

Оригинальная статья
УДК 330.35(1–925.1)

Определение контура стратегических приоритетов развития туризма на Дальнем Востоке России

И. З. Чхотуа

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Аннотация: В статье проводится анализ современного состояния и стратегических перспектив развития отрасли туризма в регионах Дальнего Востока России. Приведена методология стратегирования отрасли туризма и инструментарий для проведения комплексного анализа внешней и внутренней сред объекта стратегирования. Анализируется экономическая система макрорегиона, проводится комплексная оценка туристского потенциала, анализируется система нормативно-правовых документов, регулирующих туризм на предмет согласованности, наличия единых стратегических ориентиров развития и ресурсного обеспечения реализации приоритетов, проводится анализ трендов и OTSW-анализ в разрезе регионов Дальневосточного федерального округа, рассматриваются направления международного сотрудничества приграничных территорий. На основе проведенного анализа и теоретико-методологической базы отечественной школы стратегирования предлагаются контуры Стратегии развития туризма на Дальнем Востоке России.

Ключевые слова: стратегия, туризм, Дальний Восток России, стратегические приоритеты, стратегические возможности, методология стратегирования туризма

Цитирование: Чхотуа И. З. Определение контура стратегических приоритетов развития туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 166–175. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175>

Поступила в редакцию 10.01.2025. Пршла рецензирование 16.02.2025. Принята к печати 17.02.2025.

original article

Strategic Priorities for Tourism Development in the Russian Far East

Izabella Z. Chkhotua

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Abstract: The article describes the current state of the tourism industry in the Russian Far East and outlines the strategic prospects for its development. The author developed a methodology for strategizing the tourism industry and conducted a comprehensive analysis of the external and internal environments, their economic system, and touristic potential. Various documents regulating tourism in the microregion were checked for consistency and strategic overlaps. An OTSW analysis revealed some prospective directions of international cooperation between the Far Eastern Federal District and foreign countries. The analysis supported by the domestic

strategizing theory and methodology made it possible to map the outlines of the Tourism Development Strategy in the Russian Far East.

Keywords: strategy, tourism, Russian Far East, strategic priorities, strategic opportunities, tourism strategizing methodology

Citation: Chkhotua IZ. Strategic Priorities for Tourism Development in the Russian Far East. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):166–175. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175>

Received 10 January 2025. Reviewed 16 February 2025. Accepted 17 February 2025.

确定俄罗斯远东地区旅游业发展战略优先事项的轮廓

奇霍图阿·伊罗娜·祖拉博夫娜

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

摘要: 文章分析了俄罗斯远东地区旅游业发展的现状和战略前景。提出了旅游产业战略化的方法论，以及对战略化对象的外部 and 内部环境进行综合分析的工具。对宏观区域的经济体系进行了分析，对旅游潜力进行了全面评估，分析了旅游业法律法规文件体系的一致性、是否存在统一的战略发展指导方针和实施优先事项的资源支持，在远东联邦区地区的背景下进行了趋势分析和 OTSW 分析，考虑了边境地区的国际合作领域。在分析的基础上，借鉴国内战略学派的理论和方法，提出了俄罗斯远东地区旅游业发展战略的轮廓。

关键词: 战略、旅游、俄罗斯远东地区、战略优先事项、战略机遇、旅游业战略化的方法论

编辑部于2025年01月10日收到稿件，2025年2月16日完成审稿，2025年2月17日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена очевидной сложностью объекта стратегирования ввиду ряда ресурсных и институциональных условий и социально-географических характеристик территории: колоссальное географическое пространство (40 % всей территории РФ), удаленность от европейской части России и наблюдаемый разрыв экономических связей, уникальное географическое положение, обусловленное наличием протяженной государственной границы со странами с формирующимся рынком, эксцентриситет в развитии экономического пространства макрорегиона, неравномерность поселенческой сети, миграционные вызовы и кадровый голод. Помимо этого, в отношении макрорегиона применяют термин «проточная» культура, характеризующий сложность формирования и многосоставной аспект культурного пласта территории. Колоссальный нереализованный

туристско-рекреационный потенциал, а также моноцентричная модель туристических потоков привели к тому, что турпродукт Дальнего Востока России не сформирован и малоизвестен на внутреннем и международном туристском рынках. Доктор экономических наук, профессор П. А. Минакир так характеризовал положение дальневосточных территорий на экономико-географической карте России: «Экономическая колонизация самого региона и формирование восточного вектора военно-геополитических намерений страны являются двумя сторонами одной медали в вопросе стратегического развития макрорегиона – в зависимости от приоритетов страны, выходит на первый план то одна, то другая сторона»¹.

