

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-214-224

УДК 338.48(045)

JEL Z32

## Особенности управления стратегическим развитием туристских территорий в России

М.Е. Воловик

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Российская Федерация

### АННОТАЦИЯ

**Актуальность** темы исследования определяется тем, что сфера российского внутреннего туризма является одной из приоритетных отраслей экономики РФ. **Целью** работы стало выявление ключевых этапов и особенностей стратегического управления развитием туристских территорий в России. Автором были изучены статистические данные по внутреннему туризму, произведен анализ законодательной базы РФ касательно развития отрасли, определены ключевые черты и принципы стратегического управления ее развитием на федеральном и региональном уровнях. Для каждого из них предложена структурная модель. **Результаты** исследования могут быть использованы как представителями научного сообщества, так и предпринимателями, региональными и муниципальными властями при разработке проектов в сфере туризма.

**Ключевые слова:** туристская территория; внутренний туризм; стратегическое управление; туристский продукт; мастер-планирование; маркетингово-девелоперская модель

**Для цитирования:** Воловик М.Е. Особенности управления стратегическим развитием туристских территорий в России. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2026;16(2):214-224. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-214-224

ORIGINAL PAPER

## Features of Strategic Management of Tourism Territory Development in Russia

M.E. Volovik

Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russian Federation

### ABSTRACT

The **relevance** of this study is determined by the fact that the domestic tourism sector in Russia is one of the priority branches of the national economy. The **aim** of the paper is to identify the key stages and specific features of strategic management of tourism territory development in the Russian Federation. The author examines statistical data on domestic tourism, analyses the regulatory and legislative framework governing the development of the sector in Russia, and identifies the key characteristics and principles of strategic management at both federal and regional levels. Structural models are proposed for each level. The **results** of the study may be of practical use for researchers, entrepreneurs, as well as regional and municipal authorities in the development of tourism-related projects.

**Key words:** tourism territory; domestic tourism; strategic management; tourism product; master-planning; marketing and development model

**For citation:** Volovik M.E. Features of strategic management of tourism territory development in Russia. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2026;16(2):214-224. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-214-224

## ВВЕДЕНИЕ

Отрасль внутреннего и въездного туризма в РФ можно признать относительно молодой, если рассматривать ее с точки зрения самостоятельной и полноценной экономической сферы.

Индустрия туризма обеспечивает население рабочими местами как ни одна другая отрасль промышленности, и ее развитие положительно влияет на совершенствование инфраструктуры и повышение доходов многих регионов как в России, так и других стран. Общеизвестным считается факт, что данная сфера является важнейшей составляющей экономики любого государства.

В то же время туристическая отрасль остается сложной и многокомплексной системой, требующей нестандартных подходов к управлению. Ее деятельность зависит от товаров и услуг, зачастую производимых в разных сегментах бизнеса, но связанных между собой и в совокупности представляющих единую ценность для потребителя. Это транспорт, логистика, сферы гостеприимства и общественного питания, анимация, события и т.д.

Кроме того, эффективность реализации проектов в туристической индустрии проявляется в долгосрочной перспективе, так как они связаны с процессами планирования, масштабного строительства, сезонностью и т.д.

Методология стратегического развития отрасли обсуждается в научных источниках с точки зрения таких факторов, как обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности территорий, удовлетворение потребительских запросов [1–5]. Кроме того, важными являются вопросы создания кластеров, поддержки креативных экономик [6–9] и т.д.

Согласно Стратегии развития туризма в РФ до 2035 г. (далее — Стратегия) туристская территория — физическое пространство (муниципальное образование или группа муниципальных образований), которое характеризуется наличием общего туристского продукта<sup>1</sup>.

## ОБЗОР СТАТИСТИЧЕСКИХ ДАННЫХ

В течение последних 10 лет динамичный рост отрасли в России наблюдается во многом благодаря государственной поддержке, выделению внутреннего и въездного видов туризма в качестве приоритетных

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р «О Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/>

сфер развития экономики, а также использованию новых и адекватных современным условиям методов управления территориями и туристским рынком.

Согласно статистическим данным, один из основных показателей — «численность лиц, размещенных в коллективных средствах размещения», с 2021 г. показывает постоянный рост. Так, в 2021 г. он составил 66 539,8 тыс. чел., в 2022 г. — 73 093 тыс. чел., в 2023 г. — 83 578,4 тыс. чел., в 2024 г. — 90 068 тыс. человек. В первом квартале 2025 г. — 18 308,8 тыс. человек, во втором — 23 106,3 тыс. чел., что говорит о приросте в 5,1 и 8,3% (соответственно) по сравнению с соответствующими периодами 2024 г.<sup>2</sup> Общий туристский поток в РФ в 2022 г. составил 153 912 388 поездок, в 2023 г. — 158 703 221 поездок, в 2024 г. — 170 883 217 поездок. За период с января по ноябрь 2025 г. данная цифра уже достигла 162 936 106<sup>3</sup>, что также подтверждает ежегодное развитие отрасли.

