external and internal tourism, the following factors of strategic development are expected to be analyzed: the geographical position of the region, the development of transport infrastructure, and natural and climatic features. External factors such as sanctions, pandemics, and other restrictions also affect the formation and development of tourism potential. Thus, in the context of the restrictions caused by the pandemic, domestic tourism grew considerably. Government-supported regional initiatives in the form of the National Project “Tourism and Hospitality Industry” became a strategic stimulus for regional tourism. The management of the strategy for the development of regional tourism resources involves the development of a desired image of the tourism sector in the region, the identification of priority areas, and effective promotion tools based on the methods of territorial marketing.

**Key words:** tourism resources, regional tourism, regional development, tourist infrastructure, tourist product, strategy, territorial branding, social and economic development.

**Citation.** Gushchina E.G., Nesterova A.G., Abdul Hussein B., 2023. Strategic Management of Regional Tourism Resources as a Development Factor for Territories Under New Conditions. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 11, no. 3, pp. 34-46. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.3.4>

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ТУРИСТСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

**Елена Геннадьевна Гущина**

Волгоградский государственный университет, г. Волгоград, Российская Федерация

**Анна Геннадиевна Нестерова**

Волгоградский государственный университет, г. Волгоград, Российская Федерация

**Башар Абдул Хуссейн**

Волгоградский государственный университет, г. Волгоград, Российская Федерация

**Аннотация.** На основе анализа региональных туристских стратегий в статье выделены проблемы и преимущества стратегического подхода к развитию туризма. Авторы проанализировали различные подходы к стратегическому управлению туристскими ресурсами и выявили современные тенденции и противоречия. Сформулированы концептуальные положения стратегического управления развитием туризма в регионе на основе субъектно-объектного и системного подходов. Методологическая база исследования представлена результатами научно-исследовательских изысканий отечественных и зарубежных специалистов, в рамках которых проведен всесторонний анализ условий и специфики стратегического управления развитием региона с выявлением перспективных возможностей интеграции актуальных инновационных методов в региональную социально-экономическую систему. В соответствии с этим в процессе проведенного исследования применены следующие общетеоретические и специальные методы исследования: статистический анализ, обобщение, группировка, систематизация, дедукция и индукция. Исследование показало, что методика продвижения туристских ресурсов требует совершенствования инструментария стратегического управления, особенно в нынешних условиях растущей турбулентности внешней среды и перехода к современным методам и моделям территориального развития. Учитывая два основных направления развития туристского отрасли – внешний и внутренний туризм, следует учитывать такие факторы стратегического развития, как: географическое положение региона, развитие транспортной инфраструктуры и природно-климатические особенности. Внешние факторы, такие как санкции, пандемия и иные ограничения, также влияют на формирование и развитие туристского потенциала. Так, в условиях ограничений, вызванных пандемией, особое развитие получил внутренний туризм. Поддержанные Правительством инициативы регионов в виде реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» стали стратегическим двигателем для регионального туризма. Управление стратегией развития региональных туристских ресурсов предполагает формирование желаемого образа туристского сектора в регионе, определение приоритетных направлений и эффективных инструментов продвижения, базирующихся на методах территориального маркетинга.

**Ключевые слова:** туристские ресурсы, региональный туризм, развитие региона, туристская инфраструктура, туристский продукт, стратегия, территориальный маркетинг, социально-экономическое развитие.

**Цитирование.** Гущина Е. Г., Нестерова А. Г., Абдул Хуссейн Б., 2023. Стратегическое управление региональными туристскими ресурсами как фактор развития территории в новых условиях // Региональная экономика. Юг России. Т. 11, № 3. С. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.3.4>

### Введение

О перспективности и необходимости применения стратегического управления развитием туристского потенциала территорий писали многие отечественные исследователи [Кириянова, 2010; Дейко и др., 2013; Макринова, Иваницкая, 2014; Полякова, Дубова, 2015; Холодилина, 2020], однако изменения, происходящие в мировой и российской экономике, требуют адаптации и совершенствования инструментально-методологической базы в части более широкого применения маркетинговой парадигмы развития территорий.

Многочисленные исследования посвящены изучению феномена регионального туризма с точки зрения системного подхода который изучает условия обеспечения качественного и устойчивого развития туристской индустрии на уровне территорий. Анализ современных работ по данной проблеме в России позволяет говорить

о последовательном формировании научных основ системы управления туристской сферой [Бушуева, 2019; Волков, 2019; Саранча, Кочуров, 2020].

С позиций научно-методического подхода важно выделять субъекты экономической деятельности в туристском секторе, прежде всего – субъектно-объектные отношения в системе туристского предпринимательства [Устина, Карлина, 2019; Волков, 2019; Янкина, Нови, 2020]. В условиях заметного ресурсного дефицита, высокой конкуренции между участниками туристского рынка, а также в ситуации, когда внутренняя и внешняя предпринимательская среда особенно нестабильна, предприятия туристской сферы вынуждены повышать конкурентоспособность и эффективность своей деятельности.

В этой связи именно применение маркетинговой парадигмы стратегического управления территорией позволяет повышать уровень конкурентоспособности как отдельным компаниям, так и регионам в целом, использовать территориальный маркетинг для создания, управления и продвижения национального туристского бренда [Hollier, 1991; Bramwell, Rawding, 1994; Розанова, 1998; Kavatzis, 2004; Джанджугазова, 2023; Котлер и др., 2005; Сачук, 2009; Ломовцева, 2020]. Несмотря на разнообразие подходов к оценке роли маркетинга территории, все авторы единодушны в необходимости применения маркетингового инструментария для стратегического управления территорией, и особую роль здесь играют маркетинговые исследования регионально-го рынка туристских услуг.