Цель исследования – определить приоритетные направления развития туризма на Дальнем Востоке России на основе комплексного анализа

¹ Минакир П. А. Ожидания и реалии политики «поворота на Восток» // Экономика региона. 2017. Т. 13. Вып. 4. С. 1016–1029. <https://doi.org/10.17059/2017-4-4>

туристско-рекреационного потенциала территории и институциональных рамок функционирования туризма на национальном и региональном уровнях.

Дестинация функционирует в своей геоэкономической системе, элементы которой и характер связей между которыми подлежат первоочередному анализу при стратегировании туристского освоения территории. Геоэкономика туризма как наука о пространственно-экономических отношениях, в которые вовлечены дестинации разного таксономического уровня, конкурирующие друг с другом и выступающие в роли объекта предпринимательства, исследовалась в работах Т. В. Рассохиной², В. А. Дергачева³, А. Ю. Александровой⁴, М. А. Морозовой⁵, В. И. Кружалина⁶ и др.

Вопросам поляризации мирового туристского пространства посвящены работы А. Ю. Александровой⁷, М. В. Гудковских, Д. А. Дирина⁸. Формирование мировых центров с различным уровнем концентрации туристского спроса, капитала, рабочей силы и инноваций в туризме, отраженное в работах выше-названных ученых, позволяет объяснить глобальные процессы пространственной диффузии капитала, турпотоков, рабочей силы, инвестиций и инноваций в мировом туристском пространстве.

Проблематике оценки туристско-рекреационного потенциала территорий посвящены работы Н. Н. Мирошниченко⁹, М. А. Саранча¹⁰, И. И. Кружалина¹¹ и др. Всемирный экономический форум (WEF) разработал комплексную методику оценки конкурентоспособности туризма и путешествий (Индекс развития туризма и путешествий (TTDI)¹², рассчитываемый по 112 показателям по 136 странам мира (количество стран может варьировать из года в год). Индекс демонстрирует оценку мировым сообществом туристского комплекса отдельной страны как дестинации.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ
Теоретико-методологической базой исследования является теория стратегии и методология стратегирования отечественной школы стратегирования^{13,14,15}, применение постулатов которой в отношении туристского комплекса дестинации предполагает анализ пула ценностей и интересов всех акторов, определение приоритетов развития территории исходя из анализа конкурентных преимуществ и ресурсов (природно-рекреационных, инфраструктурных, институциональных, финансовых, кадровых и т. д.)¹⁶. Анализ трендов и соотнесение их с возможностями

² Рассохина Т. В. Менеджмент туристских дестинаций: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 217 с.

³ Дергачев В. А., Вардомский Л. Б. Регионоведение: учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 463 с.

⁴ Александрова А. Ю., Сорокин Д. П. Туристский опорный каркас территории: теоретические основания, методика выделения, практическая значимость (на примере Рязанской области). Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2022. 96 с.

⁵ Морозова М. А., Александрова А. Ю. Переход к модели «умной» туристской дестинации // Глобальный научный потенциал. 2022. № 12(141). С. 286–290.

⁶ География туризма: учебник / В. И. Кружалин [и др.]. М.: Федеральное агентство по туризму, 2017. 340 с.

⁷ Александрова А. Ю. Развитие системных представлений о пространственной организации туристской деятельности // Социально-экономическая география в XXI веке: новые реалии и практические возможности: материалы международной научно-практической конференции, Минск, 19–20 ноября 2021 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2022. С. 238–240.