Наблюдается прирост валовой добавленной стоимости туристической индустрии в ВВП страны: в 2021 г. на 2,6%, в 2022 г. — 2,7%, в 2023 г. — 2,8%, в 2024 г. — 2,9%<sup>4</sup>.

Особенность сферы туризма — это перераспределение туристского потока (турпотока) между субъектами РФ (на фоне общего роста). В 2023 г. данный показатель по сравнению с 2022 г. увеличился в 52-х регионах и снизился в 33-х. С января по октябрь 2025 г. треть общего турпотока пришлась на Москву, Санкт-Петербург и Краснодарский край<sup>5</sup>.

В табл. 1 указано количество поездок в наиболее посещаемые регионы России, а в табл. 2 эти субъекты представлены согласно индексу туристической привлекательности, рассчитанному по методике научно-образовательного консорциума «Устойчивый туризм», Международного аналитического центра устойчивого развития туризма ВШУ РУДН и туристического онлайн сервиса «Погнали».

В России пока не существует единой официальной методики подсчета туристских поездок по субъектам — основным ориентиром является численность граждан, зарегистрированных в кол-

<sup>2</sup> Статистический бюллетень РОССТАТА к всемирному дню туризма. 2025 г. URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turism\\_2025.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turism_2025.pdf)

<sup>3</sup> Федеральная служба государственной статистики (официальный сайт). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm>  
<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Индекс туристической привлекательности регионов России. URL: [https://rgo.ru/upload/content\\_block/files/07054bee745bf466a53849143876997d/697b2cf619c9d2e67109faac8ecbd8fbe.pdf?ysclid=ml90p8nb1j592153889](https://rgo.ru/upload/content_block/files/07054bee745bf466a53849143876997d/697b2cf619c9d2e67109faac8ecbd8fbe.pdf?ysclid=ml90p8nb1j592153889)

Таблица 1 / Table 1

**Регионы РФ – лидирующие по количеству  
посещений в 2025 г. (январь – ноябрь) /  
Regions of the Russian Federation Leading in the  
Number of Visits in 2025 (January – November)**

Место / Place	Регион / Region	Количество поездок в 2025 году (январь – ноябрь) / Visits in 2025 (January – November)
1	Москва и Московская область	20972 936
2	Санкт-Петербург и Ленинградская область	20157 563
3	Краснодарский край	17786 957
4	Крым и Севастополь	4 505 054
5	Татарстан	4 344 318
6	Свердловская область	3 207 318
7	Нижегородская область	3 070 373
7	Ставропольский край	2 621 364
8	Тюменская область	2 348 531
10	Республика Башкортостан	1 822 441

Источник / Source: составлено автором на основе данных официального сайта Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm/> / compiled by the author based on data of official site of the Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm>.

лективных местах размещения, а также статистика туроператоров и других участников рынка.

В туристической сфере существует ряд целей и показателей, отраженных в долгосрочных программах по ее развитию. Стратегия формирования устойчивой, целостной и эффективной системы внутреннего туризма должна быть гибкой и учитывать организационные и структурные аспекты. Речь идет и о финансировании, повышении инвестиционной привлекательности, подготовке кадров, улучшении инфраструктуры, поиске новых и актуальных инструментов и подходов к управлению отраслью и т.д.

Расширение сектора внутреннего туризма непосредственно связано с управлением одним из главных ресурсов России – туристскими территориями. Следует подчеркнуть, что они не всегда находятся в рамках административных границ и могут обладать разными видами туристских продуктов.

## ОБСУЖДЕНИЕ

Каждая территория сосредотачивает в себе уникальные природные, культурные, событийные, бальнеологические и другие конкурентные преимущества. Для формирования системы управления туристской сферой (и туристскими территориями) целесообразно выделить ключевые особенности последней. Это позволит создать базовую модель стратегического развития туристских территорий России, следование которой необходимо для достижения ключевых показателей как всей отрасли, так и отдельных регионов, территорий и бизнес-структур.

В русле вышесказанного нужно отметить определяющую роль государственной поддержки (господдержка), инструменты которой должны служить драйвером развития внутреннего туризма и учитывать интересы всех заинтересованных сторон: бизнеса, местных жителей, региональных властей и т.д. [8].

