

# Регионы и города России как туристские территории: условия и перспективы устойчивого развития

Под научной  
редакцией  
д.э.н., проф.  
М.Ю. Шерешевой

СБОРНИК СТАТЕЙ И НЕЙСОВ



Экономический  
факультет  
МГУ  
имени  
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА  
Экономический факультет



# РЕГИОНЫ И ГОРОДА РОССИИ КАК ТУРИСТСКИЕ ТЕРРИТОРИИ: УСЛОВИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

*Под научной редакцией  
д.э.н., проф. М.Ю. Шерешевой*

Москва  
2020

УДК 332.1, 338.48, 911.37  
ББК 65.9(2Рос),65.433, 65.04  
Р31

Авторский коллектив: А.В. Алтухов, Т.А. Воробьева, В.В. Герасименко, М.В. Ефремова, А.Е. Жидров, С.А. Иванова, Ф.И. Каган, А.А. Клишина, С.В. Кондратьева, Е.С. Кондюкова, Т.Ю. Лылова, Н.В. Медведева, М.С. Оборин, Л.Е. Паутова, Е.Е. Полянская, Д.А. Прудников, Н.В. Рыженькина, А.П. Сысоев, С.А. Тищенко, В.А. Топоров, А.В. Труфакина, А.А. Угрюмова, Д.А. Цапук, Е.Р. Шарко, М.Ю. Шерешева, Е.Г. Шершнева, Н.А. Шимин, М.В. Шубенков.

**Р31 Регионы и города России как туристские территории: условия и перспективы устойчивого развития: Сборник статей и кейсов /** Под науч. ред. д.э.н., проф. М.Ю. Шерешевой. — М.: Экономический факультет МГУ, 2020. — 186 с.

**ISBN 978-5-906932-61-7**

В сборнике представлены статьи и кейсы, подготовленные участниками V ежегодной научно-практической конференции «Владимирский тракт — дорога к новым технологиям в туризме», проводимой экономическим факультетом МГУ имени М.В. Ломоносова в агротуристическом комплексе «Богдарня», и круглого стола «Устойчивое региональное развитие в условиях больших вызовов» на XV Всероссийском фестивале науки. Рассмотрены общие вопросы, касающиеся особенностей институциональной среды, сетевого взаимодействия городов, региональных проблем развития туризма, а также конкретные примеры успехов и проблем туристских дестинаций в России.

Для студентов и преподавателей вузов, интересующихся проблематикой сферы услуг и вопросами управления в туризме.

УДК 332.1, 338.48, 911.37  
ББК 65.9(2Рос),65.433, 65.04

**ISBN 978-5-906932-61-7**

© Экономический факультет  
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2020

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Шерешева Марина Юрьевна, Ефремова Марина Владимировна, Шимин Николай Андреевич</i>	
Туризм как инструмент устойчивого развития территорий и малых городов (на примере северных районов Нижегородской области) . . . . .	5
<i>Герасименко Валентина Васильевна, Жидров Александр Евгеньевич</i>	
Применение маркетинговых инструментов для развития сырьевых регионов . . . . .	18
<i>Цапук Дмитрий Анатольевич</i>	
Модели устойчивого развития дестинаций на примере малых городов Ярославской области. . . . .	33
<i>Каган Феликс Иосифович</i>	
Региональный туризм – через межрегиональный: концепт развития на примере Ивановской области. . . . .	38
<i>Кондратьева Светлана Викторовна</i>	
Возможности развития туризма на основе реализации международной проектной деятельности (опыт Республики Карелия) . . . . .	48
<i>Алтухов Алексей Валерьевич, Тищенко Сергей Александрович, Шубенков Михаил Валерьевич</i>	
Сетевое взаимодействие городов . . . . .	54
<i>Иванова Светлана Анатольевна</i>	
Туризм в малых городах РФ как ключевой элемент регионального туризма . . . . .	66
<i>Лылова Татьяна Юрьевна</i>	
Проблемы реализации проектов развития туризма в малых городах России (на примере г. Суздаль) . . . . .	75
<i>Воробьева Татьяна Александровна, Клишина Алиса Александровна</i>	
Развитие рекреации в периферийных районах Московской области . . . . .	85
<i>Медведева Нина Владимировна, Труфакина Анна Владимировна</i>	
Возможности для развития туризма в Судогодском районе Владимирской области. . . . .	90
<i>Оборин Матвей Сергеевич</i>	
Проблемы и перспективы устойчивого развития территорий на основе сельского туризма . . . . .	97
<i>Полянская Елена Евгеньевна</i>	
Развитие въездного медицинского туризма и экспорта медицинских услуг в России . . . . .	104

*Шарко Елена Романовна*

Индивидуальные и виртуальные туристические маршруты  
как новые продукты цифровой современности . . . . . 116

*Сысоев Александр Петрович*

Нужен ли России курортный сбор? . . . . . 126

*Иванова Светлана Анатольевна*

О роли факторов институционального регулирования в восстановлении  
туризма в малых городах РФ . . . . . 134

*Топоров Владимир Александрович*

Туристско-рекреационный кластер “Бажовские места” . . . . . 147

*Кондюкова Елена Станиславовна, Шершинева Елена Геннадьевна,  
Прудников Денис Александрович, Рыженькина Наталья Владимировна*

Ирбитский мотоциклетный завод в контексте интернациональной экономики. . . 158

*Угрюмова Александра Анатольевна, Паутова Людмила Евгеньевна*

Управление имиджем территории: городской округ Коломна . . . . . 176

## **Туризм как инструмент устойчивого развития территорий и малых городов (на примере северных районов Нижегородской области)**

***Шерешева Марина Юрьевна,**  
доктор экономических наук, профессор  
МГУ имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Россия  
m.sheresheva@mail.ru*

***Ефремова Марина Владимировна,**  
доктор экономических наук, профессор  
Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия,  
efremovamv@iee.unn.ru*

***Шимин Николай Андреевич,**  
кандидат экономических наук, доцент  
Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия,  
shimazu@rambler.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы использования туризма для обеспечения устойчивого развития территорий и малых городов. Изучена эволюция подходов к устойчивому развитию, проанализированы индикаторы, позволяющие оценить туристский потенциал территорий, охарактеризованы внешние и внутренние факторы, определяющие устойчивое развитие туризма. Исследованы возможности устойчивого развития туризма на территориях и в малых городах северных районов Нижегородской области в условиях современных вызовов. Подчеркнута роль малого и среднего бизнеса в устойчивом развитии туризма.

**Ключевые слова:** туризм, устойчивое развитие, малые города, территории, малый и средний бизнес, МСП, Нижегородская область

*Статья выполнена в рамках гранта ННГУ Н-443-99\_2020-2021 «Устойчивость развития малого и среднего бизнеса в условиях «больших вызовов».*

Термин «устойчивое развитие» впервые был введен в докладе Г.Х. Брундтланд «Наше общее будущее» в 1987 г. [WCED, 1987], однако

в сфере управления туризмом данная концепция получила развитие не сразу — как в мировом научном сообществе, так и среди практиков [Soniç, 2020]. В разработанной и принятой Всемирной туристской организацией (UNWTO) и Советом по кругосветным путешествиям и туризму (WTTC) в 1995 г. «Повестке дня на XXI век для индустрии путешествий и туризма» появляется понятие «устойчивый туризм», подразумевающее удовлетворение потребностей современных туристов и принимающих регионов таким образом, чтобы обеспечить защиту и расширение возможностей в будущем [WTTC, 1995].

Устойчивое развитие туризма, согласно этой логике, отвечает следующим требованиям [WTO, 1999]:

- туристические ресурсы — природные, исторические, культурные и другие — сохраняются таким образом, чтобы их можно было использовать в будущем, принося пользу современному обществу;
- планирование и управление развитием туризма осуществляется так, чтобы избежать возникновения серьезных экологических или социокультурных проблем в соответствующем регионе;
- общее качество окружающей среды в туристическом регионе сохраняется и, при необходимости, улучшается;
- следует поддерживать уровень удовлетворенности туристов, чтобы дестинации оставались привлекательными и сохраняли свой коммерческий потенциал;
- туризм должен приносить существенную пользу всем членам общества.

Таким образом, начал складываться консенсус относительно понимания принципов устойчивого развития туризма, которые предполагают удовлетворение экономических, социальных, эстетических и других потребностей при условии сохранения культурной целостности, существующих экологических процессов, биологического разнообразия и систем жизнеобеспечения [Бунаков, 2017].

В последнее десятилетие XX в. соответствующие вопросы привлекают все большее внимание. В 2002—2003 гг. на Всемирном саммите по экотуризму и Первой международной конференции по изменению климата и туризму широко обсуждались вопросы обеспечения экологической устойчивости при организации путешествий и влияния климатических изменений на туристический сектор [UNEP, 2003]. В 2005 г. Всемирная туристская организация (ЮНВТО) утвердила 12 целей (или направлений) устойчивого туризма [UNEP/WTO, 2005].

В 2008 г. были определены «Глобальные критерии устойчивого развития туризма для отелей и туроператоров» (Global Sustainable Tourism

Criteria for Hotels and Tour Operators), в 2009 г. была разработана «Дорожная карта для развития и восстановления туризма» (Roadmap to Recovery — A Message from the World Tourism Organization), включающая набор из 15 рекомендаций, основанных на трех взаимосвязанных направлениях деятельности [Roadmap to Recovery, 2009]: гибкость государственной политики в части стимулирования туристской деятельности (Resilience), стимулирование туризма (Stimulus) и «зеленая экономика» (The Green Economy).

В 2012 г. в докладе «Будущее, которого мы хотим» подчеркнут вклад туризма в устойчивое развитие благодаря его тесной взаимосвязи с другими секторами, а в 2015 г. принимается «Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development), в рамках которой предложены 17 целей устойчивого развития (ЦУР) и 169 задач [Transforming Our World..., 2015], среди которых — необходимость к 2030 г. обеспечить разработку и осуществление стратегий поощрения устойчивого туризма, способствующего созданию рабочих мест, развитию местной культуры и производству местной продукции, а также поддержанию состояния экосистем и росту качества экосистемных услуг [Арумова, Атамась, 2016; Бобылев и др., 2019; Валитова, Шерешева, 2019].

Пандемия COVID-19 нанесла жесткий удар по мировой сфере туризма, однако не только не сняла с повестки дня вопросы устойчивого развития туризма, но и сделала их более значимыми. Опубликованная в 2020 г. «Концепция единой планеты для ответственного восстановления туристического сектора» (One Planet Vision for the Responsible Recovery of the Tourism Sector), основанная на Глобальных рекомендациях ЮНВТО по перезапуску туризма (UNWTO Global Guidelines to Restart Tourism), ставит цель «стать более сильными и устойчивыми после кризиса COVID-19» (UNWTO, 2020).