⁸ Гудковских М. В., Дирин Д. А. Пространственная структура туризма Тюменской области в контексте концепции центр–периферия // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2023. Т. 87. № 1. С. 147–163. <https://doi.org/10.31857/S2587556623010077>

⁹ Туристский потенциал как условие эффективного развития региональной туристской индустрии (на примере Белгородской области) / Е. В. Мирошниченко [и др.] // Вестник Университета Российской академии образования. 2018. № 4. С. 83–88.

¹⁰ Саранча М. А. Туристский потенциал территории: проблематика определения сущности и структуры // Вестник Удмуртского университета. Серия «Биология. Науки о Земле». 2015. № 1. С. 134–140.

¹¹ Кружалин В. И., Шабалина Н. В., Цыщук Е. А. Научно-методические подходы к туристско-рекреационному проектированию: муниципальный уровень // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Естественные науки. 2019. № 3. С. 9–26. <https://doi.org/10.18384/2310-7189-2019-3-9-26>

¹² Travel & Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future (Insight report). 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf

¹³ Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.

¹⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

¹⁵ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42428646>

¹⁶ Чхотуа И. З. Стратегирование туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 390–404. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404>

и ресурсами территории, выявленными по результатам оценки туристско-рекреационного потенциала, OTSW-анализа, позволяет выстроить долгосрочную траекторию развития туризма в дестинации. На рисунке 1¹⁷ представлена методология выявления приоритетных направлений развития туризма в дестинации. Предлагается набор инструментов и источников поиска информации по блокам исследования.

Анализ современного состояния и поиск стратегических возможностей развития туризма должны идти в параллели, поскольку «окно» возможностей доступно для реализации непродолжительное время, своевременная реализация возможностей дестинации позволяет получить конкурентное преимущество в поиске ресурсов, построении партнерской сети, изучении потребительской аудитории, формировании уникального туристского предложения, подготовке инфраструктурного каркаса территории.

Ниже представлены некоторые источники и инструментарий анализа внешней среды объекта стратегирования в рамках исследования по туризму: международные и национальные рейтинги по туризму и смежным с ним отраслям (Рейтинг событийного потенциала, Национальный туристский рейтинг, Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов (Эксперт РА)), отчеты Всемирной туристской организации (UNWTO), Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC)¹⁸, Бюллетень Департамента исследований и прогнозирования, библиотека АСИ¹⁹, отчеты ВШЭ, информационная база РОССТАТ (в т. ч. сборник «Регионы России. Социально-экономические показатели»),

международные методики расчета туристского потенциала, например WEF TTDI²⁰, эконометрический инструментарий (регрессионные модели, модели временных рядов (в том числе векторные авторегрессии, VAR, SVAR и др.), методы оценки неоднородности (в том числе пространственные эконометрические модели и др.), инструменты стратегического маркетинга – PEST-анализ, матрица Ансоффа, аналитика Google (trends, карты), Yandex Worldstat и другое.

Источниками данных для анализа внутренней среды являются следующие ресурсы: программы развития туризма, стратегические и маркетинговые планы, данные региональных туристских администраций (в т. ч. возможные оценки размера серого рынка размещения), ресурсы СМАРТЕКА²¹, Brand Analytisc²², РБК PRO²³, СПАРК²⁴ и др., а также маркетинговые инструменты: качественные (фокус-группа, интервью) и количественные (опросы, панельный метод) исследования, аналитика Google (trends, карты), Yandex Worldstat. Яндекс взгляд, ВКГ-анализ портфеля турпродуктов региона, статистические базы – Росстата, Погранслужбы, информационные ресурсы АТОР²⁵, РСТ²⁶ и др. Существенная информация для анализа аккумулируется в Федеральной туристской межрегиональной схеме территориально-пространственного планирования РФ, разработанной ВЭБ Прогород²⁷ и дающей комплексное системное представление о стране как туристской дестинации, методологии формирования туристского портфеля региона и палитры туристского предложения федерального и регионального уровней.

¹⁷ Источник: составлено автором по: Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2023. 212 с.; Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>

¹⁸ WTTC. URL: <https://wttc.org/> (дата обращения: 26.12.2024).

¹⁹ АСИ – Агентство стратегических инициатив. URL: <https://asi.ru/> (дата обращения: 26.12.2024).

²⁰ Travel & Tourism Development Index 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/> (дата обращения: 26.12.2024).