Относительно новым аспектом исследования является коллаборация как перспективная форма связей и отношений в сфере туризма. В рамках стратегического менеджмента именно коллаборации между участниками туристского рынка, в том числе взаимодействие власти и субъектов малого и среднего бизнеса, становятся важнейшей компетенцией турфирм, ограниченных в финансовых ресурсах, не имеющих достаточных навыков в маркетинге и стратегическом управлении [Van Laere, Heene, 2003; Иншаков, 2013; Волков, 2019]. И хотя методологическая проработка данного явления не завершена, существуют практические примеры, демонстрирующие, как различные хозяйствующие субъекты могут эффективно взаимодействовать ради достижения общей цели.

Несмотря на огромное число публикаций по проблематике туристского маркетинга, большая

часть исследований посвящены маркетинговым технологиям на микро-, мезо- и макроуровнях. Отечественные работы, затрагивающие теоретические аспекты туристского маркетинга, в основном адаптируют опыт западных исследователей. Однако такой подход малоэффективен из-за практической оторванности от специфики российского рынка, что требует поиска новых механизмов управления туристскими ресурсами и продвижения туристских продуктов и брендов.

### **Постановка проблемы**

В современных нестабильных и постоянно меняющихся условиях туристская отрасль во всем мире и Российской Федерации в частности переживает период экономической турбулентности и геополитической нестабильности. С одной стороны, туристская индустрия активно развивается, в том числе и благодаря поддержке правительством внутреннего туризма. С другой стороны, экономические санкции, ограничения и нестабильность внешнеполитической ситуации значительно ограничивают развитие отрасли.

Туристский потенциал в России имеет хорошие перспективы для развития и роста. В то же время современный уровень развития индустрии и туристического сервиса можно охарактеризовать фрагментарностью, а темпы развития не высоки. Особенно ярко это проявляется на региональных рынках. Можно выделить несколько факторов, сдерживающих развитие туризма в России и мешающих формированию его конкурентных преимуществ на международном рынке.

Одним из важных факторов развития туристской сферы является возможность свободного перемещения туристов. Однако в связи с введенными санкциями, запретами по отношению к ряду российских организаций, связанных с туристской отраслью (например, санкции в отношении российских авиакомпаний), возникли затруднения в перемещении основного потока по наиболее популярным туристским маршрутам. Сегодня отечественные туркомпании сталкиваются с такими проблемами, как: высокая стоимость перелетов в европейские страны в связи с отсутствием прямого авиасообщения; ограничения авиaperелетов внутри страны в южном направлении, связанные с началом СВО в феврале 2022 г.; усложнение правил оформления виз для российских граждан; большая стоимость отдыха внутри России; несоответствие российского

туристского сервиса международным стандартам по уровню комфорта и обслуживания; недостаточное развитие транспортных коммуникаций и другой туристской инфраструктуры; отсутствие реальных инвестиций и неэффективные механизмы финансово-кредитной поддержки туристской отрасли; неустойчивость нормативно-правовой базы для организации и ведения туристической деятельности в России; наличие институциональных и организационных барьеров для туристских предприятий; отсутствие или дефицит эффективных институтов самофинансирования и страхования; недостаток квалифицированных специалистов, обладающих опытом и необходимыми знаниями; неэффективное продвижение туристских продуктов на внутреннем и внешних рынках [Волков, Гуцина, Витальева, 2018].

Можно выделить два основных направления в туристском секторе: внешний (международный) туризм и внутренний туризм. И если выездной туристский поток в последние годы значительно снизился (сначала из-за пандемии COVID-2019, а позже в связи с началом специальной военной операции), то внутренний туризм значительно возрос.

Развитие внутреннего туризма можно рассматривать как важный фактор социально-экономического и инновационного развития регионов. Однако перечисленные выше проблемы являются сдерживающими условиями, требующими государственного участия. Именно этим обусловлена актуальность и своевременность выбранной темы. Развитие туристского сектора в регионах России способствует эффективному развитию территории в целом, привлечению инвестиций в регион.

В настоящее время остро стоит вопрос полного пересмотра роли региональных институтов поддержки туризма и их места в системе технологического развития. Стратегическое развитие туристских ресурсов отдельных территорий и формирование конкурентоспособной инфраструктуры зависит во многом от эффективной региональной политики и поддержки государственных институтов. Именно такой подход позволит не только привлечь в регионы туристов, но и удерживать квалифицированные трудовые ресурсы в регионе и обеспечить должный уровень технологического развития региона [Бушуева, 2019].

Проблема слабого позиционирования страны на мировом рынке и ее регионов на внутреннем рынке обусловлена отсутствием комплексного подхода к разработке стратегии позиционирования

и продвижения национальных туристских проектов. В настоящее время необходимо диверсифицировать имеющиеся ресурсы, адаптировать их под требования целевой аудитории. Это позволит, с одной стороны, снизить сезонные колебания спроса на туристические услуги, а с другой стороны, гибкий подход к туристу, фокус на его потребности и сегментация потребителей позволят конкретизировать целевой рынок и сформировать систему позиционирования регионов России, как привлекательных уникальных туристских направлений.

Современная ситуация характеризуется отсутствием четкого понимания целевого рынка, что значительно затрудняет позиционирование и формирование эффективной ценовой политики. Оптимальное использование имеющихся туристских ресурсов позволит эффективно развиваться индустрии туризма. Действующая стратегия развития туризма в Российской Федерации, как рамочный документ, не предполагает развернутого эффективного маркетингового механизма продвижения. В этой связи совершенствование методологического инструментария стратегического управления туристской сферой, эффективная маркетинговая стратегия позволят продвигать внутренний туризм и привлекать внешних туристов в регионы Российской Федерации.

### **Туристские ресурсы региона как фактор развития территорий**

Туризм имеет ярко выраженную ресурсную ориентацию, что определяет характер территориальной организации туристских районов, размещения центров туризма и специализацию туристских продуктов региона. В законодательстве Российской Федерации под туристскими ресурсами понимают природные, исторические, культурные и иные объекты, удовлетворяющие потребности населения в путешествии и поддержание их жизнедеятельности. Главными особенностями внутрироссийских туристских ресурсов являются: разнообразие природных ландшафтов и природных зон; высокая степень их изученности; богатое культурно-историческое наследие; многообразие культурных, национальных и религиозных объектов в различных регионах России; значительное разнообразие видов туризма: медицинский, спортивный, бизнес, исторический, событийный, экологический, гастрономический, этнографический и др. [Ломовцева, 2020].