Одновременно с осознанием необходимости устойчивого развития туризма происходила разработка систем индикаторов, позволяющих оценить влияние туризма на различные типы туристских территорий. В 2004 г. Всемирной туристской организацией (UNWTO) предложены 29 базовых индикаторов, относящихся к 12 основным темам, необходимым для мониторинга устойчивого развития, подразделенные на четыре категории: участие государства в устойчивом развитии туризма, воздействие антропогенной деятельности на окружающую среду, социальные показатели устойчивости туризма, экономические показатели устойчивости туризма [Чубурова, Кочкорбаева, 2019]. В 2008 г. Всемирный совет по устойчивому туризму (GSTC) рекомендовал набор из 41 базового индикатора, разделенных на четыре модуля,



которые необходимо учитывать при создании и управлении туристскими дестинациями: устойчивое управление, социальные и экономические выгоды местного населения, культурное наследие, окружающая среда [Голодяева, 2016].

Для отдельных туристских территорий могут использоваться индикаторы или критерии оценки, анализа и мониторинга ресурсного потенциала по его отдельным составляющим [Оборин и др., 2018]:

- демографический потенциал — возрастная структура населения, коэффициент демографической нагрузки, численность, коэффициент миграционного прироста;
- производственно-экономический потенциал — структура валового регионального продукта по видам деятельности, структура объемов отгруженных товаров собственного производства по видам деятельности в хозяйствах всех категорий, темпы роста среднемесячной номинальной заработной платы работников организаций обрабатывающего производства, доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума;
- сельскохозяйственный потенциал — структура площадей сельскохозяйственных культур, рентабельность сельскохозяйственных организаций;
- инвестиционный потенциал — доля федеральных и региональных бюджетов в общем объеме инвестиций;
- инфраструктурный потенциал — удельный вес площади аварийного жилья к общей площади аварийного фонда, индекс физического объема работ, выполненных по виду деятельности «строительство»;
- трудовой потенциал — структура занятости населения по видам экономической деятельности, уровень безработицы по полу и виду поселения, доля среднесписочной численности работников в сфере малого и среднего предпринимательства;
- туристический потенциал — доля внутреннего и въездного туризма в общем объеме услуг, оказанных в сфере туризма;
- санаторно-курортный потенциал — количество санаторно-курортных учреждений, в том числе на 1000 человек населения.

Успех или провал политики властей по реализации ЦУР, которое в значительной степени определяет благополучие жителей любой территории — региона, малых поселений [Sheresheva et al., 2020], крупного города [Бобылев, Порфирьев, 2016], — является принципиально важным с точки зрения устойчивого развития туризма, поскольку именно жители являются ключевыми амбассадорами туристской дестинации [Шерешева и др., 2018].

Помимо обязательного выбора и использования систем индикаторов или показателей, характеризующих устойчивость развития туризма на той или иной территории, представляется необходимым учет большого количества внешних и внутренних факторов, оказывающих серьезное влияние как на всю отрасль туризма в рамках той или иной территории, так и на отдельных ее игроков.

К числу внешних факторов, влияющих на процессы устойчивого развития локального туризма, можно отнести следующие:

- природные ресурсы различных видов (климатические, географические, биологические, бальнеологические, ландшафтные и т.п.), предпринимаемые меры по их сохранению и защите, уровень экологической безопасности;
- уровень конкурентоспособности туристской территории на туристских рынках (национальном и международном), качество предлагаемого территорией туристского продукта;
- степень взаимосвязи развития индустрии туризма с развитием всей экономики территории или региона;
- качество жизни на территории, уровень образования и культуры, социальная мобильность населения;
- политическая ситуация в стране и регионе, наличие и степень административного контроля в туристской отрасли;
- скорость научно-технического прогресса в развитии информационно-коммуникационных технологий;
- степень международного влияния процесса глобализации на регион или территорию.

Внутренними факторами устойчивого развития туризма на территории выступают [Шерешева и др., 2018; Дрейзис и др., 2020]:

- ценность туристского продукта территории для потребителя;
- появление или создание новых туристских потребностей при наличии возможностей их удовлетворения;
- степень развития интеграционных процессов между участниками регионального туристского рынка на горизонтальном и вертикальном уровнях;
- квалификационный уровень трудовых ресурсов территории или региона;
- отношение населения территории к туризму, степень вовлеченности местных жителей в процессы обслуживания туристской индустрии и взаимодействия с туристами;
- степень развитости материально-технических факторов, уровень использования информационно-коммуникационных технологий.

Актуальность концепции устойчивого развития туризма в отношении туристских территорий России сегодня обусловлена целым комплексом причин, среди которых ключевой является необходимость новых решений в пространственной политике, способствующих устранению дисбаланса в социально-экономическом развитии территорий за счет получения мультипликативного эффекта от появления новых дестинаций, новых предприятий сферы туризма и туристских маршрутов [Sheresheva, 2018]. Продолжающаяся пандемия COVID-19 внесла существенные коррективы в развитие практически всех отраслей, среди которых туризм и смежные отрасли оказались среди наиболее пострадавших [Sheresheva, 2020]. При этом поставленная до начала пандемии задача расширения географии путешествий внутри страны и улучшения качества внутрироссийского туристского продукта приобрела дополнительную актуальность вследствие закрытия границ и резкого падения выбора возможностей в сфере выездного туризма. Ориентация на развитие внутреннего и выездного туризма, заявленная в настоящее время на федеральном уровне, может позволить многим российским регионам, в том числе тем, которые пока не являются «традиционно туристскими», развить имеющийся у них, но пока не реализованный в полной мере туристский потенциал.

К числу таких регионов можно отнести Нижегородскую область, пример которой будет рассмотрен ниже. Однако прежде мы считаем необходимым высказать ряд важных соображений относительно перспектив использования сложившейся ситуации для целей опережающего развития внутреннего и выездного туризма.

Туризм является сложной, сильно фрагментированной отраслью, где общее впечатление туристов от посещения той или иной туристской дестинации определяется в результате тесного взаимодействия большого числа специализированных, в основном небольших предприятий [Czernek, 2017]. Это предполагает необходимость системных мер по сохранению уже сложившихся экосистем бизнеса и развитию таких экосистем в рамках новых дестинаций.

Поэтому туристская дестинация должна рассматриваться и управляться как сложная многоуровневая система [Baggio et al., 2010]. Механизм управления такой локальной системой включает сочетание правил, процедур и инструментов принятия решений субъектом хозяйствования, которые могут влиять на поведение всех стейкхолдеров дестинации. Они могут быть подразделены на внутренние и внешние [Chkalova et al., 2019]. Для каждой внешней и внутренней инновационной процедуры должен быть разработан комплекс инновационных инструментов и их подробное описание.

К внешним инновационным процедурам для туристско-рекреационного сектора в России можно отнести следующие:

- 1) разработка инновационных программ по совершенствованию отрасли;
- 2) развитие инновационных государственно-частных партнерств;
- 3) обеспечение общественной поддержки отрасли;
- 4) поиск и привлечение инновационных инвесторов;
- 5) участие в туристических ярмарках и выставках.

К внутренним инновационным процедурам относятся:

- 1) повышение квалификации и переподготовка кадров в туристско-рекреационной сфере;
- 2) развитие инновационной инфраструктуры в туристско-рекреационной сфере экономики;
- 3) организация инновационно-информационных систем туристско-рекреационной сферы;
- 4) организация и стимулирование инновационной деятельности предприятий туристско-рекреационной сферы.

Четвертая из этих задач приобрела дополнительную значимость с учетом ситуации, сложившейся в 2020 г. Мировой опыт показывает, что в рамках любой туристской дестинации ключевыми игроками экосистемы бизнеса являются малые и средние предприятия, многие из которых оказались на грани выживания в период жестких мер по борьбе с коронавирусом. В трудные времена пандемического кризиса малый и средний бизнес оказался перед необходимостью принятия гибких, иногда крайне сложных бизнес-решений, чтобы удержаться «на плаву». Вопрос о том, как спасти малые и средние предприятия от банкротства, помочь им пережить экономическое воздействие COVID-19 и стать надежной опорой для местного экономического развития сейчас и в долгосрочной перспективе, встал исключительно остро. В настоящее время это одна из ключевых задач экономической политики практически всех стран [Е Симэн, Шерешева, 2020; Kraus et al., 2020].

Рассмотрим далее, как подход с точки зрения устойчивого развития туризма может быть реализован в Нижегородской области, которая обладает существенным туристским потенциалом, на данный момент используемым далеко не в полной мере.

Область входит в десятку исторических территорий России, в регионе насчитывается 3397 памятников истории, культуры и архитектуры, более 370 музеев, около 400 охраняемых природных территорий, свыше 8000 рек и 2700 озер, 20% всех российских ремесел и народно-художественных промыслов [Кочкурова, Шимин, 2015, с. 107]. Регион обладает ресурсами, привлекательными для развития разнообразных видов

туризма: круизного, культурно-познавательного, этнографического, делового, лечебно-оздоровительного, экологического, приключенческого, религиозного, туризма в целях охоты и рыбалки [Ефремова, 2014, с. 45].

При этом туризм на территории Нижегородской области развивается крайне неравномерно. Наиболее полно, с задействованием большого числа разнообразных туристских ресурсов, используется туристский потенциал лишь пяти районов области: Семеновского (золотая хохлома, семеновская матрешка), Городецкого (городецкая роспись), Вьксунского (чугунное литье, художественнаяковка металла), Большеболдинского (музей-заповедник А.С. Пушкина «Болдино») и Дивеевского (Серафимо-Дивеевский монастырь, Свято-Успенская Саровская пустынь). На большинстве остальных территорий региона туризм, несмотря на имеющиеся возможности, либо развивается довольно медленно, либо не развивается вовсе.

Особенно сложной с точки зрения обеспечения процессов туристского развития и привлечения туристов (как российских, так и иностранных) выглядит ситуация в северных районах области — Варнавинском, Ветлужском, Тоншаевском, Уренском и Шахунском. При этом каждая из перечисленных территорий обладает перечнем потенциально привлекательных для туризма объектов, ресурсов и достопримечательностей.