²¹ Смарттека. URL: <https://smarteka.com/> (дата обращения: 26.12.2024).

²² Brand Analytics Forum. URL: <https://brandanalytics.ru/> (дата обращения: 26.12.2024).

²³ РБК Pro. URL: <https://pro.rbc.ru/> (дата обращения: 26.12.2024).

²⁴ Интерфакс. URL: <https://spark-interfax.ru/> (дата обращения: 26.12.2024).

²⁵ Ассоциация туроператоров России (АТОР). URL: <https://www.atorus.ru/> (дата обращения: 26.12.2024).

²⁶ Российский союз туриндустрии (РСТ). URL: <https://rst.ru/> (дата обращения: 26.12.2024).

²⁷ Федеральная туристическая межрегиональная схема территориально-пространственного планирования Российской Федерации. URL: <https://arch.lenobl.ru/ru/news/64582/> (дата обращения: 26.12.2024).

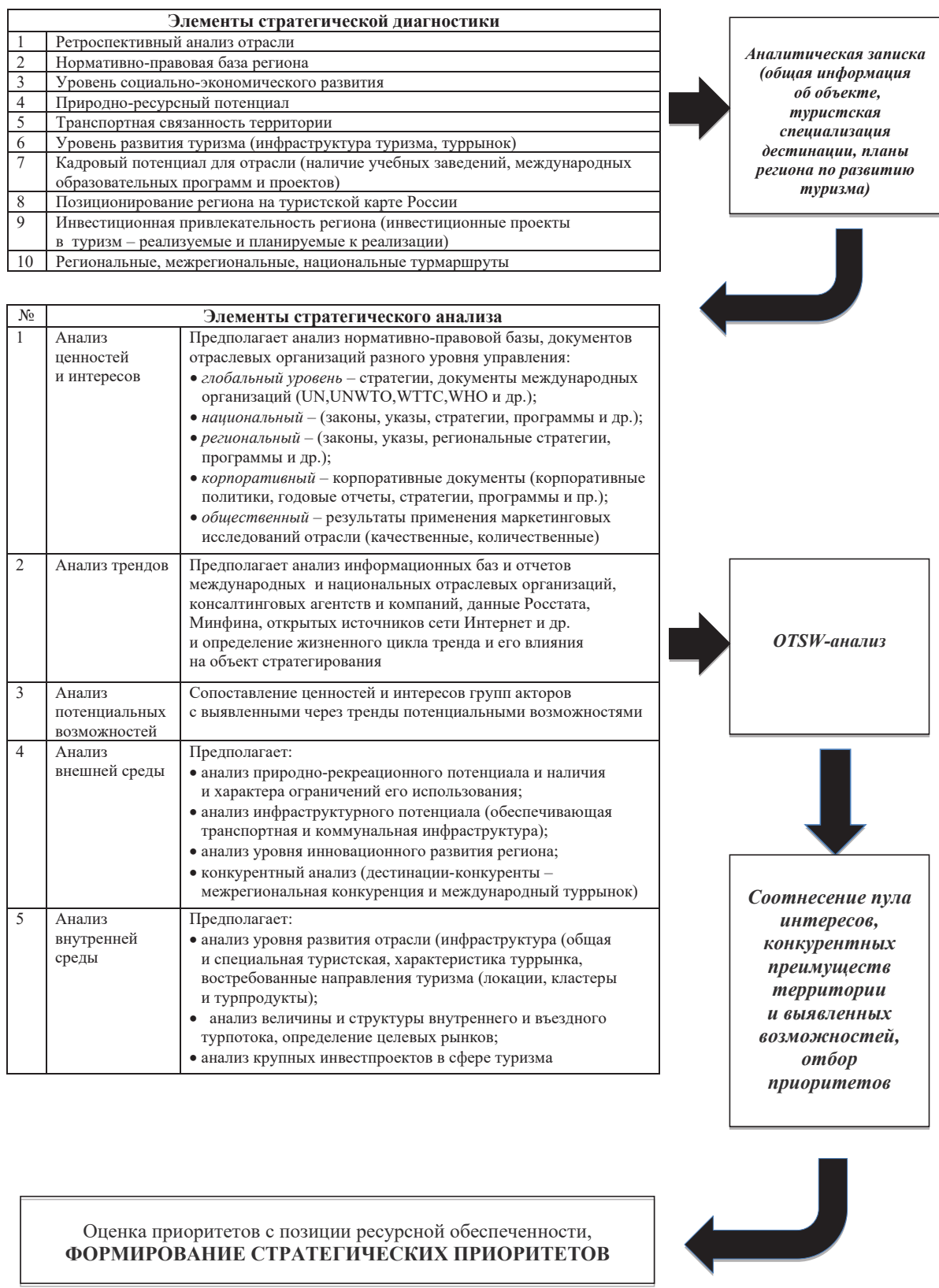


Рис. 1. Методология выявления приоритетных направлений развития туризма в дестинации
Fig. 1. Identifying priority areas for tourism development in a particular destination

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

По результатам исследования нормативно-правовой базы развития туризма в макрорегионе в целом и в каждом регионе в составе ДФО (16 документов стратегического планирования, а также Госпрограмма развития туризма в РФ²⁸, Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»²⁹ и Федеральная туристическая межрегиональная схема территориально-пространственного планирования Российской Федерации) было выявлено, что стратегии, отраслевые программы Приморского, Хабаровского, Камчатского края, Сахалинской области и Республики Бурятия представляются более проработанными на предмет наличия всех элементов стратегии в структуре и логической связанности и интегрированности в систему иерархии стратегий РФ, что может свидетельствовать о высокой заинтересованности руководства данных регионов в комплексном и системном развитии туркомплекса дестинации и высокой оценке потенциала отрасли для экономики региона. Важно отметить, что в каждом из анализируемых документов человек и обеспечение высокого качества его жизни обозначены как высшая ценность для государства. Изучение нормативно-правовых рамок функционирования межотраслевого комплекса позволяет определить степень согласованности интересов центральной власти, региона, бизнеса, местного сообщества и представителей туристской отрасли³⁰.