Для развития туризма в регионах важно наличие хорошо развитой инфраструктуры и туристских ресурсов, которые отличаются своим разнообразием. К основным ресурсам мы можем отнести: природные (уникальная климатическая зона, наличие водных источников, минеральные и лечебные источники, растительный и животный мир, природные памятники и заповедники); культурно-исторические (музеи, выставки, театры, памятники археологии и архитектуры и др.); социально-экономические (крупные медицинские, образовательные, бизнес-центры, наличие трудовых и инфраструктурных ресурсов и др.) [Национальный проект «Туризм ...», 2023].

Чем больше на территории туристских ресурсов, тем выше потенциал развития туризма и тем привлекательнее регион для инвестиций в туристскую инфраструктуру. Следовательно, чем больше потенциальных ресурсов в регионе, тем выше степень туристской привлекательности для отдыхающих. Туристские ресурсы имеют свою классификацию (рис. 1).

Совокупность всех туристских ресурсов территории представляет собой определенный туристский потенциал (см. рис. 2), который может повлиять на общее социально-экономическое развитие региона. Связано это с тем, что туристская отрасль сама по себе предполагает вовлечение и развитие смежных отраслей – транспорт, объекты питания, гостиницы, и, соответственно, достаточное количество трудовых ресурсов, занятых в этих отраслях. Косвенно туризм влияет на развитие строительной отрасли, торговли, образования, культуры, промышленности и других сфер жизни региона за счет необходимости обеспечения строительства и функционирования туристской инфраструктуры, подготовки квалифицированных гидов, переводчиков, специалистов по туризму, изготовления и продажи сувенирной продукции и т. д.

Возможные благоприятные перспективы развития экономики региона обуславливают необходимость оценки и анализа туристских ресур-



Рис. 1. Классификация туристских ресурсов

Примечание. Составлено по: [Гущина, Тарабанова, 2022].

сов в качестве фактора социально-экономического развития территории.

Факторы развития региона обусловлены спросом на рынке туристских услуг, который определяется потребностями: в безопасном отдыхе; в достоверном и точном описании услуги и полном соответствии ему; в комплексности (возможность получения пакета услуги по принципу «все включено»).

Необходимость в туристских услугах обусловлена потребностью в рекреации, смене вида деятельности и места пребывания с целью восстановления здоровья и жизненных сил, повышения работоспособности. Данная потребность может стать эффективной движущей силой маркетинговой стратегии продвижения туризма. Наличие природных ресурсов и их умелое использование для удовлетворения нужд путешественников позволяет расширить ассортимент предлагаемых туристских услуг и повысить привлекательность региона.

В настоящее время мы можем говорить об уникальной возможности для российских регионов в развитии внутреннего туризма и привлечении внутренних (российских) путешественников. По словам министра экономического развития России М. Решетникова, число туристских поездок по России с размещением в гостиницах в 2022 г. выросло на 8 % по сравнению с предыдущим годом и составило порядка 62 млн человек, а рост отрасли составил почти 2 % [Решетников, 2023].

Согласно ряду открытых интернет-источников, наиболее востребованными для посещения среди туристов в 2022 г. стали следующие регионы: Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Краснодарский край, Республика Татарстан

и г. Казань, Калининградская и Нижегородская области, Крым и другие регионы. По данным администраций ряда регионов Российской Федерации, туристский поток (как организованный, так и самостоятельный) к концу 2022 г. составил: Московская область – 22 млн (+57 %); Москва – более 18 млн (+7 %); Краснодарский край – 17 млн (+3 %); Санкт-Петербург – 8,1 млн (+32 %); Крым – 6,5 млн (–32 %); Казань – 3,3 млн (+11 %) [Воронцова, Васильева, 2022].

Туристская привлекательность регионов как для отдыхающих, так и для потенциальных инвесторов зависит от наличия конкурентоспособных предложений, и значительную роль в экономическом развитии регионов и их туристского потенциала играют правительственные программы и национальные проекты, активно реализуемые в последние годы. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» имеет целью сделать путешествия по России удобными, безопасными и интересными. В рамках реализации данного проекта туристы получают сервис, а организаторы мест отдыха и туристических маршрутов – поддержку государства. Проект реализуется с 2021 г. и позволяет получить льготное кредитование на строительство и модернизацию гостиниц, гранты на интересные туристские проекты, организацию бесплатных туристских поездок для школьников (в 2023 г. доступно в 29 регионах) и т. д. [Volkov, Gushina, Vitalieva, 2019].

Активная поддержка со стороны государства способствует стремительному росту новых туристских направлений в различных регионах. Так, например, открытием сезона 2022 г. стал Дагестан. В Тюменской области популярность набирает «Сибирский карнавал» в Ялуторовском

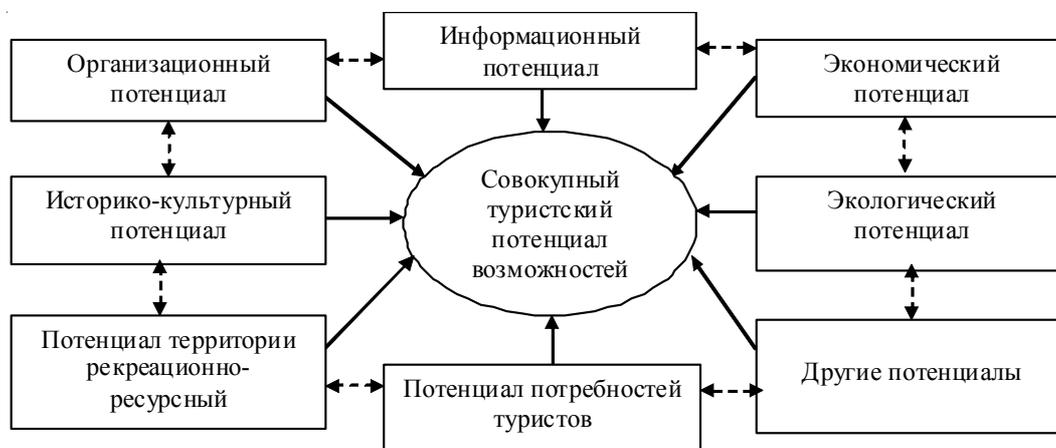


Рис. 2. Совокупный туристский потенциал возможностей

Примечание. Составлено по: [Ломовцева, 2020].