1. Варнавинский район — водные ресурсы реки Ветлуга (региональный фестиваль рыболовов-любителей «Ветлужские рассветы», возможности для организации сплавов), варнавинская резьба по кости (присутствуют мотивы деревянной резьбы, хохломской и городецкой росписи, вышивки);
2. Ветлужский район — большое число особо охраняемых природных территорий (парки в селах Бельшево, Стрелица, в деревне Волынцы), объекты ландшафтно-парковой архитектуры (усадьбы Смецких, Перловых, С.Ф. Стюсси);
3. Тоншаевский район — природные ресурсы государственного природного заказника «Пижемский» (общая длина границ заказника — 434 км, на территории выявлено 23 вида наземных позвоночных животных, занесенных в Красную книгу РФ);
4. Уренский район — ресурсы, связанные с историей старообрядчества (старообрядческое село Большое Непряхино, храм во имя Казанской Пресвятыя Богородицы и Трехсвятительская церковь), природные ресурсы (озеро Кочешковское — памятник природы), ресурсы событийного туризма (со времен Екатерины II по ее указу на территории района проводились Никольская, Крещенская и Трехсвятская ярмарки);

5. Шахунский район — ручное узорно-ремизное ткачество (по льну, шерсти и хлопку), ресурсы событийного туризма (рыболовный фестиваль, фестиваль «Радуга ремесел»).

Общий анализ туристского потенциала северных районов Нижегородской области позволяет выделить ряд наиболее перспективных видов туризма для каждого из них (табл. 1).

Таблица 1

**Направления развития туризма в северных районах  
Нижегородской области**

<b>Район Нижегородской области</b>	<b>Наиболее перспективные виды туризма</b>
Варнавинский	Экологический, культурно-познавательный, этнографический, приключенческий
Ветлужский	Экологический, культурно-познавательный
Тоншаевский	Экологический
Уренский	Культурно-познавательный, событийный
Шахунский	Культурно-познавательный, событийный

*Источник:* составлено авторами на основе [Зыкова и др., 2020, с. 129—130].

Реализация концепции устойчивого развития туризма в северных районах Нижегородской области способна усилить конкурентную позицию региона на российском туристском рынке, обеспечив большее разнообразие предлагаемого турпродукта, и при этом создать условия для устойчивого развития самих северных районов, в первую очередь за счет создания условий для вовлечения жителей в социальную и предпринимательскую активность.

К числу проблем, препятствующих становлению туризма в качестве одного из системообразующих элементов развития территорий и малых городов в северных районах Нижегородской области, можно отнести:

- неразвитость транспортной инфраструктуры, а также инфраструктуры приема и размещения туристов, отсутствие достаточного числа сопутствующих объектов индустрии туризма (предприятий питания, досуга и т.п.);
- слабая вовлеченность местного населения в процессы приема и обслуживания туристов, отсутствие достаточного числа подготовленных кадров для работы в индустрии туризма;

- неразвитость туристских маршрутов (внутрирайонных и межрайонных), недостаточное внимание к вопросам развития туризма со стороны местных органов власти, отсутствие должного финансирования проектов в сфере туризма;
- отсутствие маркетинговой поддержки сферы туризма (как на районном, так и на областном уровне), недостаточная известность и неочевидная привлекательность имеющихся в районах объектов туристского показа, отсутствие локальных туристских брендов;
- слабое использование информационно-коммуникационных технологий для продвижения районных туристских продуктов и формирования потенциальных туристов о туристском потенциале районов, отсутствие единой областной и локальных районных баз данных об объектах туристского интереса, достопримечательностях и объектах туристской инфраструктуры.

Поступательное решение вышеозначенных проблем возможно при принятии и использовании концепции устойчивого развития туризма с опорой на ее основные принципы, с формированием перечня ключевых индикаторов оценки и их значений для каждого из районов. Целями приложения усилий по обеспечению долговременного устойчивого развития туризма на территориях и в малых городах северных районов Нижегородской области должны стать:

- *социальные цели* — обеспечение комфортного сосуществования местного населения и туристов, повышение качества жизни жителей территорий и городов, предоставление им возможностей для занятия предпринимательской деятельностью в сфере туризма, сохранение местных национальных и культурных традиций;
- *экономические цели* — наполнение местных и регионального бюджетов за счет доходов от развития туризма, создание рабочих мест в индустрии туризма для местного населения, поддержание в надлежащем состоянии объектов туристского показа, ремонт, реконструкция существующих объектов инфраструктуры приема и размещения туристов, строительство новых объектов туристской инфраструктуры, создание условий для привлечения инвестиций в развитие туризма;
- *экологические цели* — сохранение природных ресурсов территорий в их первоначальном виде, охрана окружающей среды, расчет предельно-допустимой нагрузки на потенциальные объекты туристского показа, поддержание экологического баланса территорий.

Процесс достижения целей каждого из блоков (социального, экономического, экологического) должен быть тщательно спланирован и

пошагово отражен в стратегических документах регионального и районного уровней (планах и программах развития туризма) как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу. Согласно концепции устойчивого развития туризма, в этих стратегических документах необходимо сбалансировать текущие и перспективные интересы туристов с интересами других стейкхолдеров принимающей дестинации.

Кроме того, региональным и местным органам власти следует озаботиться вопросами налаживания системного взаимодействия с местными жителями, включая инициативные группы, локальные сообщества, малых и средних предпринимателей, не сводя свою деятельность по развитию туризма к маркетинговым мероприятиям. Именно местные жители являются наиболее ценными стейкхолдерами туристских дестинаций, при этом поддержка и стимулирование местного малого и среднего бизнеса решает задачи как повышения качества жизни населения, так и развития экосистемы бизнеса, определяющей «лицо» любой туристской дестинации. Только в этом случае маркетинговые мероприятия, имеющие целью продвижение имеющегося у северных районов области туристского потенциала, могут дать не ограниченный и кратковременный, а долгосрочный системный эффект.

### Список литературы

---

- Арумова Е.С., Атамась Е.В. Туризм как инструмент устойчивого развития территории // Экономика устойчивого развития. 2016. № 3 (27). С. 11–16.
- Бобылев С.Н., Порфирьев Б.Н. Устойчивое развитие крупнейших городов и мегаполисов: фактор экосистемных услуг // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2016. № 6. С. 3–21.
- Бобылев С.Н., Соловьева С.В., Палт М.В., Ховавко И.Ю. Индикаторы цифровой экономики в целях устойчивого развития для России // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2019. № 4. С. 24–41.
- Бунаков О.А. Эволюция взглядов на устойчивое развитие туризма // Экономика устойчивого развития. 2017. № 1 (29). С. 98–103.
- Валитова Л.А., Шерешева М.Ю. Подходы к оценке устойчивого развития российских регионов // Устойчивое развитие и новые модели экономики. Международная научная конференция, посвященная 40-летию кафедры экономики природопользования экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова. Сборник тезисов под ред. С.Н. Бобылева. М: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2019. С. 19–21.
- Голодяева В.И. Использование индикаторов устойчивого развития туризма в мире и России // Вестник Национальной академии туризма. 2016. № 2 (38). С. 24–28.



- Дрейзис Ю.И., Видищева Е.В., Копырин А.С. Учет внешних и внутренних факторов в концепции устойчивого развития туристских регионов // Вестник Академии знаний. 2020. № 2 (37). С. 99–108.
- Е Симэн, Шерешева М.Ю. Государственная политика КНР в отношении китайских малых и средних предприятий в условиях пандемии covid-19 // *Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал)*. 2020. (79). С. 25–50.
- Ефремова М.В. Анализ факторов развития региональных рынков гостиничных услуг // *Экономический анализ: теория и практика*. 2014. № 22 (373). С. 41–49.
- Зыкова Т.В., Кочкурова Е.А., Шимин Н.А. Маркетинг туристских территорий: цели, направления, инструментарий (на примере Нижегородской области) // *Экономика: теория и практика*. 2020. № 2 (58). С. 123–133.
- Кочкурова Е.А., Шимин Н.А. Анализ туристского потенциала региона с учетом фактора риска на примере Нижегородской области // *Инновации и инвестиции*. 2015. № 8. С. 106–109.
- Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Шимук О.В. Разработка системы индикаторов оценки, анализа и мониторинга ресурсного потенциала региона // *Финансы и кредит*. 2018. Т. 24. № 1 (769). С. 154–177.
- Пономарева И.Ю., Танкиева Т.А., Пономарева М.В., Королев А.В. Туризм как направление устойчивого развития малых городов // *Сервис в России и за рубежом*. 2019. Т. 13. № 3 (85). С. 137–151.
- Чубурова Ж.Т., Кочкорбаева М.Д. Индикаторы устойчивого развития туризма // *Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана*. 2019. № 11. С. 97–104.
- Шерешева М.Ю., Березка С.М., Оборин М.С. Создание туристского продукта малых городов // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2018. № 5. С. 94–112.
- Шерешева М.Ю., Оборин М.С., Березка С.М. Маркетинг малых городов как фактор устойчивого развития региона // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2018. № 1. С. 63–73.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper C. (2010). Network science: A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827.
- Chkalova, O., Efremova, M., Lezhnin, V., Polukhina, A., & Sheresheva, M. (2019). Innovative mechanism for local tourism system management: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 2052-2067.
- Czernek, K. (2017). Tourism features as determinants of knowledge transfer in the process of tourist cooperation. *Current Issues in Tourism*, 20(2), 204-220.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>

- Roadmap to Recovery — A Message from the World Tourism Organization (2009). URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/unwtotrcm.2009.6.qr16n70243611h63> (дата обращения: 18.08.2020).
- Sheresheva, M.Y. (2020). Coronavirus and tourism. *Population and Economics*, 4, 72-76. DOI: 10.3897/popcon.4.e53574
- Sheresheva, M.Y. (2018). The Russian tourism and hospitality market: new challenges and destinations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(4), 400-411.
- Sheresheva, M.Y., Polukhina, A.N., & Oborin, M.S. (2020). Marketing issues of sustainable tourism development in Russian regions. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(1), 33–38.
- Sonuç, N. (2020). Sustainable Tourism (Sustainable Development of Tourism, Sustainable Tourism Management). *Encyclopedia of Sustainable Management*, 1-8.
- Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (2015). URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> (дата обращения: 18.08.2020).
- UNEP (2003). Tourism and Local Agenda 21: The Role of Local Authorities in Sustainable Tourism. URL: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf> (дата обращения: 18.08.2020).
- UNEP/WTO (2005). Making Tourism More Sustainable — A Guide for Policy Makers. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214> (дата обращения: 18.08.2020).
- WCED (1987). World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford and New York: Oxford University Press.
- WTO (1999). Guide for Local Authorities on Sustainable Tourism Development. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284402809> (дата обращения: 18.08.2020).
- WTTC (1995). Agenda 21 for the travel and tourism industry: Towards Environmentally Sustainable Development. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/254041?ln=en> (дата обращения: 21.08.2020).