Анализ трендов (глобальных – цифровизация и ответственное потребление, национальных – формирование целостной системы внутреннего туризма через территориальную связанность турмаршрутов) вновь подтвердил для макрорегиона наличие стратегических возможностей в формировании меж-

региональных турмаршрутов, позволяющих вовлечь территории со схожими природно-рекреационными условиями, культурно-историческими ресурсами в туристский оборот, формируя общую инфраструктуру и объекты притяжения, обеспечивая безопасность туриста и поддержку местных сообществ. Развитие приграничного туризма обусловлено наличием протяженной границы со странами с формирующимся рынком – основными донорами международного турпотока. Наблюдаемый рост среднего класса в Китае сопровождается процессом урбанизации, что может предполагать рост запроса на рекреационные услуги, особенно в отношении дальневосточных дестинаций России.

В предпринятом исследовании проведен стратегический анализ экономической системы региона, по результатам которого был сделан вывод о наличии или отсутствии экономических предпосылок для развития туризма у каждого региона ДФО^{31,32,33}. Низкая доходность коллективных средств размещения (КСР) и низкий вклад туризма в ВВП могут указывать на отсутствие у региона экономических ресурсов для развития отрасли. Наиболее благоприятная картина складывается в отношении Камчатского края. Ряд регионов ДФО (Приморский край, Хабаровский край и Амурская область) демонстрируют неоднозначную картину, что может свидетельствовать о ряде глубинных проблем отрасли, в т. ч. связанных с инфраструктурных обеспечением ее развития.

Дальнейшая исследовательская работа предполагает оценку туристско-рекреационного потенциала регионов Дальнего Востока России. Авторская методика оценки опирается на существующие научные подходы к оценке рекреационных ресурсов

²⁸ Государственная программа «Развитие туризма». Постановление Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2021 года № 2439. URL: <https://docs.cntd.ru/document/727709328?marker=656010> (дата обращения: 26.12.2024).

²⁹ Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства». URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/nacionalnyy_proekt_turizm_i_industriya_gostepriimstva/ (дата обращения 26.12.2024).