Об этом говорится в Стратегии, базовая концепция которой представлена на рис. 1. Она включает три ключевых компонента: меры поддержки государства, разработка комплексных планов развития территорий, формирование условий для усиления

Таблица 2 / Table 2

**Лидеры Индекса туристической привлекательности  
регионов России, 2025 / Leaders of Tourism  
Attractiveness Index of Russian regions, 2025**

Место / Place	Регион / Region	Индекс
1	Москва/Краснодарский край	0.61
2	Санкт-Петербург	0.55
3	Республика Татарстан	0.51
4	Московская область	0.49
5	Свердловская область	0.47
6	Республика Дагестан	0.45
7	Мурманская область/ Калининградская область	0.44
8	Архангельская область	0.43
9	Тюменская область/Ярославская область/Кемеровская область	0.42
10	Ульяновская область/Ставропольский край/Ростовская область	0.41

Источник / Source: составлено автором на основе индекса туристической привлекательности регионов России 2025. URL: <https://clck.su/LWftZ> / compiled by the author based on the 2025 index of tourist attractiveness of Russian regions. URL: <https://clck.su/LWftZ>

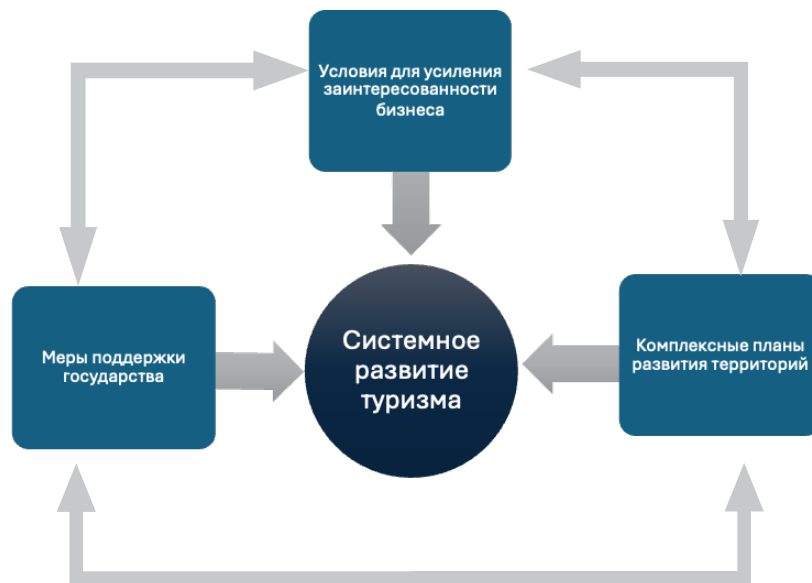


Рис. 1 / Fig. 1. Концепция Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г. / Concept of the Strategy for Tourism Development in the Russian Federation up to 2035

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

заинтересованности бизнеса, — которые формируют устойчивое системное развитие туризма в РФ.

В рамках данных задач определены приоритетные направления Стратегии: «комплексное развитие туристских территорий, включая развитие туристской инфраструктуры, коммунальной и транспортной инфраструктуры, развитие объектов показа и других объектов индустрии туризма, благоустройство туристских территорий, в целях создания конкурентоспособного туристского продукта... Взаимодействие федеральных и региональных органов власти, субъектов естественных монополий и представителей туристского бизнеса при планировании развития туристских территорий...».

Целью реализации указанных направлений является создание конкурентоспособного туристского продукта; синхронизация планов по созданию объектов туристской и обеспечивающей инфраструктуры; существенная минимизация инвестиционных рисков для всех участников отрасли; снижение административных барьеров; формирование оптимальных условий для инвестора.

Стратегия — основа для дальнейшей разработки нормативно-правовых и других документов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Ее цели определяют комплекс задач, которые необходимо решить как для пространственного развития туристских территорий, так и для гарантии социально-экономической устойчивости региона в целом.

Далее рассмотрим документ, задающий векторы развития туризма — Государственную программу Российской Федерации «Развитие туризма» от 24.12.2021 г.<sup>6</sup> (далее — Программу), основанную на национальных целях развития РФ, содержащихся в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»<sup>7</sup>, в Указе Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»<sup>8</sup>, а также в других правовых документах, имеющих стратегическое значение.

Программа содержит перечень задач, реализация которых обеспечивается путем осуществления

<sup>6</sup> Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2021 г. № 2439 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/403336467/>

<sup>7</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.». URL: [https://ivo.garant.ru/proxy/share?data=q4Og0aLnpN5Pvp\\_q1YqxjK\\_xqrzXt9W\\_qeqZArb1tcalo\\_yf8-aowbnJtcvygADzs-CA5pPknOKO8pjwn7XksvC9xL7Kjue0lRrwieCN6LnjteK8rQ==](https://ivo.garant.ru/proxy/share?data=q4Og0aLnpN5Pvp_q1YqxjK_xqrzXt9W_qeqZArb1tcalo_yf8-aowbnJtcvygADzs-CA5pPknOKO8pjwn7XksvC9xL7Kjue0lRrwieCN6LnjteK8rQ==)

<sup>8</sup> Указ Президента РФ от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: [https://ivo.garant.ru/proxy/share?data=q4Og0aLnpN5Pvp\\_q1YqxjK\\_xqrzXt9W\\_qeqZArb1tcalo\\_yf8-aowbnJtcvygADzs-CA5pPknOKO8pjwn7XksvC9xL7Kjue0lRrwieCE5bLktOi6rQ==](https://ivo.garant.ru/proxy/share?data=q4Og0aLnpN5Pvp_q1YqxjK_xqrzXt9W_qeqZArb1tcalo_yf8-aowbnJtcvygADzs-CA5pPknOKO8pjwn7XksvC9xL7Kjue0lRrwieCE5bLktOi6rQ==)

системы мероприятий, предусмотренных федеральными проектами «Совершенствование управления в сфере туризма», «Развитие туристической инфраструктуры», «Повышение доступности туристических продуктов» национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» [10].