## **Применение маркетинговых инструментов для развития сырьевых регионов**

*Герасименко Валентина Васильевна,  
доктор экономических наук, профессор  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
Москва, Россия  
vv\_gerasimenko@mail.ru*

*Жидров Александр Евгеньевич  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
Москва, Россия  
aleksandrzhidrov@gmail.com*

**Аннотация.** Высокая степень зависимости от фазы цикла экономической конъюнктуры, а также значительная волатильность цен на сырьевых рынках приводит к потенциальным рискам при инерционном развитии регионов с преобладающей сырьевой специализацией. Вахтовый метод работы и временный переезд на территорию таких регионов приводит к низкой локальной идентичности населения. В исследовании проводится анализ возможности применения маркетинговых инструментов с целью диверсификации и более комплексного развития экономики на территории сырьевых регионов.

**Ключевые слова:** маркетинг территории, нефтедобывающие регионы, идентичность населения, маркетинговые инструменты, этнический туризм, приключенческий туризм

В настоящее время в российских сырьевых регионах принимаются стратегии диверсификации экономики. Волатильность цен на сырьевых рынках, а также инициирование развития цифровой экономики и стимулирование развития малого и среднего предпринимательства в национальных проектах приводят к необходимости поиска новых инструментов для снижения уровня сырьевой зависимости, более комплексного развития, повышения привлекательности для проживания людей и привлечения инвестиций. Примерами регионов России, которые сейчас находятся в поиске таких инструментов, являются Ханты-Мансийский автономный округ — Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ, Сахалинская область и др.

По-видимому, для этого нужны также инструменты, которые помогли бы преодолевать стереотипы общественного восприятия этих регионов с помощью современных информационных технологий, способствовали формированию среды для раскрытия новых возможностей и формирования общественного мнения. Маркетинговый комплекс инструментов в данном случае становится одним из наиболее эффективных.

Безусловно, исключительно сырьевая специализация регионов, рассматриваемых в рамках данного исследования, обусловлена не только наличием природных ресурсов на территории субъекта Федерации, но и неблагоприятными природно-климатическими условиями. Продолжительный зимний период, низкие температуры и иные негативные факторы обусловили положение рассматриваемых территорий вне основной полосы расселения России.

Высокая доля вахтового метода работы, а также высокий уровень среднемесячной оплаты труда, привлекательный для временного увеличения уровня личных доходов, неминуемо снижают уровень региональной идентичности, что тормозит комплексное социально-экономическое развитие регионов.

Для анализа мобильности населения, проживающего на территории региона, был определен показатель уровня мобильности, рассчитываемый по формуле (1)

$$M = \frac{ЧП + ЧВ}{ЧН}, \quad (1)$$

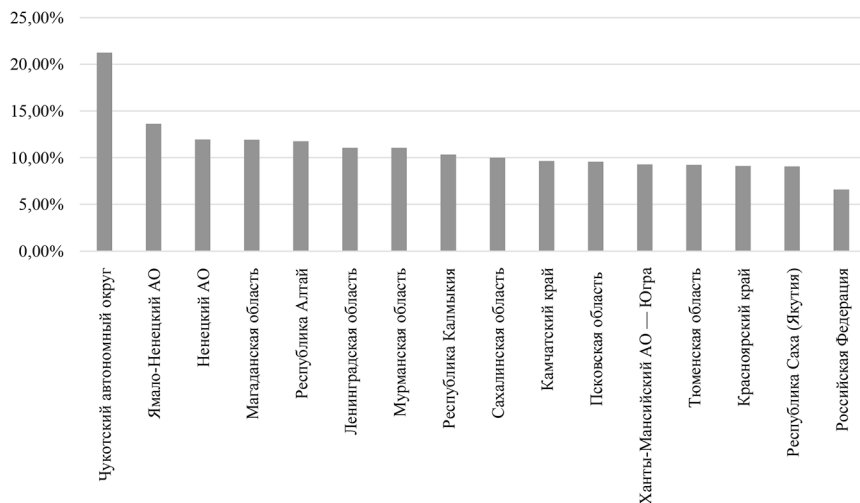
где ЧП — число прибывших на территорию субъекта Федерации за год;

ЧВ — число выбывших из субъекта Федерации за год;

ЧН — средняя численность населения субъекта Федерации за год.

Сумма прибывшего и выбывшего с территории региона населения позволяет оценить масштаб миграционных процессов в регионе. Подчеркнем, что при оценке мобильности населения первостепенное значение имеет сам факт совершения миграций, а не их направление.

Для анализа были отобраны 15 регионов, лидирующих по рассматриваемому показателю (рис. 1). Заметно, что значительная часть регионов имеет сырьевую ориентацию. У шести регионов доля обрабатывающих производств в валовом региональном продукте в 2018 г. превысила 50% [Национальные счета России, 2018]. Необходимо также отметить, что данные статистические показатели не фиксируют вахтовых работников.



**Рис. 1.** Отношение числа прибывших и выбывших к численности населения субъектов Федерации, 2018 г., %

Источник: [Регионы России, 2019; Демографический ежегодник, 2019].

Крайне высокая по отношению к среднероссийскому уровню доля жителей, ежегодно приезжающих и уезжающих с территории региона, приводит к снижению региональной идентичности населения. В монографии «Российская Арктика в поисках интегральной идентичности» [Российская Арктика..., 2016] было отмечено, что «индивидуальная модель *городской пассивной арктической идентичности* характеризуется высокой степенью необязательности и изменчивости. В индивидуальных жизненных стратегиях большей части населения, которое не является коренным, северные города не рассматриваются как место финального пребывания до конца жизни, что не способствует культурной лояльности и потребности в закреплении «временной» идентичности» [Тимофеев, 2016, с. 105].

С позиций повышения привлекательности региона в данной статье будет более подробно рассмотрено применение маркетинговых инструментов на примере Ханты-Мансийского автономного округа — Югры как региона, который уже начал внедрять разные подходы по сокращению оттока населения. Однако из-за неблагоприятных климатических условий, особенностей изначальных стратегий развития и иных факторов наблюдается высокая доля обратных миграций, что приводит к снижению предпринимательской активности, а также к низкому уровню развития сферы услуг.

Несмотря на то что регион успешно конкурирует за отдельные высококвалифицированные кадры благодаря высокому уровню среднемесячной оплаты труда, формирование единой конкурентоспособной профессиональной среды значительно затрудняется ввиду рассмотренных выше особенностей региона.

Глобальная конкуренция территориальных единиц за ресурсы не является новой проблемой. Однако в современных условиях наблюдается тенденция усиления конкуренции между городами и регионами различных стран. В этом смысле территориальное образование любого уровня является не только средой для конкуренции фирм и населения в рамках самой территории, но и субъектом процесса глобальной конкуренции. Как подчеркивал Р. Камани, в глоболизирующейся экономике регионы (включая регионы разных стран) находятся в конкуренции друг с другом [Camagni, 2002]. Экономические агенты одного региона имеют общие групповые интересы, совместно работают на привлечение и удержание капитала, инноваций, квалифицированных работников.

В этом аспекте имеет смысл говорить о факторах конкурентоспособности северных регионов, помимо наличия сырьевых ресурсов. Климатические особенности Арктики, осложняющие проживание и хозяйственную деятельность, одновременно являются составной частью ее туристской привлекательности. Продолжительная, холодная зима, штормы и бураны, низкие температуры и другие схожие природные явления привлекают желающих побывать в экстремальных условиях. Климатическая специфика арктической и субарктической зон создает определенные конкурентные преимущества для продвижения зимних видов спорта и рекреации. Неотъемлемую часть туристского бренда арктических регионов составляют полярные ночь и день, мифологический образ «полуночного солнца», полярные сияния, растительный и животный мир тундры. Суровая красота северной природы и труднодоступность природных объектов создают прекрасную основу для приключенческого туризма. Хороший пример в этом отношении показывают зарубежные северные туристические кластеры Гренландии, Исландии, Аляски и Норвегии [Miller, Gibson, 2005; Sigurdardóttir, Steinthorsson, 2018; Stokke, Haukeland, 2018; Petridou et al., 2019].

Помимо привлекательности объектов живой и неживой природы, к туристическому потенциалу северных регионов относится культура проживающих здесь народов и задачи сохранения условий их жизни и самобытности, что создает предпосылки для развития этнического и экологического туризма. Соединение этих сторон самобытности и оригинальности северной территории создает прекрасную основу

для разработки образа и концепции территориального туристического бренда [Лукин, 2016].

В то же время нельзя не согласиться с экспертами в том, что для развития туризма необходимо поднять уровень существующей инфраструктуры размещения и питания туристов, организовать привлечение коренных народов Севера в сферу туризма, обеспечить сохранение культурного наследия в полярных регионах [Севастьянов, 2018].

На создание туристских брендов, помимо природно-географических, историко-культурных и социально-экономических условий, оказывают существенное влияние целевые установки государственных и муниципальных органов управления, а также маркетинговые стратегии регионального бизнеса.

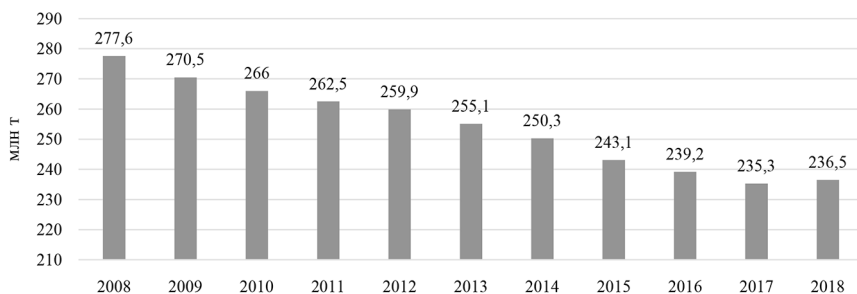
Один из основных факторов эффективной реализации маркетинговой стратегии — наличие актора, заинтересованного в ее успехе. В условиях современной структуры распределения полномочий между уровнями власти в России местная инициатива, которая во многом является основой продвижения города с точки зрения теории территориального маркетинга, зачастую не находит поддержки. Так, О.В. Кузнецова подчеркивает: «Многие представители органов власти регионов считают, что власти на местах перегружены социальными обязательствами и не имеют достаточных полномочий в экономической сфере» [Кузнецова, 2012, с. 99]. Однако для развития привлекательности территории такие полномочия необходимы. Как справедливо отмечает Б.Г. Преображенский, «децентрализация управления не одномоментно, но постепенно и, главное, постоянно приводит ... к многообразию форм проявления гражданских инициатив и форм участия граждан в управлении и их самоидентификации» [Преображенский, 2013, с. 41].

В условиях сырьевых регионов наиболее активным актором продвижения региона становятся органы исполнительной власти региона, поскольку они несут ответственность за его дальнейшее развитие и реализацию мероприятий, прописанных в документах стратегического планирования. В настоящее время одним из наиболее активно применяемых инструментов продвижения является участие представителей региона в публичных мероприятиях, а также проведение их на своей территории.