³⁰ Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>

³¹ Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://doi.org/10.18334/9785912925184>

³² Suorsa K. The concept of “region” in research on regional innovation systems // *Norsk Geografisk Tidsskrift – Norwegian Journal of Geography*. 2014. Vol. 68. № 4. P. 207–215. <https://doi.org/10.1080/00291951.2014.924025>

³³ Дорошенко С. В., Посысоева К. А. Эконометрическая оценка стратегических факторов развития приграничных регионов России // *Экономика региона*. 2021. Т. 17. № 2. С. 431–444. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-6>

дестинации, а также анализ методик, предложенных рядом международных и отечественных организаций. Компоненты расчета авторской методики составления интегрального показателя оценки туристско-рекреационного потенциала субъектов ДФО представлены четырьмя следующими субиндексами: культурно-познавательный потенциал (4 показателя), туристско-рекреационные ресурсы (3 показателя), уровень развития общей и специальной инфраструктуры (8 показателей), инвестиции в основной капитал в сфере туризма (2 показателя). Состав показателей в рамках каждого субиндекса может быть дополнен. Согласно проведенному анализу наибольшим потенциалом развития туризма среди субъектов ДФО обладает Приморский и Камчатский край, Республика Бурятия, Сахалинская область. Результаты проведенного анализа коррелируют с результатами Национального туристского рейтинга регионов России³⁴ и проведенным ранее анализом нормативно-правовой базы развития туризма в регионах ДФО.

Важнейшим стратегическим ресурсом развития туризма в регионе является наличие и качество инфраструктуры. Так, согласно данным Росстата за 2023 г. в РФ насчитывалось 29547 КСР, номерная емкость которых составляла 1058709 номеров, из которых только 5 % приходится на КСР ДФО. Из всех регионов ДФО наибольшая доля классифицированных КСР (более 85 % предложения) располагается в Приморском крае, что свидетельствует о значительных диспропорциях в инфраструктурном обеспечении развития туризма в макрорегионе.

Проведенный анализ трендов и OTSW-анализ в разрезе регионов ДФО позволил определить возможности и конкурентные преимущества каждого из рассматриваемых дальневосточных регионов, а, следовательно, сформировать приоритетные направления развития туризма³⁵.

Наличие протяженной государственной границы со странами с формирующимся рынком предопреде-

лило стратегическую значимость трансграничного сотрудничества регионов АТР, в т. ч. в вопросе развития приграничного и трансграничного туризма³⁶.

ВЫВОДЫ

По результатам комплексного анализа макротерритории была разработана концепция Стратегии развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России, включающая в себя Миссию, Видение и контуры стратегических приоритетов развития крупнейшего межотраслевого комплекса дальневосточных дестинаций России:

- стратегический контур «Развитие туристической инфраструктуры и повышение качества турпродукта» (создание классифицированных средств размещения и альтернативных средств размещения; создание круглогодичных морских курортов в ДФО; усиление транспортной связанности территории, разработка трансграничных туристских маршрутов; развитие стратегических приоритетных направлений развития туризма: природного (в т. ч. экологического), активного, культурно-познавательного (в т. ч. промышленного, образовательного), водных видов туризма (морская рекреация и отдых у воды) и др., определенных на основе комплексного анализа потенциала развития туризма в ДФО);
- стратегический контур «Повышение доступности туристических продуктов» (создание системы мер поддержки предприятий индустрии туризма, разработка комплекса мероприятий по доведению представленных мер поддержки до бизнеса; формирование уникального туристского предложения, соответствующего целевым рынкам въездного туризма);
- стратегический контур «Совершенствование управления в сфере туризма» (синхронизация региональных и национальных программ развития туризма, создание кадрового потенциала развития отрасли, формирование единой системы продви-

³⁴ Национальный туристический рейтинг – 2024. URL: <https://russia-rating.ru/info/22990.html>

³⁵ Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России...

³⁶ Садовнича А. В., Чхотуа И. З. Трансграничность как стратегический фактор развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России // Экономическое возрождение России. 2023. № 2(76). С. 119–134. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-119-134](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134)

жения туристских дестинаций Дальнего Востока России на внешние рынки, регулирование рекреационной емкости приоритетных туристских территорий, развитие платформенных решений по формированию и реализации турпродуктов региона, развитие туризма на островных территориях Дальнего Востока России).