В целом, практика национального проектирования является относительно новой для России. Тем не менее она успешно реализуется во многих социальных и экономических сегментах. Положительный результат достигается за счет применения проектного подхода и выработки конкретных мер и действий для достижения ключевых целей и задач определенной отрасли в условиях ограниченности времени.

Национальные проекты — это инициативы, осуществление которых способствует повышению как уровня жизни граждан, так и конкурентоспособности страны в мировом масштабе. Они отличаются высокой значимостью и контролем на всех уровнях государственного управления.

Применительно к туризму проектный подход не только формирует методологию, в рамках которой отрасль не рассматривается как производная от природных или культурно-исторических ресурсов, но и создает дополнительные конкурентные преимущества, которые позволят туристскому продукту на территории быть более гибким и дифференцированным: событийные мероприятия, гастрономический туризм, культурно-развлекательные комплексы и другие специально созданные точки притяжения потока посетителей. Кроме того, проектный подход учитывает комплексность пространственного развития и приверженность результатам, необходимым для дальнейшего развития всей территории, а не отдельных ее участков или объектов [11].

Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» был принят в 2020 г., и в настоящее время его выполнение находится уже на втором этапе (первый — 2020–2024 гг., второй — 2025–2030 гг.).

Он направлен на воплощение трех федеральных программ: «Совершенствование управления в сфере туризма», «Развитие туристической инфраструктуры», «Повышение доступности туристических продуктов». Перечень программ на втором этапе пополнился и теперь включает пять инициатив. (рис. 2)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Национальные проекты России. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/>

Среди ключевых мероприятий проекта выделяют:

- льготное кредитование строительства крупных гостиниц;

- создание круглогодичных морских курортов;
- строительство модульных некапитальных средств размещения;
- создание единой цифровой платформы;
- обучение кадров;
- стимулирование спроса на отечественную продукцию для туристической отрасли и т.д.

Программа поддержки строительства модульных гостиниц считается одной из наиболее востребованных. В ходе ее выполнения за счет господдержки введено в эксплуатацию уже более 13 тыс. номеров по всей стране. В ближайшие три года Правительство РФ выделит еще 15 млрд руб. на возведение почти 11 тыс. номеров (в рамках 380 проектов в 55 регионах). Максимальное финансирование получают наиболее популярные маршруты во Владимирской и Ярославской областях; также субсидиями будут обеспечены пока еще менее популярные территории: Камчатский край, Вологодская область, Республика Мордовия и др. В приоритете — создание туристских ОЭЗ (особые экономические зоны), строительство объектов вблизи популярных автомобильных маршрутов, проходящих по участкам федеральных дорог М-4 «Дон», М-8 «Холмогоры», М-11 «Нева», М-12 «Восток»<sup>10</sup>.

Ключевой целью национального проекта является достижение к 2030 г. следующих показателей: количество туристических поездок по территории РФ — 140 млн; объем экспорта туристских услуг — 10,75 млрд USD; доля туристской отрасли в валовом внутреннем продукте — 5%<sup>11</sup>.

Для обеспечения конкурентных преимуществ туристской территории необходимо выявить те ее ресурсы, которые будут обеспечивать поток посетителей в долгосрочной перспективе. К ним относятся не только естественные природные (в том числе бальнеологические), культурно-исторические и другие условия, но и целенаправленно созданная развитая инфраструктура, включающая логистику, событийный календарь региона, так называемые «точки входа».

<sup>10</sup> Министерство экономического развития Российской Федерации (официальный сайт). URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo\\_podderzhit\\_stroitelstvo\\_modulnyh\\_gostinich\\_v\\_regionah.html?ysclid=miyi7bq443700429251](https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_podderzhit_stroitelstvo_modulnyh_gostinich_v_regionah.html?ysclid=miyi7bq443700429251)

<sup>11</sup> Паспорт национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». URL: [https://poddore-r49.gosweb.gosuslugi.ru/netcat\\_files/46/469/np\\_turizm\\_1.pdf](https://poddore-r49.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/46/469/np_turizm_1.pdf)



Рис. 2 / Fig. 2. Структура национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» / Structure of the National Project "Tourism and the Hospitality Industry"

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Согласно Распоряжению Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р «О Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г.», «точки входа туристского потока» — автовокзалы (автостанции), аэровокзалы, железнодорожные вокзалы, пассажирские остановочные пункты (платформы), морские и речные вокзалы, причалы и пристани, пункты пропуска на государственной границе Российской Федерации<sup>12</sup>.