Проведение тематических конференций — не редкость для нефтедобывающих регионов США или Канады, но, в отличие от России, в этих странах крупные офисы нефтяных компаний находятся в самих регионах. Кроме того, важен размер города: так, Калгари в канадском Альберте — это третий по величине город Канады, поэтому он является центром делового туризма, как и нефтяная столица Норвегии Ставангер.

Необходимо отметить, что для российских сырьевых регионов, включая рассматриваемый в настоящей статье, такой путь продвижения не может быть оптимальным по нескольким объективным причинам.

- Добыча нефти в регионе снижается, общемировые тенденции также связаны с несырьевым развитием экономики; неизбежно уменьшение объема располагаемых ресурсов крупнейших нефтяных корпораций. На территории Югры в последнее десятилетие отмечается снижение уровня добычи нефти (рис. 2).
- Деловые мероприятия не имеют явных перспектив для роста и развития туризма в регионе с точки зрения увеличения турпотока. Их поддержка может быть ориентирована только на локальную аудиторию с целью продвижения туристического продукта для профессионалов в сфере туризма.



**Рис. 2.** Добыча нефти в ХМАО — Югре (2008—2018)

*Источник:* данные автономного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа — Югры научно-аналитического центра рационального недропользования им. В.И. Шпильмана.

Потенциальным подходом для развития новых отраслей экономики может быть продвижение региона одновременно по нескольким направлениям. Так, А.П. Панкрухин выделял две основные группы категорий «потребителей территории» [Панкрухин, 2006]:

- резиденты и нерезиденты;
- физические и юридические лица.

Для развития новых отраслей экономики наиболее актуальными в данной ситуации могут быть программы, ориентированные на продвижение территории ее резидентами, что представляется предпочтительным в связи со следующими факторами:

- 1) регион имеет в настоящее время систему продвижения в профессиональной среде, потому что является ведущим с точки зрения российской нефтедобычи;



- 2) регион ежегодно привлекает значительное число людей (в 2018 г. на территорию Ханты-Мансийского автономного округа — Югры прибыло 75,6 тыс. человек, что составляет 4,5% от численности населения на 1 января соответствующего года [Регионы России..., 2019]);
- 3) острой демографической проблемой является миграционный отток населения, сдерживание которого возможно посредством повышения локальной идентификации населения.

Сейчас регион осуществляет широкую поддержку малого и среднего бизнеса, а также социально незащищенных групп населения. Однако существующие программы не позволяют в полной мере создать лояльность к территории у населения и бизнеса. Для достижения данной цели целесообразно применение следующих инструментов маркетинга территорий:

- 1) маркетинг существующих мер поддержки на территории региона (разъяснение и продвижение существующих преимуществ региона в сфере государственной поддержки);
- 2) системный маркетинг малого и среднего бизнеса региона (создание единого или гнездового бренда для товаров, сделанных на территории региона);
- 3) событийный маркетинг (в первую очередь, проведение мероприятий локального уровня для повышения лояльности населения к территории региона).

Еще одним из потенциальных вариантов для комплексного развития среды, малого и среднего бизнеса, а также повышения идентичности территории является развитие внутреннего и въездного туризма. В настоящее время на территории Югры реализуется Концепция развития внутреннего и въездного туризма в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре, предполагающая ряд мероприятий, которые недостаточно привязаны к территории [Постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры № 195-п, 2012].

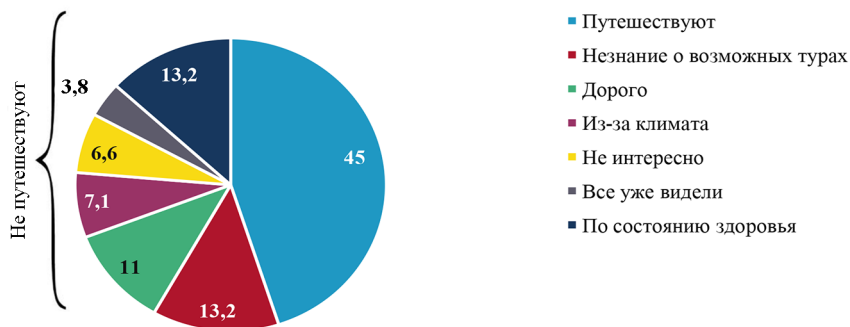
Для увеличения лояльности населения представители региональных органов исполнительной власти систематически занимаются развитием внутреннего туризма. В 2018—2019 гг. были проведены следующие мероприятия:

- Всероссийский конкурс «Зеленый маршрут» (2018 г.), цель которого — выявление, развитие и поддержка экологических троп и маршрутов, развитие экотуризма, краеведения, формирование активного и здорового образа жизни с участием представителей профессиональных сообществ. Во время конкурса были

благоустроены экотропы «Горными тропами священного Урала» и «В лесном краю».

- Творческий семейный конкурс «Путешествуй по Югре!» (1 июня — 31 октября 2019 г.). Цель — содействие развитию культуры семейных путешествий по родному округу.
- Конкурс фоторабот «Увидеть Югру — влюбиться в Россию!» (2018 г.).
- Ежегодная международная экологическая акция «Спасти и сохранить».

При этом согласно обследованию Департамента природных ресурсов и несырьевого сектора экономики ХМАО — Югры 55% населения старших возрастов в настоящее время не совершает поездок по региону (рис. 3).



**Рис. 3.** Ограничения туристической активности лиц старших возрастов

*Источник:* Обследование Департамента природных ресурсов и несырьевого сектора экономики ХМАО — Югры.

Ханты-Мансийский автономный округ — Югра располагает значительными возможностями по приему и размещению туристов. В последние годы в округе развивается сеть автомобильных дорог, растет спектр предлагаемых парками и заповедниками услуг, увеличивается предложение гостиничного фонда (рис. 4).

Несмотря на все преобразования, для дальнейшего роста спроса на природный туризм в регионе следует провести ряд мер по улучшению инфраструктуры.

Субъектами предпринимательства и проводниками туристического бренда в любом регионе является в основном малый бизнес. В настоящее время в регионе существуют программы поддержки малого бизнеса, однако зачастую их бюджетная поддержка и экономическая

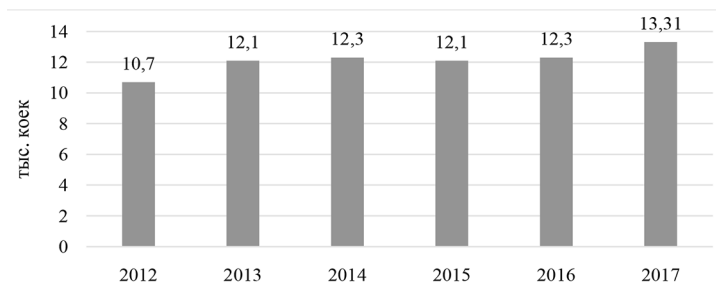


Рис. 4. Вместимость гостиничного фонда в ХМАО — Югре

Источник: [Портал открытых данных Ханты-Мансийского автономного округа — Югра].

эффективность невелики. Необходимо создание нового механизма поддержки и акселерации малого бизнеса в сфере услуг (в том числе обслуживания и размещения туристов). При этом использование модели работы со стартапами в данном случае практически невозможно, что связано со спецификой отрасли и значительным удалением друг от друга туристических аттракторов региона.

В связи с этим перспективным решением представляется механизм, ориентированный на поддержку бизнеса в рамках крупных туристических кластеров. В рамках таких кластеров необходима межотраслевая кооперация в части создания продукта, ориентированного как на продвижение территории, так и на местных жителей. Кооперация туристической отрасли с новыми креативными индустриями необходима для создания уникальной сувенирной и продовольственной продукции, учитывающей этнокультурные особенности региона.

Стратегия развития туризма ХМАО — Югры определяет несколько приоритетных видов туризма для развития на территории.

*Деловой туризм* сегодня наиболее популярен в регионе. К нему относятся командировки сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли, а также проведение различных конференций, выездных совещаний и выставок, которые проходят в регионе. Развитие первого вида не связано с политикой властей региона. В ХМАО — Югре находятся нефтедобывающие предприятия компаний «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Лукойл», «ГазпромНефть» и др. Второе направление приурочено к крупным городам, и для него важны гостиницы. В регионе проходят несколько выставок общероссийского масштаба: Всероссийская ярмарка (2018), Югорский промышленный форум, Международная выставка нефти и газа в Сургуте, Неделя туризма в Югре, IT-Форум стран БРИКС, Международный фестиваль кинодебютов «Дух огня».

Для проведения этих мероприятий используются:

- Выставочный центр «Югра Экспо» (Ханты-Мансийск);
- Культурный центр «Обь» (Нефтеюганск);
- Центр культуры «Югра-презент» (Югорск);
- Городская библиотека Нефтеюганска;
- Конференц-залы отелей Сургута, Ханты-Мансийска, Нефтеюганска.

Частично к деловому туризму на территории региона также относится и «ойл-туризм», который одновременно может выступать в роли и туризма впечатлений, и делового туризма для профессионального сообщества. «Ойл-туры» включают посещение первой нефтяной скважины, озера Самотлор, музея геологии, а для инвесторов и посещение действующих скважин.

Помимо профессиональных мероприятий, туристов в регион могут привлекать и иные события (*событийный туризм*). Для привлечения на них большего числа туристов, например, в Ханты-Мансийске уже существует туристическая инфраструктура. Другие же мероприятия, проводимые вне крупных городов, помимо популяризации, требуют и развития инфраструктуры.

*Спортивный туризм* — один из главных видов туризма в регионе. Под спортивным туризмом следует понимать и спортивные события, которые проводятся в регионе и привлекают туристов, и собственно посещение спортивных объектов туристами с целью рекреации. Первый вид привлекает туристов как из других регионов России, так и иностранных туристов. Второй сейчас более важен для местных жителей и туристов из соседних регионов России. Потенциально он привлекателен и для жителей остальной России, но большие расстояния и цена авиаперелетов являются существенным барьером. Кроме того, необходимо отметить ограниченность целевой аудитории, а также зависимость проведения мероприятий международного уровня от политической конъюнктуры. В связи с этим спортивный туризм не входит в число приоритетных с точки зрения продвижения на внешних рынках, однако может способствовать повышению лояльности резидентов территории.

Несмотря на недостаточное развитие горнолыжной инфраструктуры на Северном Урале, он обладает высокой туристской аттрактивностью. На границе с Республикой Коми находится его высшая точка — гора Народная (1895 м). Восхождения на Северный Урал и гору Народная могут привлекать туристов из различных регионов России. Другой уникальный участок территории, частично расположенный в ХМАО — Югре, — Васюганское болото (самое большое болото мира).