остроге. Тобольск стал площадкой всероссийского фестиваля «Россия вдохновляет» под патронатом президентской платформы «Россия – страна возможностей», что привлекло тысячи молодых людей как оффлайн, так и онлайн [Волков, Гущина, Витальева, 2018].

Например, Волгоград территориально выгодно расположен в 1 000 км от столицы, имеет железнодорожное сообщение, водное и автосообщение с центральной частью России. В регионе достаточно теплый благоприятный климат, богатое культурно-историческое наследие. Наиболее привлекательными для туристов являются такие известные памятники истории, как «Мамаев курган», музеи-заповедники «Сталинградская битва» и «Старая Сарепта». Культурная жизнь города представлена оперным театром «Царицынская опера», Центральным концертным залом Областной филармонии и др. Однако в городе недостаточно развита инфраструктура, а многие творческие проекты региона ожидают финансирования. Развитие туристского потенциала региона в последние годы осуществлялось за счет инициативы отдельных личностей, а единая региональная стратегия развития данной отрасли отсутствует. В данной связи укрепление взаимосвязей между бизнесом и региональной властью могло бы принести ощутимые результаты в ближайшей перспективе [Нестерова, 2021].

Основной принцип развития туризма в регионах сводится к тому, что все участники отрасли «продают» регион, а регион – «продает» каждого участника рынка [Ломовцева, 2020]. При этом именно государственная поддержка

предпринимательских региональных инициатив позволила туристской отрасли в различных регионах получить значительную финансовую поддержку для развития. Одной из важнейших мер в 2022 г., которая оказала значительное влияние на развитие отрасли, стала пилотная программа Минэкономразвития совместно с Корпорацией МСП по инвестированию малого и среднего бизнеса от 50 млн до 1 млрд рублей по ставке до 4 %. В 2023 г. лимит выделенных средств по данной программе увеличен до 100 млрд, что позволит поддержать большее количество туристских объектов [Решетников, 2023].

В то же время туристский потенциал и наличие необходимых ресурсов в различных регионах страны распределены неравномерно (рис. 3).

Вместе с тем проработанная маркетинговая региональная стратегия может повысить привлекательность любого региона с учетом потребительских предпочтений туристов. Исходя из этого, при разработке маркетинговой стратегии необходимо учитывать несколько факторов. Во-первых, реальные потребности туристов. Проблема заключается в том, что часть внутренних путешественников имеют опыт внешних (заграничных) поездок и предъявляют высокие требования к уровню услуг на внутренних направлениях. Во-вторых, наличие широкого набора предложений на внутреннем рынке повышает конкуренцию между регионами и требует наличия развитой инфраструктуры для путешественников.

Во-третьих, позитивный имидж региона, высокий уровень безопасности, транспортная доступность делают регион более привлекательным. Во-четвертых, важное значение приобретает со-

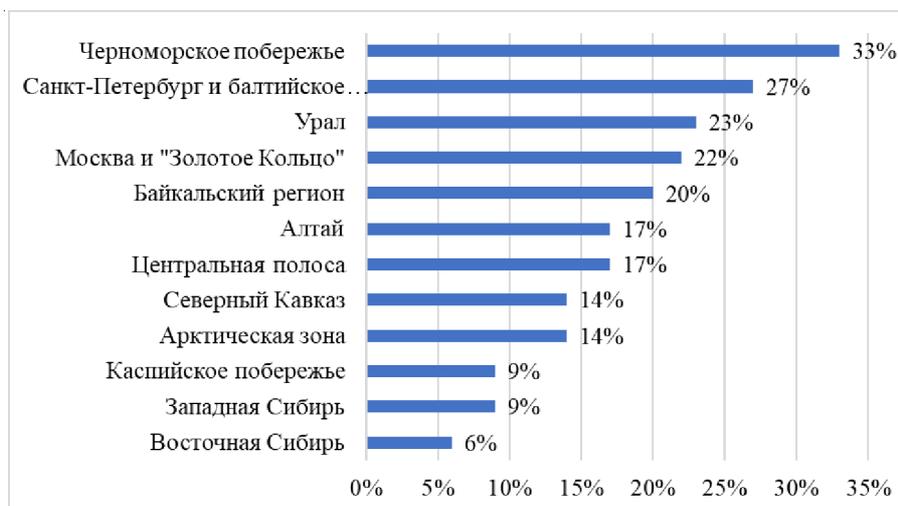


Рис. 3. Доля приоритетных географических направлений для развития туризма внутри России

Примечание. Составлено по: [Ломовцева, 2020].

бытийный аспект туристской отрасли. Помимо природных, географических ресурсов, современный турист нуждается в организованных мероприятиях, способных повысить его культурный уровень, глубину исторических, этнографических и иных знаний, что подразумевает, в свою очередь, высококвалифицированные трудовые ресурсы, способные обеспечить содержательный аспект отдыха. Большую роль оказывает развитие в российских регионах креативных индустрий, тесно связанных с туристской сферой [Саранча, Кочуров, 2020].