Туристские ресурсы необходимо не только определить, но и развивать и продвигать — ими нужно управлять. Для решения подобных задач могут использоваться разные инструменты, в том числе проектный подход, описанный выше.

Одним из ключевых механизмов реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» является мастер-планирование — оно применяется на 12 туристских макротерриториях, определенных в Государственной программе «Развитие туризма»<sup>13</sup>.

Мастер-план развития туристской территории — самостоятельный документ или раздел стратегиче-

ского плана регионального и/или муниципального уровня, определяющий локализацию проектов по совершенствованию туристской территории. Он разрабатывается для всего муниципального образования (либо его части или нескольких муниципальных образований в составе туристской территории), включает места локализации точек притяжения и коллективных средств размещения, зоны объектов вспомогательной и транспортной инфраструктуры и иных мест<sup>14</sup>.

Создание мастер-плана отражает комплексность подхода к развитию туристской территории. Его авторы опираются на концепцию территориального планирования, включая зонирование, архитектурный и дизайн-код, расчет турпотоков, нагрузку на инфраструктуру, экосистемы и многое другое, в том числе последующие целевое и фокусное применение механизмов поддержки развития туризма.

Туристское мастер-планирование — это подготовка практического документа, содержащего элементы природоохранного, градостроительного и других видов экономического и юридического регулирования территорий, которые объединены пространственной привязанностью, туристически-

<sup>12</sup> Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р «О Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г.» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/>

<sup>13</sup> Государственная программа «Развитие туризма» от 24.12.2021.

<sup>14</sup> Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf>

ми и социально-экономическими возможностями, а также потребительскими запросами.

Представим разработку туристского мастер-плана в виде трех этапов, каждый из которых состоит из определенных процессов (рис. 3).

1. Подготовка: аналитическая работа, вовлечение в нее максимального числа заинтересованных сторон:

- координация: цели, задачи развития территории, механизмы управления;
- прогнозирование: формирование целостного видения будущего пространства, учет имеющихся туристско-рекреационных и инфраструктурных ресурсов и их распределение;
- выявление туристских ресурсов, точек притяжения и инфраструктуры территории, которые способствовали бы развитию дифференцированного туристского продукта;
- формирование диалога: привлечение общественности, бизнеса, государства, инвесторов и других заинтересованных сторон в обсуждение мастер-плана.

2. Стратегирование: работа над содержанием документа:

- зонирование территории — распределение на ней туристских объектов с учетом действующей и перспективной инфраструктуры; разделение туристской территории на зоны по видам туризма, определение «якорных» (наиболее важных) туристских проектов;
- привлечение финансирования (инвестиций) из разных источников;

- позиционирование и маркетинг: разработка и продвижение уникального бренда туристской территории.

3. Реализация: использование результатов мастер-планирования — инновационных сценариев (комплексное развитие, создание маршрутов, туристических кластеров, постепенное развитие определенных зон и т.д.) — на практике для развития туристской территории:

За период с 2021 по 2024 г. на базе ООО «Прогород» (группа компаний ВЭБ.РФ) было разработано 12 туристических схем (мастер-планов) территориально-пространственного планирования: Большое Золотое кольцо, «Из Москвы в Санкт-Петербург», «Русская Балтика», «Западный юг России», «Русский север и Арктика», «Восточный юг России», «Большой Кавказ», «Большая Волга», «Большой Урал», «Байкал», «Большой Алтай», «Дальний Восток», охвативших 52 региона. Это стало первым опытом отраслевого мастер-планирования в России.

«Туристические схемы представляют собой исследование туристического потенциала и определяют планы по развитию туризма в регионах до 2030 г. Документы содержат информацию о региональных туристических продуктах, статистических и прогнозных показателях отрасли, планах по строительству и реконструкции туристической и обеспечивающей инфраструктуры, а также информацию о действующих инвестиционных лотах в туризме на территориях проектирования»<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Группа компаний ВЭБ.РФ (официальный сайт). URL: <https://вэб.рф/turisticheskie-skhemy/>