Сегодня национальная система туризма развивается в уникальных беспрецедентных внешних условиях закрытости границ, повышенного вни-

мания и значительной поддержки государства на развитии внутреннего туризма, заинтересованности органов управления регионами в нахождении дополнительных источников пополнения региональных бюджетов и диверсификации экономики. Действенная стратегия развития туризма на национальном и региональном уровнях призвана реализовать огромный природно-рекреационный потенциал и существенный мультипликативный эффект отрасли туризма для экономики страны.

ЛИТЕРАТУРА

- Александрова А. Ю., Сорокин Д. П. Туристский опорный каркас территории: теоретические основания, методика выделения, практическая значимость (на примере Рязанской области). Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2022. 96 с.
- Александрова А. Ю. Развитие системных представлений о пространственной организации туристской деятельности // Социально-экономическая география в XXI веке: новые реалии и практические возможности: материалы международной научно-практической конференции, Минск, 19–20 ноября 2021 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2022. С. 238–240.
- География туризма: учебник / В. И. Кружалин [и др.]. М.: Федеральное агентство по туризму, 2017. 340 с.
- Гудковских М. В., Дирин Д. А. Пространственная структура туризма Тюменской области в контексте концепции центр–периферия // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2023. Т. 87. № 1. С. 147–163. <https://doi.org/10.31857/S2587556623010077>
- Дергачев В. А., Вардомский Л. Б. Регионоведение: учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 463 с.
- Дорошенко С. В., Посысоева К. А. Эконометрическая оценка стратегических факторов развития приграничных регионов России // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 2. С. 431–444. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-6>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Кружалин В. И., Шабалина Н. В., Цыщук Е. А. Научно-методические подходы к туристско-рекреационному проектированию: муниципальный уровень // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Естественные науки. 2019. № 3. С. 9–26. <https://doi.org/10.18384/2310-7189-2019-3-9-26>
- Минакир П. А. Ожидания и реалии политики «поворота на Восток» // Экономика региона. 2017. Т. 13. Вып. 4. С. 1016–1029. <https://doi.org/10.17059/2017-4-4>
- Морозова М. А., Александрова А. Ю. Переход к модели «умной» туристской дестинации // Глобальный научный потенциал. 2022. № 12(141). С. 286–290.
- Рассохина Т. В. Менеджмент туристских дестинаций: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 217 с.
- Садовнича А. В., Чхотуа И. З. Стратегическая оценка потенциала развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 1. С. 34–51. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-34-51>

- Садовничая А. В., Чхотуа И. З. Трансграничность как стратегический фактор развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России // *Экономическое возрождение России*. 2023. № 2(76). С. 119–134. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-119-134](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134)
- Саранча М. А. Туристский потенциал территории: проблематика определения сущности и структуры // *Вестник Удмуртского университета. Серия «Биология. Науки о Земле»*. 2015. № 1. С. 134–140.
- Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2023. 212 с.
- Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://doi.org/10.18334/9785912925184>
- Туристский потенциал как условие эффективного развития региональной туристической индустрии (на примере Белгородской области) / Е. В. Мирошниченко [и др.] // *Вестник Университета Российской академии образования*. 2018. № 4. С. 83–88.
- Чхотуа И. З. Стратегические направления развития туристической отрасли в цифровой экономике // *Управленческое консультирование*. 2021. № 4(148). С. 81–96. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96>
- Чхотуа И. З. Стратегирование туризма на Дальнем Востоке России // *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 3. С. 390–404. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404>
- Kvint V. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications*. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.
- Suorsa K. The concept of “region” in research on regional innovation systems // *Norsk Geografisk Tidsskrift – Norwegian Journal of Geography*. 2014. Vol. 68. № 4. P. 207–215. <https://doi.org/10.1080/00291951.2014.924025>