В-пятых, необходимо развитие онлайн-контента о регионе, так как Интернет (специализированные сайты) в настоящее время является важнейшим информационным ресурсом, влияющим на принятие туристом решения о посещении того или иного региона. Проблема информационной асимметрии представляется реальным фактором, препятствующим развитию туристской отрасли в регионе. Актуальной информации или недостаточно и она практически отсутствует, или данные о возможностях территории и потенциале значительно искажены. Это обуславливает недостаточное транслирование реального потенциала и ресурсов во внешнюю маркетинговую среду, затрудняет продвижение и позиционирование туристских возможностей. Проблема распределения информации обусловлена низкой маркетинговой ориентацией региональной власти на внешний и внутренний маркетинговый рынок. И это, безусловно, сказывается на низких доходах в регионе от туристической деятельности, так как уровень туристического потока повысить не удастся [Волков, Гущина, Витальева, 2018].

Вот почему для любого региона, помимо имеющихся туристских ресурсов, важной составляющей маркетинговой стратегии должно стать наличие собственного интерактивного информационного ресурса, способствующего в том числе формированию положительного имиджа региона.

Надо отметить, что наличие развитой транспортной инфраструктуры в регионе также влияет на его потенциальную туристскую привлекательность. При этом нужно учитывать, что под транспортом мы понимаем все виды доступного передвижения в настоящее время: авиаперевозки, железнодорожные, автобусные туры, а также путешествие на личном автотранспорте и даже велотуры [Belikova, Nesterova, Sgibneva, 2022]. Далеко не во всех регионах Российской Федерации транспортная доступность предполагает широкий выбор. Так, например, в Калинин-

градскую область, в силу ее территориальной изолированности, основной турпоток попадает самолетом. То же касается таких удаленных территорий, как Камчатка и Дальний Восток. Высокая стоимость авиаперелетов, ограничения, связанные с багажом, длительные железнодорожные и автопереезды не способствуют повышению туристского спроса. В то же время в 2022 г. ряд авиакомпаний получали субсидию на перелеты отдельных категорий граждан в указанные регионы с целью привлечения туристов.

Стратегическое развитие туризма в регионах предполагает наличие четкого плана и сбалансированных показателей успеха реализации проекта. К основным стратегическим инструментам развития можно отнести: концепцию развития туризма в регионе, совокупность стратегий территориального маркетинга, перечень инфраструктурных проектов, наличие инвестиционных проектов в регионе, четкие сроки и финансовую модель реализации, подробный мастер-план развития территории.

Мастер-план территории – это принципиально новый инструмент развития индустрии туризма, который предполагает активное взаимодействие региональных органов исполнительной власти и субъектов малого и среднего бизнеса. Предполагается, что консорциум проектировщиков и экспертов при участии городского сообщества аккумулируют необходимые данные, анализируют туристский потенциал территории, прогнозируют приоритетные и потенциальные виды туризма, возможные к реализации на конкретной территории, определяют максимальную вместимость отелей, оценивают уровень туристской привлекательности и потенциал развития туризма в регионе. Основное планирование включает комплексный анализ, учитывающий экономическую составляющую, доступные точки притяжения туристов, сохранение и развитие территорий, инвестиционный потенциал и другие критерии.

Ожидается, что до 2035 г. будет разработан общероссийский генеральный туристский план в рамках национального проекта «Индустрия туризма и гостеприимства». Задачей генерального плана по туризму является анализ вклада регионов в развитие туризма, выявление перспективных туристских направлений и выработка рекомендаций по созданию необходимой инфраструктуры в субъектах. В глобальном масштабе туризм имеет первостепенное значение для восстановления экономики после пандемии и введения санкций против России.

## **Результаты исследования**

В статье анализируются перспективы российских регионов к развитию туристского сектора экономики с позиции наличия необходимых ресурсов в современных реалиях. В ходе исследования рассмотрены основные экономические предпосылки развития туризма в регионах и увеличения доли туризма в ВВП в соответствии с целями национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» с 3,7 до 8,2 трлн руб. к 2030 г. [Volkov, Gushina, Vitalieva, 2019].

События последних лет показали, что вектор развития туристской отрасли сместился с внешнего на внутренний. Несмотря на высокий потенциал внешнего (международного) туризма и потребность граждан России посещать различные страны, пандемия 2019 г., а затем и санкционные ограничения, вызванные началом СВО в 2022 г., позволили перенаправить туристские потоки на внутренний туризм.

Среди причин, которые повлияли на смену приоритетов отдыхающих, можно выделить:

1. Трудности с возвращением в Россию, с которыми столкнулись многие туристы в 2020 г. из-за экстренного закрытия границ в связи с объявлением пандемии.

2. Высокая стоимость зарубежных перелетов из-за отмены прямых рейсов в значительное количество ранее привлекательных для туристов стран, особенно европейского направления.

3. Внешнеполитические факторы, такие как повышение уровня русофобии, введение визовых ограничений, санкционные ограничения, блокировка банковских переводов и др.

В данной связи большинство туристов или выбирают новые направления в выездном туризме, или предпочитают открывать новые регионы внутри России. Сложившиеся обстоятельства стали экономическим детонатором для развития туристской привлекательности ранее неизвестных туристских направлений. Государственная поддержка, наличие грантов и субсидий, поддержка Федерального центра позволили повысить общий туристский имидж регионов.

Конечно, 2021–2022 гг. выявили и основные проблемы, с которыми столкнулись регионы в связи с увеличивающимся наплывом туристов: нехватка гостиничных номеров, которая приводит к необоснованно высокой стоимости проживания; достаточно низкий уровень обслуживания в системе HoReCa, по сравнению с европейским сервисом; недостаточно развитая транспортная инфраструктура, отсутствие или нерегулярные

авиасообщения, отсутствие прямых маршрутов без пересадок; закрытие воздушного пространства над рядом регионов в 2022 г.; неготовность региона к наплыву туристов: отсутствие квалифицированных специалистов, таких как гиды, экскурсоводы, инструкторы, аниматоры и т. д.

Следует отметить, что независимо от развития внешнеэкономической и политической ситуации, внутренний туризм в России уже получил серьезный импульс для развития, а наличие программ развития и поддержки отрасли, совершенствование законодательной базы позволит выйти на новый уровень и повысить конкурентоспособность российского туристского сектора, в том числе и для иностранных туристов.