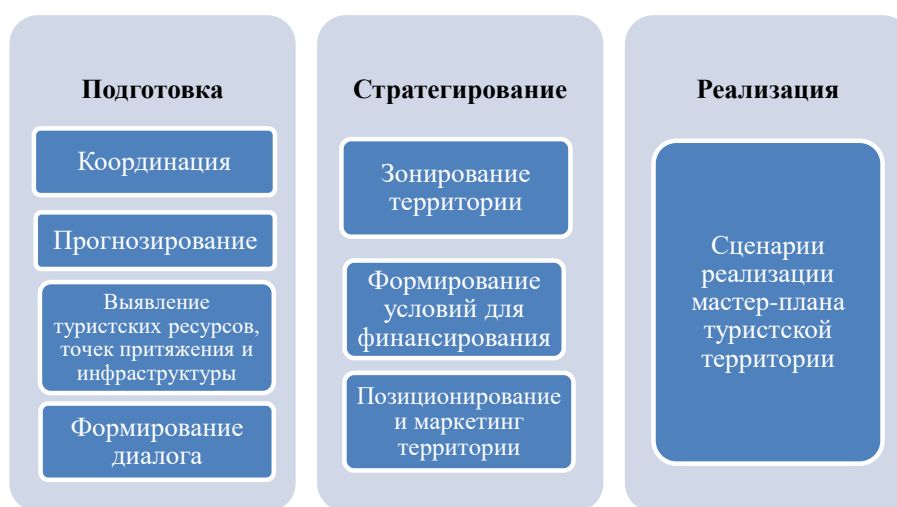


Рис. 3 / Fig. 3. Этапы мастер-планирования туристской территории / Stages of Master Planning for a Tourism Territory

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Таким образом, мастер-план является новым, прогрессивным и наиболее комплексным документом, который содержит описание вариантов стратегического развития туристской территории. Постановка целей и задач мастер-планирования, а также процедура их достижения — это сложное и продолжительное мероприятие, позволяющее, однако, учитывать максимальное количество аспектов, влияющих на долгосрочное и позитивное развитие туристской территории.

Вышеперечисленные программы и инструменты стратегической важности являются, в основном, документами федерального уровня и применяются либо в субъектах РФ, либо в туристско-рекреационных комплексах, имеющих федеральное значение.

В социально-экономических стратегиях развития практически любого субъекта РФ также отражены проблемы и задачи туристской отрасли, однако препятствием для ее эффективного развития на местах все еще остается недостаточная изученность и проработанность вопросов управления региональными туристскими рынками. В связи с этим рассмотрим концептуальную методику разработки региональных программ по развитию туризма, а именно — маркетингово-девелоперский подход.

В рамках созданной на его основе модели управления учитывается необходимость расширения вариативности туристского продукта, исходя из дифференцированной инфраструктуры территории и нестандартной недвижимости, окупаемость которых зависит от динамики туристского потока и событийного календаря региона [12].

Раскроем подробнее обе составляющие рассматриваемой модели: маркетинговую и девелоперскую.

#### **Первая включает в себя три аспекта:**

1. Продвижение бренда территории. Это способствует формированию ее идентичности, возникновению ассоциаций с каким-либо видом туризма или туристскими ресурсами и, соответственно, повышению ее конкурентоспособности. Правильно сформированный и эффективно продвигаемый бренд туристской территории создает позитивную репутацию и повышает ее узнаваемость.

2. Задействование эмоциональной составляющей туристского продукта. При этом он воспринимается не просто как услуга, а производит впечатление, остающееся в памяти посетителей туристской территории.

3. Создание событийного календаря региона. Проведение мероприятий на туристской территории в течение всего года может повысить ее имидж

и снизить фактор сезонности. Кроме того, подобная деятельность способствует удовлетворению психоэмоциональных потребностей туристов, таких как любовь к природе, приверженность определенной музыке, проявление патриотизма, связь поколений и др., — что очень важно для эмоциональной составляющей.

Проект «Коллекция брендов регионов России», осуществляемый Институтом развития креативных индустрий НИУ ВШЭ (ИРКИ) совместно с Всероссийским научно-исследовательским центром R&C (ВНИЦ R&C), подтверждает тот факт, что брендование территорий — актуальный маркетинговый процесс их продвижения на внутреннем туристском рынке страны. Участниками проекта собрана информация почти о 500 брендах 77 регионов страны (например, у Краснодарского края их 32, у Московской области — 16, у Ставропольского края — 15 и т.д.). Бренды разделены на несколько категорий: межрегиональные, общие, туристические, инвестиционные и др., а событийные в коллекции выделены отдельно. Это служит обоснованием акцента на эмоциональном и событийном компоненте маркетингово-девелоперской модели, анализируемой в данной работе<sup>16</sup>.

#### **В девелоперской составляющей выделим два аспекта:**

1. Развитие инфраструктурных объектов для туристской отрасли, что крайне актуально и является первоочередной задачей большинства субъектов РФ.

2. Вариативность недвижимости, то есть необходимость строительства разных типов объектов размещения на одной туристской территории: отелей премиального сегмента, семейных, резиденций и апарт-отелей, хостелов, глэмпингов и т.д. Таким образом, вследствие вариативности туристского продукта появится возможность избежать сезонности и оперативно адаптироваться под изменения состава целевой аудитории.

Маркетингово-девелоперская модель в настоящем исследовании рассматривается как подход, применяемый на региональном уровне с целью развития туристских территорий. На наш взгляд, каждая его составляющая имеет свой уровень планирования и, соответственно, финансирования, что отражено на рис. 4.

Поясним представленные данные. Объективным является тот факт, что большая часть инициатив

<sup>16</sup> Проект-исследование «Коллекция брендов регионов России». URL: <https://коллекциябрендов.рф>

в развитии туристской отрасли относится к федеральному уровню, что особенно прослеживается на примере национального проекта «Индустрия туризма и гостеприимство», который объединяет конкретные федеральные программы с соответствующим финансированием. Поэтому можно сказать, что девелоперская модель, включающая масштабные и дорогостоящие проекты по строительству и развитию объектов туристской инфраструктуры, поддерживается и реализуется на федеральном уровне.