REFERENCES

- Aleksandrova AYu, Sorokin DP. Turistskiy opornyy karkas territorii: teoreticheskiye osnovaniya, metodika vydeleniya, prakticheskaya znachimost (na primere Ryazanskoj oblasti) [Tourist support frame of the territory: Theory, identification methods, and application in the Ryazan Region]. Moscow-Berlin: Direkt-Media; 2022. 96 p. (In Russ.)
- Aleksandrova AYu. Razvitiye sistemnykh predstavleniy o prostranstvennoy organizatsii turistskoj deyatel'nosti [Development of systemic ideas about the spatial organization of tourism activities]. *Socio-economic geography in the XXI century: New realities and practical opportunities: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Minsk, November 19–20, 2021*. Minsk: Belarusian State University; 2022. P. 238–240. (In Russ.)
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. *Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Chkhotua IZ, Sadovnichaya AV, Vlasyuk LI, Khvorostyanaya AS. *Strategizing of the tourism and trade show industries in the Russian Far East*. Moscow: Primec Publishers; 2024. 406 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/9785912925184>
- Chkhotua IZ. Strategic directions of tourism industry development in the digital economy. *Administrative consulting*. 2021;4(148):81–96. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96>
- Chkhotua IZ. Strategizing of Russian Far East tourism. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):390–404. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404>
- Dergachev VA, Vardomsky LB. *Regionovedeniye [Regional studies]*. Moscow: YuNITI-DANA; 2017. 463 p. (In Russ.)

- Doroshenko SV, Posysoeva KA. Econometric estimation of strategic development factors of Russian border regions. *Economy of region*. 2021;17(2):431–444. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-6>
- Gudkovskikh MV, Dirin DA. Spatial structure of tourism in the context of the “center–periphery” concept: the case of Tyumen oblast. *Izvestiya Rossiiskoi Akademii Nauk. Seriya Geograficheskaya*. 2023;87(1): 147–163. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S2587556623010077>
- Kruzhalin VI, Mironenko NS, Siegern-Korn NV, Shabalina NV, et al. *Geografiya turizma [Geography of tourism]*. Moscow: Federal Agency for Tourism; 2017. 340 p. (In Russ.)
- Kruzhalin V, Shabalina N, Tsyshchuk E. Scientific and methodological approaches to tourist and recreational design: municipal level. *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Natural Sciences*. 2019; 3:9–26. (In Russ.) <https://doi.org/10.18384/2310-7189-2019-3-9-26>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Kvint V. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications*. New York, London: Routledge; 2016. 519 p.
- Minakir PA. «Turn to the East» policy: expectations and reality. *Economy of Region*. 2017;13(4):1016–1029. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/2017-4-4>
- Miroshnichenko EV, Efremova NV, Posokhova NV, Shtanko ES. Tourist potential as a condition for effective development of the regional tourism industry (on the example of the Belgorod Region). *Bulletin of the University of the Russian Academy of Education*. 2018;(4): 83–89.
- Morozova MA, Aleksandrova AYu. Transition to the “smart” tourist destination model. *Global Scientific Potential*. 2022;12(141):286–290. (In Russ.)
- Rassokhina TV. *Menedzhment turistskikh destinatsiy [Management of tourist destinations]*. Moscow: Yurayt; 2025. 217 p. (In Russ.)
- Sadovnichaya AV, Chkhotua IZ. Tourism, industrial exhibitions, and trade fairs in the Russian Far East: Strategic assessment of the potential for development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(1): 34–51. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-34-51>
- Sadovnichaya AV, Chkhotua IZ. Transboundariness as a strategic factor in the development of tourism and exhibition and trade fair activities in the Far East of Russia. *Economic Revival of Russia*. 2023; 76(2):119–134. (In Russ.) [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-119-134](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134)
- Sasaev NI. *Fundamentals of industrial strategizing*. Moscow: INFRA-M; 2023. 212 p. (In Russ.)
- Saranча MA. Tourist potential of a territory: the problematics of defining the essence and the structure. *Bulletin of Udmurt University. Series Biology. Earth Sciences*. 2015;(1):134–140. (In Russ.)
- Suorsa K. The concept of “region” in research on regional innovation systems. *Norsk Geografisk Tidsskrift – Norwegian Journal of Geography*. 2014;68(4):207–215. <https://doi.org/10.1080/00291951.2014.924025>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Чхотуа Илона Зурабовна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

CONFLICT OF INTERESTS: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Ilona Z. Chkhotua, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>