Экономический профиль территории также может быть ее туристическим ресурсом. Нефтяная промышленность ХМАО — Югры привлекательна для индустриального туризма. В настоящее время могут способствовать развитию туристического бренда региона ойл-туры, включающие посещение Самотлорского месторождения — крупнейшего месторождения России, школы буровых кадров в Нижневартовске, включая посещение настоящих буровых установок и предприятий «Сургутнефтегаза» и «Газпрома».

Древняя история региона также может быть объектом *туризма впечатлений*. Археопарк Ханты-Мансийска — одна из главных достопримечательностей округа, почти не имеющая аналогов в мире. Здесь воссозданы плейстоценовые равнины с тундростепью Тобольского микроконтинента, выставлены животные того времени. Наиболее близки лишь Плейстоценовый парк в Якутии, Археодом Томской писаницы в Кемеровской области и Провинциальный парк динозавров в канадской провинции Альберта.

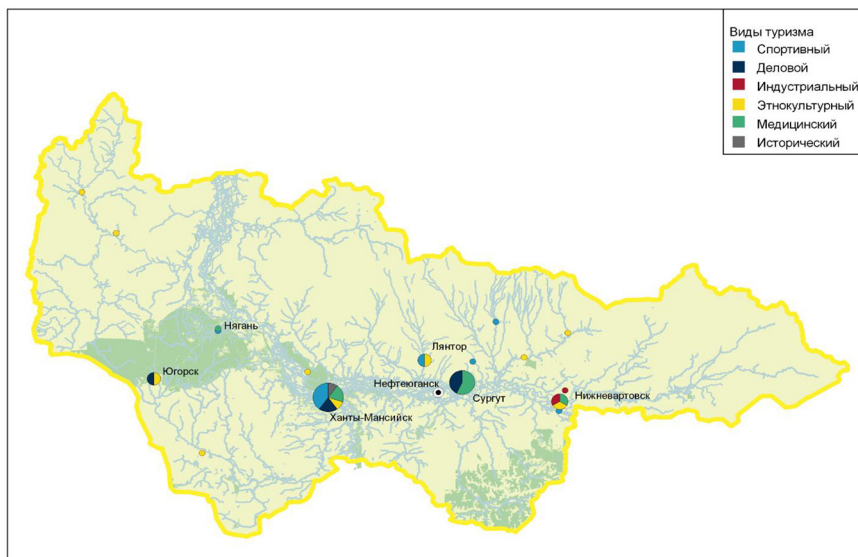
Но главная особенность региона, которая может привлечь в него туристов, — его *этнокультурный субстрат*. Возможность познакомиться с культурой, бытом и традициями коренных народов Севера ханты и манси — один из главных рекреационных ресурсов территории. Туристов привлекает также посещение этнографических стойбищ, проживание в чуме, поездки на оленях, участие в охоте, рыбалке, сборе северных растений, традиционная кухня, а также участие в традиционных праздниках народов Севера: Вороний день, День оленевода, День рыбака, День оласа, День трясогузки и т.д. Отметим, что подобные мероприятия предоставляют обширные возможности для продвижения территории. Этнические и культурные особенности территории могут стать ярким символом при создании бренда территории. При этом их использование позволит как привлечь внешних по отношению к территории туристов, так и создать новую идентичность для жителей автономного округа.

Однако существующей инфраструктуры, включающей музеи и парки, для создания узнаваемого этнокультурного бренда недостаточно. Необходимы этнические деревни, а также проведение ярких и масштабных этнических фестивалей, которые привлекали бы туристов с более обширной территории. Для первого участие региональных властей не обязательно, это может быть частная инициатива. Но для проведения крупных мероприятий поддержка региональных властей необходима, как это происходит в ЯНАО или Республике Саха (Якутии).

В стратегии развития туризма Ханты-Мансийского автономного округа — Югры значительное внимание уделяется также медицинскому

туризму. Под медицинским туризмом можно понимать два вида услуг: оздоровление и лечение. Для оздоровительного туризма у ХМАО — Югры существует собственный бренд «Сибирский СПА» с использованием местных бальнеологических компонентов (югорских вод и грязей) и природных компонентов: кедрового масла и орехов, ягод и трав, древесины сосны и кедра. Эти программы могут быть привлекательны как для местных жителей, так и для туристов из других регионов и для сезонных рабочих нефтяной отрасли.

На рис. 5 представлена составленная авторами карта распространения туристических объектов на территории региона. По своим масштабам наиболее массовым с точки зрения использования существующей инфраструктуры является деловой туризм, предполагающий использование конференц-залов отелей и конгресс-центров в городах. Перспективен также индустриальный ойл-туризм, поскольку нефтяная промышленность — одна из главных особенностей Югры. Однако в настоящее время эта сфера туризма является наименее привлекательной для целей развития новых отраслей экономики. При этом деловой туризм характеризуется малой продолжительностью пребывания на территории, особыми целями посещения и ограничениями по реализации услуг на территории региона.



**Рис. 5.** Расположение туристических объектов на территории ХМАО — Югры

*Источник:* составлено авторами.

Менее перспективен на базе использования существующей инфраструктуры спортивный туризм, поскольку события в сфере биатлона или лыжных гонок не столь популярны, а условия для зимнего отдыха с беговыми лыжами фактически существуют в любом регионе России и не имеют широкой целевой аудитории. При условии модернизации и развития горнолыжной инфраструктуры в округе и создании горнолыжных курортов на Северном Урале, Югра может получить важную туристическую нишу, поскольку снежный сезон на Северном Урале длится дольше, чем на Кавказе, а горы выше, чем в Хибинах, и регион сможет конкурировать в этом секторе с Мурманской областью — при условии создания транспортной инфраструктуры для доступа к Северному Уралу. Наличие этой инфраструктуры также может оттянуть часть турпотока у Республики Коми, со стороны которой сейчас идут восхождения на Урал.

Пример Республики Саха (Якутии) показывает, что этнический туризм также может быть привлекателен на северных территориях, при условии поддержки этнических фестивалей и этнокультурных центров со стороны региональных властей. Обычные краеведческие или этнографические музеи не могут привлечь много туристов, поэтому необходимы мероприятия, продвигающие туристический бренд территории. Например, более широкое празднование Вороньего дня, Дня оласа или Дня оленевода создало бы привлекательный бренд для территории. Идея, аналогичная бренду «новогодней столицы России», могла бы привлечь туристов, но ниша для этого праздника, как известно, занята вологодским Великим Устюгом. Его пример показывает, что подобная стратегия может оказаться эффективной, однако необходим выбор иной креативной специализации.

В концепции развития туризма в регионе перспективным считается развитие медицинского туризма. Однако для этого недостаточно просто создания больниц, необходимы специалисты и опыт, чего у округа пока нет. С точки зрения оздоровительного туризма округ уступает другим регионам Сибири, поскольку условия в нем не отличаются, а стоимость проезда до территории от крупных городов в настоящее время выше, чем, например, в Тюменскую область. Поэтому оздоровительный отдых в ХМАО — Югре стоит продвигать среди местных жителей и сезонных рабочих, посещающих регион.

Основным источником формирования экономического потенциала в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре сейчас является промышленное производство. Но для дальнейшего обеспечения экономического роста и повышения на этой основе уровня жизни населения региона в последние годы все чаще обращаются к несырьевому сектору

экономики. Для диверсификации экономики предстоит развивать и туристическую индустрию, которая медленно, но непрерывно повышает свою долю в ВРП автономного округа.

Туристский поток в ХМАО — Югре стабильно растет и в 2018 г. составил 550 тыс. человек (с 2010 г. показатель вырос почти на 30%) [Департамент промышленности Ханты-Мансийского автономного округа — Югры, 2019]. В рейтинге субъектов России по развитию туризма 2017 г. округ занимает 22-е место и относится к регионам с относительно высокими показателями развития туризма [Рейтинг субъектов Российской Федерации по развитию туризма, 2020]. Развитие туризма в округе является одним из способов не только диверсифицировать экономику, но и раскрыть уникальный природный и культурно-исторический потенциал с новой стороны. Оно должно опираться на систему маркетинговой поддержки туристического кластера со стороны региональных управленческих структур.

Реализация предложенных в исследовании инструментов может способствовать сокращению оттока и росту численности населения сырьевых регионов, расширить возможности для роста занятости (в первую очередь за счет диверсификации рынка труда), в том числе благодаря развитию малого и среднего бизнеса на территории региона. Развитие туристического кластера в современных условиях, когда вследствие ограничений выездного туризма происходит переключение туристических потоков на внутренние маршруты, требует интенсивного применения таких мер, как маркетинг территории и поддержка малого бизнеса, что позволит увеличить человеческий капитал региона и потенциал его социально-экономического развития.

## Список литературы

- Арктический туризм в России / отв. редактор Ю.Ф. Лукин. Архангельск: САФУ, 2016.
- Демографический ежегодник: стат. сб. / Росстат. М., 2019.
- Департамент промышленности Ханты-Мансийского автономного округа — Югры. Официальный сайт. URL: [depprom.admhmao.ru](http://depprom.admhmao.ru) (дата обращения: 12.08.2020).
- Кузнецова О.В. Полномочия регионов и муниципалитетов в налоговой сфере // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2012. № 5. Т. 6. С. 98—104.
- Лукин Ю.Ф. Арктический туризм: рейтинг регионов, возможности и угрозы // Арктика и север. 2016. № 23. С. 96—118.
- Национальные счета России: стат. сб. / Росстат. М., 2018.



- Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006.
- Портал открытых данных Ханты-Мансийского автономного округа — Югры. URL: <https://data.admhmao.ru/about/> (дата обращения: 12.08.2020).
- Постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 01.06.2012 № 195-п «О Концепции развития внутреннего и въездного туризма в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре».
- Преображенский Б.Г. Разграничение полномочий и компетенций в сфере отношений «регион — муниципалитет»: теоретический контекст децентрализации управления // Регион: системы, экономика, управление. 2013. № 3. С. 34—41.
- Регионы России: Социально-экономические показатели 2019: стат. сб. / Росстат. М., 2019.
- Рейтинг субъектов Российской Федерации по развитию туризма, Министерство культуры Российской Федерации. URL: <https://culture.gov.ru/press/news/reiting-subektov-rossiyskoj-federatsii-po-razvitiyu20171006160552/> (дата обращения: 15.06.2020).
- Российская Арктика в поисках интегральной идентичности: коллективная монография / отв. ред. О.Б. Подвинцев. М.: Новый хронограф, 2016.
- Севастьянов Л.В. Рекреационное природопользование и туризм в планах нового освоения Севера России // Арктика и Север. 2018. № 30. С. 23—39.
- Служба по контролю и надзору в сфере охраны окружающей среды, объектов животного мира и лесных отношений Ханты-Мансийского автономного округа — Югры. Официальный сайт. URL: <https://prirodnadzor.admhmao.ru> (дата обращения: 12.08.2020).
- Тимофеев М.Ю. Как становятся гипербореями. Рецензия на книгу «Российская Арктика в поисках интегральной идентичности» // Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований. 2016. № 3-4. С. 103—107.
- Samagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading? ERSA Conference, Dortmund.
- Miller, M.M., & Gibson, L.J. (2005). Cluster-based development in the tourism industry: Putting practice into theory. *Applied research in economic development*, 2(2), 47-63.
- Petridou, E., Olausson, P.M., & Ioannides, D. (2019). Nascent island tourism policy development in Greenland: A network perspective. *Island Studies Journal*, 14(2), 227-244.
- Sigurðardóttir, I., & Steinthorsson, R.S. (2018). Development of micro-clusters in tourism: a case of equestrian tourism in northwest Iceland. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(3), 261-277.
- Stokke, K.B., & Haukeland, J.V. (2018). Balancing tourism development and nature protection across national park borders — a case study of a coastal protected area in Norway. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(12), 2151-2165.

## Модели устойчивого развития дестинаций на примере малых городов Ярославской области

*Цапук Дмитрий Анатольевич,  
кандидат географических наук, доцент  
Ярославский государственный педагогический  
университет им. К.Д. Ушинского  
Ярославль, Россия  
dtsapuk@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются состояние и направления моделирования развития туристских дестинаций в отечественной практике. Делается вывод о наличии семи основных направлений моделирования развития дестинаций. Наиболее подробно обсуждаются модели жизненного цикла, гостеприимства и общей устойчивости развития дестинаций. Обсуждаются особенности использования моделей на примере туристского развития г. Мышкина Ярославской области.

**Ключевые слова:** туристская дестинация, устойчивость развития дестинации, моделирование дестинации, гостеприимство, жизненный цикл дестинации

За последнее десятилетие в России получила широкое распространение идея о необходимости почти повсеместного развития индустрии туризма. Вместе с тем дестинации разного масштаба и уровня развития по-разному воспринимаются туристами и могут демонстрировать различную реакцию на одни и те же управляющие воздействия. При этом практически не рассматриваются вопросы устойчивости развития российских дестинаций — не только в экологическом, но и в социальном и экономическом плане. Тем важнее представлять возможные процессы и сложности, которые ожидают туристские территории на пути их развития. Таким образом, мы подходим к вопросу о формировании моделей развития дестинаций.

Основные направления в области моделирования дестинаций, сложившиеся в науке и практике, можно систематизировать по целевому признаку.

*1. Модели жизненного цикла дестинаций.* Концепция жизненного цикла продукта давно используется в маркетинге и стратегическом планировании. Для случая дестинаций она впервые была модифицирована

и применена Р. Батлером [Butler, 1980]. В качестве стадий жизненного цикла им были предложены следующие:

- стадия разведки (подготовки);
- стадия вовлечения;
- стадия развития;
- стадия укрепления;
- стадия стагнации (зрелости);
- стадия упадка.

В основе выделения стадий лежат показатели потоков туристов и экономические показатели (инвестиции в туристскую инфраструктуру и общие показатели дохода туристской отрасли территорий). В более ранних работах автор данной статьи показал на примере г. Мышкина, который стал воспринимаемой туристской дестинацией только с 1996 г., что на этапах восходящей части жизненного цикла можно выделить следующие стадии [Цапук, 2008]:

- подготовительная (формирование культурной среды, создание музеев, потенциальных объектов показа);
- выдвижение идеи (миссии) дестинации и начало ее продвижения;
- переход от индивидуального туризма и первых экскурсионных групп к технологии приема (т.е. появление собственно продукта); прием организованных туристских групп на постоянной основе;
- завершение создания продукта или серии продуктов, появление туристской инфраструктуры (средств размещения), которое превращает территорию в полноценную дестинацию.

При этом в случае формирования туристской территории «с нуля» другая последовательность стадий, например, «накачивание» ее инвестициями в инфраструктуру, может привести к значительному возрастанию ее неустойчивости в перспективе.

## *2. Модели анализа и прогнозирования турпотоков.*

Данные модели, первоначально основанные на гравитационных закономерностях, достаточно широко представлены в зарубежных исследованиях [Yang, Wong, 2012; Morley et al., 2014]. Однако в русскоязычной литературе они практически не обсуждаются и на данный момент в России не используются.

## *3. Модели конкурентоспособности дестинаций.*

Наиболее широко известная и авторитетная модель такого направления использована в Докладе Всемирного экономического форума по индексу конкурентоспособности стран в сфере туризма и путешествий. Последний доклад был разработан в 2017 г. [World Economic Forum, 2017].

*4. Модели привлекательности и влияния имиджа дестинаций* в последнее время все чаще и чаще используются многими исследователями для

целей анализа влияния их имиджа на их посещаемость и количество возвратных туристов. Так, была разработана оригинальная многомерная шкала оценки имиджа дестинаций с точки зрения туристов [Wuon, Zhang, 2010]. В отечественной практике данная категория моделей используется еще очень фрагментарно.

5. *Модели удовлетворенности туристов.* В одной из таких моделей предложено использовать восемь основных параметров, в том числе один центральный — собственно оценка уровня удовлетворенности от посещения территории, и два параметра поведения по результатам посещения — наличие жалоб и лояльность [Dmitrovic et al., 2009]. В российской практике данная разновидность моделей почти не используется.

6. *Модель оценки уровня гостеприимства.* Готовность и желание принимать гостей, уровень профессионального и бытового гостеприимства становится одним из важных преимуществ территорий в конкурентной борьбе за туристов. Идея оценки уровня гостеприимства территорий была предложена в одной из работ автора данной статьи [Цапук, 2012].

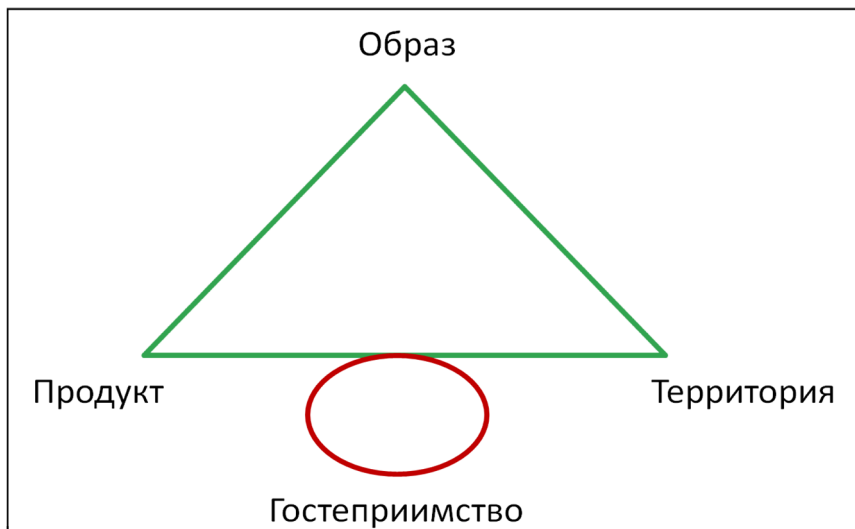
Нами выделено три основных конструкта гостеприимства, связанных с ощущениями туриста: *комфортность среды* (физическая составляющая гостеприимства), *открытость* (информационная составляющая гостеприимства) и *доброжелательность* (эмоциональная составляющая гостеприимства). Кроме того, еще два параметра связаны с внешними профессиональными характеристиками обслуживания, касающимися туристской инфраструктуры и туристского продукта. Отметим, что эта модель показывает одновременно и пути деятельности по улучшению уровня гостеприимства.

7. *Модели общей устойчивости дестинации.* Такие модели, анализирующие и прогнозирующие общую устойчивость развития дестинаций, почти отсутствуют (по крайней мере, в отечественной практике), в то время как отдельным аспектам экологической и социально-экономической устойчивости посвящено большое число работ с использованием качественных и количественных (преимущественно) моделей.

В связи с этим автором рассматривается качественная модель устойчивого развития дестинации, которая основана на предложенной им ранее четырехкомпонентной модели структуры функционирования дестинации [Цапук, 2008].

При внимательном рассмотрении можно вычленить несколько аспектов использования термина «дестинация». Во-первых, дестинация — это территория, где развивается туризм и существует туристская инфраструктура (индустрия). Во-вторых, это территория, привлекающая потенциальных туристов еще до самой поездки. В-третьих,

дестинация является неотъемлемой частью туристского продукта, который может потребляться только в данном конкретном месте. Заставляет же работать эту многомодальную структуру последний компонент — гостеприимство, понимаемое как готовность, желание и способность осуществлять профессиональный прием гостей. Структура этой модели приведена на рис. 1.



**Рис. 1.** Качественная (структурная) модель устойчивого развития дестинации

*Источник:* составлено автором.

В предложенной модели устойчивость обеспечивает сбалансированное развитие всех четырех составляющих: *образной* (туристский имидж, бренд, известность, привлекательность), *продуктовой* (аттракции, общественные пространства, программы, маршруты, сувениры и т.п.), *территориальной* (инфраструктура, кадры, население и т.д.), и собственно *гостеприимства*. Например, после создания очень популярного «новогоднего» туристского продукта в Великом Устюге территория не сразу смогла справиться с пиковыми нагрузками и инфраструктурными ограничениями. А процесс формирования необходимого уровня гостеприимства растянулся еще больше.

Рост устойчивости дестинаций может также происходить и вследствие увеличения самого пространственного ареала дестинации. Например, формирование Мышкинской дестинации, также проходило и за счет развития аттракций за пределами самого города. Так, основанные

уже в 2000-х гг. музеи кацкарей и Учемского края (а позже и Музей за-  
плат) стали для российских туристов не менее интересными, чем сами  
городские достопримечательности.