В то же время мероприятия, относящиеся к маркетинговой составляющей, тесно связаны с деятельностью заинтересованных сторон на местах: территориальных предпринимателей, органов власти, жителей, представителей культуры и образования и др. Можно сказать, что процесс брендинга туристской территории более эффективен, если работа проводится силами местных специалистов и ответственностью, знающими регион изнутри.

Необходимо уточнить, что, несмотря на данные рис. 4, маркетинговая и девелоперская составляющие реализуются за счет постоянного взаимодействия федерального и регионального уровней, и на общем фоне развития туризма в России их не следует строго разграничивать. Однако предложенная нами модель может способствовать совершенствованию структуры управления туристской территорией непосредственно в субъектах РФ.

## ВЫВОДЫ

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что стратегирование туристских территорий обладает рядом особенностей, которые отличают его от

подходов, характерных для других сфер экономики. Выделим следующие ключевые аспекты:

Особенная и преобладающая роль государства в формировании государственных и федеральных программ, а также в реализации механизмов финансирования для запуска скоординированной и эффективной системы туристического бизнеса. По всем прогнозам, тенденция является долгосрочной перспективой и связана с усиливающимся стратегическим потенциалом сферы туризма для экономики страны.

Планирование туристско-рекреационных территорий как пространства, соединяющего в себе вариативную инфраструктуру для развития определенных видов туризма для разных сегментов целевой аудитории. Значительное внимание уделяется проектированию туристских территорий с помощью составления мастер-планов — системных стратегических документов, задающих вектор развития разным заинтересованным сторонам. Он позволяет туристическому бизнесу и инвесторам (в том числе представителям местной власти) сфокусироваться на главных конкурентных преимуществах региона и развивать коммерческие инициативы. Туристическое мастер-планирование не только выражает возможности пространства через экономическую эффективность, но и обозначает условия для обеспечения территории рабочими местами, благоустройства общественно важных зон (что подчеркивает его социальную функцию).

Большое значение уделяется созданию позитивного имиджа российского туризма через брендинг туристских территорий. Маркетинговое позициони-



Рис. 4 / Fig 4. Составляющие маркетингово-девелоперской модели развития туристской территории / Components of the Marketing and Development Model for Tourism Territory Development

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

рование путем формирования положительного опыта потребителя и, как следствие, территории в целом — важнейшая составляющая продвижения внутреннего российского туризма. Разработка бренда основывается на совокупности элементов, связанных с историей, традициями, аутентичностью конкретного региона, что должно учитываться при создании соответствующих туристских продуктов. Кроме того, эффективность бренда связана с региональной инфраструктурной насыщенностью и возможностью удовлетворить запросы разных потребительских сегментов.

Обозначенные особенности стратегического управления развитием туристских территорий выражены через четыре схемы:

1. Концепция Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г. (см. рис. 2).

2. Структура национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (см. рис. 3).

3. Этапы мастер-планирования туристской территории (см. рис. 4).

4. Составляющие маркетингово-девелоперской модели развития туристской территории (см. рис. 4).

Данные схемы позволяют разделить задачи между соответствующими уровнями стратегического управления развитием туристских территорий и упростить взаимодействие между ними. Они способствуют приоритизации действий со стороны государства, например в вопросах бюджетирования конкретных направлений в сфере туризма. Для бизнеса они определяют целенаправленность стратегий предпринимательских структур, а также позволяют своевременно корректировать бизнес-модели и проекты в сфере туризма.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Kamyabi S. Tourism strategy planning management. In: Antonczak L., Burger-Helmchen T., eds. Recent advances, new perspectives and applications in strategic management. London: IntechOpen Limited; 2025:1-17. DOI: 10.5772/intechopen.115614
2. Vukotić S., Vojnović B. The role and importance of strategic plans in the development of tourism. In: The 1<sup>st</sup> Int. sci. conf. "Tourism in function of development of the Republic of Serbia: Spa tourism in Serbia and experiences of other countries" (Vrnjačka Banja, June 2–4, 2016). Vrnjačka Banja: University of Kragujevac; 2016;1(2):118-134.
3. Dwyer L., Kim C. Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*. 2003;6(5):369-414. DOI: 10.1080/13683500308667962
4. Ou Y. Research on strategic planning for sustainable development of tourism. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2025;18(1):14-17. DOI: 10.54097/4303hb51
5. Andrade-Cunha M., Irimia-Diéguez A., Perea-Khalifi D. Co-creation of experiences in tourism: A conceptual perspective through a meta-review and thematic mapping. *Tourism & Management Studies*. 2025;21(2):29-51. DOI: 10.18089/tms.20250203
6. Рассохина Т.В. Туризм как фактор устойчивого развития региона. Мат. Междунар. науч.-практ. конф. (Горно-Алтайск, 10–11 февраля 2022 г.). Горно-Алтайск: Библиотечно-издательский центр ГАГУ; 2022:114-117.
7. Аветисян В.А. Маркетинг как инструмент повышения устойчивости развития туристских территорий. *Sochi Journal of Economy*. 2023;17(1):8-19.
8. Нюренбергер Л.Б., Мальгин А.В., Петренко Н.Е. Региональные туристско-рекреационные кластеры: подходы к формированию и развитию. *Экономика, предпринимательство и право*. 2023;13(9):3443-3454. DOI: 10.18334/erp.13.9.118728
9. Рассохина Т.В., Рекина Е.В. Принципы управленческого стратегирования развития креативного туризма в туристских территориальных экосистемах. *Вестник РМАТ*. 2024;(1):124-131.
10. Кружалин В.И., Меньшикова Т.Н., Кружалин К.В. Стратегическое планирование как основа устойчивого развития туризма в регионах Российской Федерации. *Географический вестник*. 2022;(1):136-149. DOI: 10.17072/2079-7877-2022-1-136-149
11. Аскеров А.Ф., Бессмертный И.В. Сущность пространственного развития территории: подходы к определению. *Московский экономический журнал*. 2022;7(6):565-576. DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_6\_372
12. Желнина З.Ю. Туризм в фокусе государственной поддержки и стратегий развития территорий. *Теория и практика общественного развития*. 2023;(4):84-94. DOI: 10.24158/tipor.2023.4.11