Проведенное исследование показало основные проблемы в развитии туристской отрасли и пути их преодоления. Результаты и выводы могут быть использованы при формировании региональных стратегий развития туристского сектора на основе имеющихся на территории ресурсов, а также в работе органов власти и управления, заинтересованных в развитии туристского потенциала и привлечения инвесторов.

## **Заключение**

Рациональное использование ресурсного потенциала региона (трудового, финансового, технического и др.) позволяет достичь максимальной эффективности функционирования туристского комплекса. Рациональный подход в использовании регионального потенциала обусловлен анализом туристского рынка, наличием развитой сферы услуг и инфраструктуры, особенностями и культурой туристского потребления, взаимосвязями туристической сферы с другими отраслями регионального хозяйства.

Важным аспектом развития туризма в регионах России является взаимодействие федеральных и региональных программ, участие регионов в национальных проектах, активное сотрудничество органов власти и субъектов МСП. Именно такие формы взаимодействия позволяют получить функциональный, сбалансированный, социально ориентированный туристский комплекс в рамках территориальных образований.

Эффективное стратегическое управление региональными туристскими ресурсами является важнейшим фактором развития территорий в условиях вынужденных ограничений и санкций, обусловленных внешнеполитическими и экономическими факторами.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

- Бушуева И. В., 2019. Новые стратегические приоритеты развития туризма в России // СЕРВИС PLUS. Т. 13, №4. С. 25–33. DOI: 10.24411/2413-693X-2019-10404
- Волков С. К., 2019. Формирование и развитие маркетинга туристской сферы современной России: теория, методология, практика : монография. Волгоград : Изд-во ВолГТУ. 184 с.
- Волков С. К., Гущина Е. Г., Витальева Е. М., 2018. Маркетинговый механизм преодоления отрицательных эффектов информационной асимметрии в региональной системе хозяйствования : монография. Волгоград : Изд-во ВолГТУ. 135 с.
- Воронцова М. Г., Васильева А. Д., 2022. Проектная деятельность в развитии туристской территории региона // Журнал правовых и экономических исследований. № 1. С. 176–184. DOI: 10.26163/GIEF.2022.44.96.024
- Гущина Е. Г., Тарабанова Е. В., 2022. Креативные индустрии: новые возможности для развития российских городов и регионов // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. Т. 24, № 1. С. 91–104. DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2022.1.9>
- Дейко С. Ю., Сидорова Д. В., Филобок А. А., Рябошапко В. П., 2013. Проблемы развития и функционирования курортов Северного Кавказа в границах ЮФО и СКФО // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. № 6 (39). С. 44–49.
- Джанджугазова Е. А., 2023. Маркетинг туристских территорий : учеб. пособие для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт. 208 с.
- Иншаков О. В., 2013. Коллаборация как глобальная форма организации экономики знаний // Экономика региона. № 3 (35). С. 38–44.
- Кирьянова Л. Г., 2010. Маркетинг дестинаций как современный подход к управлению туристским регионом // Известия Томского политехнического университета. Т. 316, № 6. С. 35–40.
- Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д., 2005. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммун, регионы и страны Европы. СПб. : Стокгольмская школа экономики. 376 с.
- Ломовцева А. В., 2020. Брендинг как инструмент формирования туристской привлекательности региона (на примере Нижегородской области) // Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации : материалы ст. Междунар. науч.-практ. конф., г. Нижний Новгород, 16 апреля 2020 г. Н. Новгород : Нижегород. гос. пед. ун-т им. Козьмы Минина. С. 251–262.
- Макринова Е. И., Иваницкая Т. Ю., 2014. Управление развитием сферы туристских услуг на основе концепции маркетинга: региональный аспект // Фундаментальные исследования. № 3-4. С. 795–799.
- Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», 2023. URL: <https://xn--80aarpmpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/turizm>
- Нестерова А. Г., 2021. Трансформация маркетинговой деятельности в туристской отрасли в условиях пандемии коронавируса // Маркетинг в России и за рубежом. № 4. С. 85–91.
- Полякова Т. В., Дубова Ю. И., 2015. Маркетинг территорий как инструмент формирования благоприятного имиджа и туристической привлекательности регионов : монография. Волгоград : Изд-во ВолГТУ. 127 с.
- Решетников М., 2023. Туристический поток по России в 2022. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/maksim\\_reshetnikov\\_turisticheskiy\\_potok\\_po\\_rossii\\_v\\_2022\\_godu\\_vyros\\_na\\_8.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_turisticheskiy_potok_po_rossii_v_2022_godu_vyros_na_8.html)
- Розанова Т. П., 1998. Маркетинг в туризме: стратегия достижения успеха. М. : Изд-во Российской экономической академии. 135 с.
- Саранча М. А., Кочуров Б. И., 2020. Комплексный подход к экологическому и эффективному управлению туристскими потоками // Экологические системы и приборы. № 10. С. 3–15. DOI: 10.25791/esip.10.2020.1182
- Сачук Т. В., 2009. Территориальный маркетинг. СПб. : Питер. 368 с.
- Устина Н. А., Карлина А. А., 2019. Современные управленческие технологии государственной и муниципальной поддержки инициативных проектов в сфере туризма // Вестник Самарского муниципального института управления. № 1. С. 46–57.
- Фролов Д. П., 2013. Маркетинговая парадигма регионального развития : монография. Волгоград : Изд-во ВолГУ. 133 с.
- Холодидина Ю. Е., 2020. Оценка эффективности управления туристскими ресурсами на региональном уровне // Финансовая экономика. № 4. С. 309–313.
- Янкина И. А., Нови И. Н., 2020. Стратегический потенциал туристского бизнеса в контексте социально-экономического развития региона // Бизнес. Образование. Право. № 3 (52). С. 118–123. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.52.360
- Belikova E., Nesterova A., Sgibneva O., 2022. Electronic Environment for the Functioning of the Regional Socio-Cultural Brands of the Volgograd Region. Science and Global Challenges of the 21<sup>st</sup> Century – Science and Technology. Perm Forum 2021 // Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 342. Springer, Cham. P. 911–918. DOI: 10.1007/978-3-030-89477-1\_82
- Bramwell B., Rawding L., 1994. Tourism Marketing Organizations in Industrial Cities. Organizations, Objectives and Urban Governance // Tourism Management. December. Vol. 15, iss. 6. P. 425–434.
- Hollier R., 1991. Conflict in the Gulf. Response of the Tourism Industry // Tourism Management. March. Vol. 12, iss. 1. P. 2–4. DOI: [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0261-5177(91)90022-L)

- Kavaratzis M., 2004. From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands // *Place Branding and Public Diplomacy*. Vol. 1, № 1. P. 58–73. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Van Laere K., Heene A., 2003. Social Networks as a Source of Competitive Advantage for the Firm // *Journal of Workplace Learning*. Vol. 15 (6). DOI: 10.1108/13665620310488548
- Volkov S. K., Gushina E. G., Vitalieva E. M., 2019. Asynchrony Formation 4.0 Industry in the Russian Regions // *Regional and Sectoral Economic Studies*. Vol. 19-2. P. 45–56.
- REFERENCES**
- Bushueva I.V., 2019. Novyye strategicheskiye prioritety razvitiya turizma v Rossii [New Strategic Priorities for Tourism Development in Russia]. *SERVIS PLUS*, vol. 13, iss. 4, pp. 25-33. DOI: 10.24411/2413-693X-2019-10404
- Volkov S.K., 2019. *Formirovanie i razvitie marketinga turistskoj sfery sovremennoj Rossii: teoriya, metodologiya, praktika: monografiya* [Formation and Development of Tourism Marketing in Current Russia: Theory, Methodology, and Practice. Monograph]. Volgograd, Izd-vo VolgGTU. 184 p.
- Volkov S.K., Gushchina E.G., Vitaleva E.M., 2018. *Marketingovij mekhanizm preodoleniya otricatelnykh effektivov informacionnoj asimmetrii v regionalnoj sisteme khozyajstvovaniya: monografiya* [Marketing Mechanism to Overcome the Negative Effects of Information Asymmetry in the Regional System of Management. Monograph]. Volgograd, Izd-vo VolgGTU. 135 p.
- Vorontzova M.G., Vasileva A.D., 2022. Proektnaya deyatel'nost v razvitii turistskoj territorii regiona [Project Activities in the Development of the Region's Tourist Area]. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovanij* [The Journal of Legal and Economic Studies], no. 1, pp. 176-184. DOI: 10.26163/GIEF.2022.44.96.024
- Gushina E.G., Tarabanova E.V., 2022. Kreativnie industrii: novye vozmozhnosti dlya razvitiya rossiiskikh gorodov i regionov [Creative Industries: New Capabilities for the Development of Russian Cities and Regions]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], vol. 24, no. 1, pp. 91-104. DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2022.1.9>
- Deiko S.Yu., Sidorova D.V., Filobok A.A., Ryaboshapko V.P., 2013. Problemi razvitiya i funkcionirovaniya kurortov Severnogo Kavkaza v granizah UFO i SKFO [Problems of Development and Functioning of Resorts in the North Caucasus within the Boundaries of the Southern Federal District and the North Caucasus Federal District]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta* [Newsletter of North-Caucasus Federal University], no. 6 (39), pp. 44-49.
- Dzhandzhugazova E.A., 2023. *Marketing turistskikh territorij: ucheb. posobie dlya vuzov* [Marketing of Tourist Territories. Textbook for Universities]. Moscow, Yurajt Publ. 208 p.
- Inshakov O.V., 2013. Kollaboratsiya kak globalnaya forma organizatsii ekonomiki znaniy [Collaboration as a Global form of Knowledge Economy Organisation]. *Ekonomika regiona* [The Region's Economy], no. 3 (35), pp. 38-44.
- Kiryanova L.G., 2010. Marketing destinatsiy kak sovremennij podkhod k upravleniyu turistskim regionom [Destination Marketing as a Modern Approach to Tourism Region Management]. *Izvestia Tomskogo politehnicheskogo universiteta* [News of Tomsk Polytechnic University], vol. 316, no. 6, pp. 35-40.
- Kotler F., Asplund K., Rein I., Haider D., 2005. *Marketing mest. Privlechenie investitsij, predpriyatij, zhitelej i turistov v goroda, kommuny, regiony i strany Evropy* [Place Marketing. Attracting Investment, Businesses, Residents and Tourists to European Cities, Municipalities, Regions and Countries]. Saint Petersburg, Stokgolmskaya shkola ekonomiki. 376 p.
- Lomovzeva A.V., 2020. Brending kak instrument formirovaniya turistskoy privlekatelnosti regiona (na primere Nizhegorodskoy oblasti) [Branding as a Tool for Shaping the Tourist Attractiveness of a Region (Case Study of the Nizhny Novgorod Region)]. *Industriya turizma i servisa: sostoyanie, problemy, effektivnost, innovatsii: materialy st. Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., g. Nizhnij Novgorod, 16 aprelya 2020 g.* [Tourism and Service Industry: Condition, Problems, Efficiency, Innovations. Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, Nizhny Novgorod, April 16, 2020]. Nizhny Novgorod, Nizhegor. gos. ped. un-t im. Kozmy Minina, pp. 251-262.
- Makrinova E.I., Ivanizkaya T.U., 2014. Upravlenie razvitiem sfery turistskikh uslug na osnove koncepcii marketinga: regionalnyy aspekt [Managing the Development of Tourism Services Based on the Marketing Concept: A Regional Perspective]. *Fundamentalnyye issledovaniya* [Fundamental Research], no. 3-4, pp. 795-799.
- Natsionalnyy proekt «Turizm i industriya gostepriimstva»* [National Project “Tourism and Hospitality Industry”], 2023. URL: <https://xn--80aapampemchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/turizm>
- Nesterova A.G., 2021. Transformatsiya marketingovoy deyatel'nosti v turistskoy otrasli v usloviyah pandemii koronavirusa [Transformation of Marketing Activities in the Tourism Industry in the Context of the Coronavirus Pandemic]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Marketing in Russia and Abroad], no. 4, pp. 85-91.