## REFERENCES

1. Kamyabi S. Tourism strategy planning management. In: Antonczak L., Burger-Helmchen T., eds. Recent advances, new perspectives and applications in strategic management. London: IntechOpen Limited; 2025:1-17. DOI: 10.5772/intechopen.115614

2. Vukotić S., Vojnović B. The role and importance of strategic plans in the development of tourism. In: The 1<sup>st</sup> Int. sci. conf. "Tourism in function of development of the Republic of Serbia: Spa tourism in Serbia and experiences of other countries" (Vrnjačka Banja, June 2–4, 2016). Vrnjačka Banja: University of Kragujevac; 2016;1(2):118-134.
3. Dwyer L., Kim C. Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*. 2003;6(5):369-414. DOI: 10.1080/13683500308667962
4. Ou Y. Research on strategic planning for sustainable development of tourism. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2025;18(1):14-17. DOI: 10.54097/4303hb51
5. Andrade-Cunha M., Irimia-Diéguez A., Perea-Khalifi D. Co-creation of experiences in tourism: A conceptual perspective through a meta-review and thematic mapping. *Tourism & Management Studies*. 2025;21(2):29-51. DOI: 10.18089/tms.20250203
6. Rassokhina T.V. Tourism as a factor in sustainable development of a region. In: Proc. Int. sci.-pract. conf. (Gorno-Altai, February 10–11, 2022). Gorno-Altai: Library and Publishing Center of Gorno-Altai State University; 2022:114-117. (In Russ.).
7. Avetisyan V.A. Marketing as a tool for improving the sustainability of the development of tourist territories. *Sochi Journal of Economy*. 2023;17(1):8-19. (In Russ.).
8. Nyurenberger L.B., Malgin A.V., Petrenko N.E. Regional tourism and recreation clusters: Approaches to formation and development. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023;13(9):3443-3454. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.13.9.118728
9. Rassokhina T.V., Rekina E.V. Principles of managerial strategy for the development of creative tourism in tourist territorial ecosystems. *Vestnik RMAТ = Vestnik RIAT*. 2024;(1):124-131. (In Russ.).
10. Kruzhalin V.I., Menshikova T.N., Kruzhalin K.V. Strategic planning as a basis for sustainable tourism development and the preservation of cultural heritage in the regions of the Russian Federation. *Geographicheskii vestnik= Geographical Bulletin*. 2022;(1):136-149. (In Russ.). DOI: 10.17072/2079-7877-2022-1-136-149
11. Askerov A.F., Bessmertnyi I.V. The essence of spatial development of the territory: Approaches to definition. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2022;7(6):565-576. (In Russ.). DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_6\_372
12. Zhelnina Z. Yu. Tourism in the focus of state support and territorial development strategies. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2023;(4):84-94. (In Russ.). DOI: 10.24158/tipor.2023.4.11

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Мария Евгеньевна Воловик** — кандидат экономических наук, доцент кафедры антикризисного и корпоративного управления, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Российская Федерация

**Mariia E. Volovik** — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Department of Crisis and Corporate Management, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russian Federation

<https://orcid.org/0009-0005-8568-0328>

volovik.maria@yandex.ru

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 17.06.2025; после рецензирования 12.12.2025; принята к публикации 20.04.2026.*

*Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 17.06.2025; revised on 12.12.2025 and accepted for publication on 20.04.2026.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*