- Poliakova T.V., Dubova U.I., 2015. *Marketing territoriy kak instrument formirovaniya blagopriyatnogo imidzha i turistskoy privlekatelnosti regionov: monografiya* [Marketing of Territories as a Tool for Forming a Favourable Image and Tourist Attractiveness of Regions. Monograph]. Volgograd, Izd-vo VolGTU. 127 p.
- Reshetnikov M., 2023. *Turisticheskii potok po Rossii v 2022* [Tourist Arrivals in Russia in 2022]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/maksim\\_reshetnikov\\_turisticheskii\\_potok\\_po\\_rossii\\_v\\_2022\\_godu\\_vyros\\_na\\_8.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_turisticheskii_potok_po_rossii_v_2022_godu_vyros_na_8.html)
- Rosanova T.P., 1998. *Marketing v turisme: strategiya dostizhenia uspeha* [Marketing in Tourism: A Strategy for Success]. Moscow, Izd-vo Ros. ekon. akad. 135 p.
- Sarancha M.A., Kochurov B.I., 2020. Kompleksniy podhod k ekologicheskomu i effektivnomu upravleniyu turistskimi potokami [Comprehensive Approach to Ecological and Effective Management of Tourist Flows]. *Ekologicheskiye sistemy i pribory* [Ecological Systems and Devices], no. 10, pp. 3-15. DOI: 10.25791/esip.10.2020.1182
- Sachuk T.V., 2009. *Territorialnii marketing* [Territorial Marketing]. Saint Petersburg, Piter Publ. 368 p.
- Ustina N.A., Karlina A.A., 2019. Sovremennyye upravlencheskie tehnologii gosudarstvennoy i municipalnoy podderzhki iniciativnykh proektov v sfere turizma [Modern Management Techniques of State and Municipal Support for Initiative Projects in Tourism]. *Vestnik Samarskogo munitsipalnogo instituta upravleniya* [Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management], no. 1, pp. 46-57.
- Frolov D.P., 2013. *Marketingovaya paradigma regionalnogo razvitiya: monografiya* [The Marketing Paradigm for Regional Development. Monograph]. Volgograd, Izd-vo VolGU. 133 p.
- Holodilina U.E., 2020. Ozenka effektivnosti upravleniya turistskimi resursami na regionalnom urovne [Assessing the Effectiveness of Tourism Resource Management at the Regional Level]. *Finansovaya ekonomika* [Financial Economics], no. 4, pp. 309-313.
- Yankina I.A., Novi I.N., 2020. Strategicheskiy potencial turistskogo biznesa v kontekste socialno-ekonomicheskogo razvitiya regiona [Strategic Potential of Tourism Business in the Context of Socio-Economic Development of Region]. *Biznes. Obrasoanie. Pravo* [Business. Education. Law], no. 3 (52), pp. 118-123. DOI: 10.25683/VOLBL2020.52.360
- Belikova E., Nesterova A., Sgibneva O., 2022. Electronic Environment for the Functioning of the Regional Socio-Cultural Brands of the Volgograd Region. Science and Global Challenges of the 21<sup>st</sup> Century – Science and Technology. Perm Forum 2021. *Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 342*. Springer, Cham, pp. 911-918. DOI: 10.1007/978-3-030-89477-1\_82
- Bramwell B., Rawding L., 1994. Tourism Marketing Organizations in Industrial Cities. Organizations, Objectives and Urban Governance. *Tourism Management*, December, vol. 15, iss. 6, pp. 425-434.
- Hollier R., 1991. Conflict in the Gulf. Response of the Tourism Industry. *Tourism Management*, March, vol. 12, iss. 1, pp. 2-4. DOI: [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0261-5177(91)90022-L)
- Kavaratzis M., 2004. From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 1, no. 1, pp. 58-73. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Van Laere K., Heene A., 2003. Social Networks as a Source of Competitive Advantage for the Firm. *Journal of Workplace Learning*, vol. 15 (6). DOI: 10.1108/13665620310488548
- Volkov S.K., Gushina E.G., Vitalieva E.M., 2019. Asynchrony Formation 4.0 Industry in the Russian Regions. *Regional and Sectoral Economic Studies*, vol. 19-2, pp. 45-56.

### **Information About the Authors**

**Elena G. Gushchina**, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Volgograd State University, Prosp. Universitetsky, 100, 400062 Volgograd, Russian Federation, gushchinaeg@volsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3185-7675>

**Anna G. Nesterova**, Candidate of Sciences (Sociology), Associate Professor, Department of Management and Marketing, Volgograd State University, Prosp. Universitetsky, 100, 400062 Volgograd, Russian Federation, anna.nesterova@volsu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0982-639X>

**Bashar Abdul Hussein**, Postgraduate Student, Department of Management and Marketing, Volgograd State University, Prosp. Universitetsky, 100, 400062 Volgograd, Russian Federation, baharabdulhussen@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-2956-5650>

### **Информация об авторах**

**Елена Геннадьевна Гущина**, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга, Волгоградский государственный университет, просп. Университетский, 100, 400062 г. Волгоград, Российская Федерация, gushchinaeg@volsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3185-7675>

**Анна Геннадиевна Нестерова**, кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Волгоградский государственный университет, просп. Университетский, 100, 400062 г. Волгоград, Российская Федерация, anna.nesterova@volsu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0982-639X>

**Башар Абдул Хуссейн**, аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, Волгоградский государственный университет, просп. Университетский, 100, 400062 г. Волгоград, Российская Федерация, baharabdulhussen@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-2956-5650>