## Список литературы

- Цапук Д.А. Дестинации: структура и эволюция // Туризм и рекреация: фунда-  
ментальные и прикладные исследования / Тр. III междунар. научн.-  
практ. конф. МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, 24—25 апреля 2008 г.  
М.: АНО «Диалог культур», 2008. С. 202—208.
- Цапук Д.А. Практика развития туризма в Ярославской области и проблемы  
маркетинга территорий // Региональный маркетинг: сб. научн. ст. меж-  
дународного конгресса по маркетингу. Ярославль: Изд-во «Еще не позд-  
но!», 2012. С. 177—182.
- Butler, R.W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for  
management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1),  
5-12.
- Byon, K.K., Zhang, J.J. (2010). Development of a scale measuring destination  
image // *Marketing Intelligens & Planning*, 28(4), 508-532.
- Dmitrovic, T., Cvelbar, L.K., Kolar, T., Brencic, M.M., Ograjenšek, I., &  
Žabkar, V. (2009). Conceptualizing tourist satisfaction at the destination  
level. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(2),  
116-126.
- Morley, C., Rosselló, J., & Santana-Gallego, M. (2014). Gravity models for  
tourism demand: theory and use. *Annals of Tourism Research*, 48, 1-10.
- World Economic Forum (2017). The Travel & Tourism Competitiveness Report.  
URL: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2018/10/TTC2017.pdf> (дата  
обращения: 09.04.2020).
- Yang, Y., & Wong, K.K. (2012). The influence of cultural distance on China inbound  
tourism flows: A panel data gravity model approach. *Asian Geographer*, 29(1),  
21-37.

## Региональный туризм — через межрегиональный: концепт развития на примере Ивановской области

*Каган Феликс Иосифович,  
кандидат физико-математических наук, доцент  
Ивановский государственный политехнический университет  
Иваново, Россия  
fik35@mail.ru*

**Аннотация.** В статье предлагаются концептуальные подходы к развитию регионального туризма через развитие туризма межрегионального, основанного на межрегиональных туристских проектах, которые базируются на историко-культурной и естественно-природной общности некоего набора соседствующих регионов. В основе статьи 20-летний опыт разработки подобных проектов применительно к условиям Ивановской области.

**Ключевые слова:** региональный туризм, межрегиональный туризм, типология туров, Ивановская область

Въездной и внутренний туризм в России до сих пор развивается преимущественно как туризм региональный. Каждый регион в меру своего понимания и возможностей старается сделать свою территорию максимально привлекательной, а сервис на ней достойным настолько, чтобы туризм стал, наконец, не только средством повышения имиджевой привлекательности региона, но и значимым фактором региональной экономики.

Межрегиональный туризм в России все еще не актуален. Даже на одном из очень немногих действующих в России межрегиональных маршрутов — Золотом кольце России — нарастают центробежные тенденции. В сущности, развитием межрегиональных туров в стране пока еще мало кто озабочен. В это сложное и крайне важное дело не вкладываются федеральные средства, а стремление регионов договариваться и делать общее дело, насколько нам известно, практически не наблюдается.

Безусловно, межрегиональные туры сложнее разрабатывать и реализовывать. Но у них есть как минимум два стратегических преимущества.

1. Начинаясь, как правило, в мегаполисах и крупных городах, межрегиональные туры способны давать устойчивые и существенно наполняемые туристские потоки.

2. Направленность этих маршрутов из развитых центров к провинции, при условии качественного наполнения трансферов экскурсионным и анимационным сервисом с опорой на современные мультимедийные и другие цифровые технологии, позволит осваивать в туризме более фундаментальную и интересную историко-культурную и иную тематику.

Наше дальнейшее рассмотрение будет связано с обсуждением возможностей создания межрегиональных туров через Ивановскую область. И здесь одним из первых встает вопрос о достаточности историко-культурного наследия региона для включения его в межрегиональные туры со столичными истоками.

В рейтинге регионов России по обеспечению цифровой открытости объектов культурного наследия Ивановская область занимает 12-е место в группе из 20 наиболее продвинутых регионов с количеством памятников культуры, превышающим 3000. В этом рейтинге Ивановская область уступает лишь столицам Москве и Санкт-Петербургу, а также Московской, Ростовской, Ленинградской, Нижегородской, Владимирской, Новгородской, Ярославской, Смоленской и Воронежской областям [Рейтинг регионов России..., 2019].

Более того, приведенные в этом источнике данные о количестве памятников культуры и данные о площадях, занимаемых регионами [Всемирная География..., 2019], позволили нам получить рейтинг регионов по плотности насыщенности их памятниками культуры. Головная часть этого рейтинга представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Регионы России с наибольшей плотностью распределения объектов культурного наследия**

№ п/п	Регион	Количество объектов культурного наследия	Площадь территории региона, тыс. кв. км	Плотность распределения, количество объектов/ тыс. кв. км
1	Санкт-Петербург	10 087	1,4	7205
2	Москва	8395	2,6	3229
3	Ивановская область	3298	21,4	154
4	Ярославская область	5426	36,2	150
5	Московская область	6034	44,3	136
6	Владимирская область	3628	29,1	125



Окончание табл. 1

№ п/п	Регион	Количество объектов культурного наследия	Площадь территории региона, тыс. кв. км	Плотность распределения, количество объектов/ тыс. кв. км
7	Республика Дагестан	6074	50,3	121
8	Псковская область	6647	55,4	120
9	Краснодарский край	8803	75,5	117
10	Белгородская область	3091	27,1	114

Источник: составлено автором на основе [Всемирная География..., 2019].

Из таблицы видно, что после столичных Санкт-Петербурга и Москвы Ивановская область лидирует среди всех остальных регионов России по плотности распределения объектов культурного наследия.

Можно привести и другие аргументы в пользу готовности Ивановской области к освоению межрегиональных туров [Каган, 2008]. В частности, Ивановская область занимает специфическое и выгодное географическое положение.

Во-первых, она является естественным связующим звеном между территорией собственно Золотого кольца России, Верхней Волгой и Нижегородской областью, восточной соседкой Ивановской области с очень близкой исторической судьбой и культурным своеобразием.

Во-вторых, центр Ивановской области город Иваново находится в двух-четырёхчасовой автомобильной доступности от Нижнего Новгорода и Москвы и практически в одно-двухчасовой автомобильной доступности от важнейших центров Золотого кольца России — Ростова, Ярославля, Костромы, Владимира, Суздаля, Плёса, Палеха. Это обстоятельство и послужило основой для позиционирования Иваново как центра Золотого кольца. Кроме того, город Иваново «приблизился» к Москве с пуском скоростных поездов «Ласточка» (время переезда из Москвы в Иваново сократилось вдвое).

В-третьих, в связи с вводом в эксплуатацию автомобильного моста через Волгу в районе Кинешмы в недалекой перспективе через Ивановскую область должен пойти мощный автомобильный поток, который будет следовать по кратчайшему пути между центральными областями России, ее северными и северо-восточными территориями.

В Средневековье нынешняя территория Ивановской области — так же, впрочем, как и территория Владимирской и Костромской областей, — была северо-восточной окраиной Владимиро-Суздальского

княжества, частично Стародубского княжества, а затем и Московского великого княжества. Отсюда появление городов-крепостей Юрьевец, Плес, Шуя, Лух, Кинешма. Отсюда и обилие событий, связанных с монголо-татарским нашествием, покорением и освоением земель Поволжья, Урала и Сибири, Смутным временем начала XVII в. Именно с этих мест, как известно, начался судьбоносный поход ополчения Козьмы Минина и Дмитрия Пожарского, освободившего Москву от иноземного вторжения.

Очень перспективным, по нашему глубокому убеждению, является создание межрегиональных туров вдоль старинных торговых путей. При таком подходе к туризму достопримечательные места не просто «нанизываются» на маршрут, а возникает возможность их рассмотрения в естественных культурно-хозяйственных связях. К тому же имеется значительное количество исторических населенных мест (торговых, дворцовых, монастырских сел), которые ныне деградируют только потому, что от них ушли значимые дороги. Туризм — это, по существу, единственный шанс дать таким поселениям новый импульс для возрождения и развития.

Через Ивановскую область пролегли многие старинные торговые тракты: Суздальский (Ростов Великий — Ильинское — Гаврилов Посад — Суздаль), Стромьинский (Москва — Юрьев-Польский — Гаврилов Посад — Суздаль — Владимир — Шуя), Галичский (Суздаль — Кинешма — Галич), Екатерининский (Суздаль — Шуя — Лух — Юрьевец), Большая Московская дорога на крепость Плес, Аракчеевский (Санкт-Петербург — Ярославль — Нерехта — Серда — Шуя — Нижний Новгород), Балахонский (Суздаль — Мугреево — Балахна), струговой торговый ход по рекам Теза — Клязьма — Ока — Волга. Современные дороги, естественно, в чем-то расходятся со старинными торговыми трактами, но основные направления сохранились до сих пор.

Для развития межрегиональных туров через Ивановскую область можно предложить следующую их тематическую типологию.

#### *1. Туры по следам коммуникаций общенационального уровня*

В качестве примера такого типа межрегионального тура рассмотрим тур «Из Москвы — к Волге, в Ивановское Залесье, вдоль Владимирского и Екатерининского трактов». Маршрут предлагаемого тура, начинаясь в Москве, проходит по территории трех областей — Московской, Владимирской и Ивановской. Концепция тура разработана Ресурсным центром туризма и социокультурной инноватики Ивановского государственного политехнического университета (в дальнейшем — центр ТиСКИ).

С этим маршрутом связаны значимые события российской истории:

- продвижение Московского царства на северо-восток к Волге с созданием системы русских крепостей (Шуя — Лух — Юрьевец) для защиты от иноземных набегов и использования их при военных походах к Волге и вниз по ее течению (Казань, Астрахань);
- путь исхода старообрядцев на Урал и далее в Сибирь (XVII—XVIII вв.);
- путь промышленного освоения Урала и Сибири (XVII—XIX вв.).

Перечислим некоторые наиболее знаковые достопримечательности на этом маршруте в пределах Ивановской области [Ивановская область. По Золотому кольцу России, 2007, с. 287—305, 450—471, 491—537, 563—577].

В поселении Золотниковская Пустынь, расположенном на границе Владимирской и Ивановской областей, возрожден мужской монастырь, основанный в первой четверти XVII в. Здесь же на окраине поселения находится прекрасно сохранившийся участок Екатерининского тракта, замощенный булыжником, обсаженный по обочинам березами. В 2 км расположено крупнейшее в области лесное Рубское озеро.

В поселке Лежнево — храмовый комплекс и колокольня Знаменской (Троицкой) церкви с башенными часами фирмы братьев Бутеноп, которые до сих пор в исправном состоянии. На окраине Лежнева находится хорошо обустроенное кладбище военнопленных Второй мировой войны, а в расположенном неподалеку поселке Чернцы располагался «генеральский лагерь» военнопленных, в котором отбывал наказание и фельдмаршал Паулюс.

Город Шуя — крепость предположительно XIV в., бывший знаменитый уездный город дореволюционной России с богатейшим культурным наследием, в частности, с Воскресенским собором и 106-метровой отдельно стоящей колокольней. В Шуе множество сохранившихся купеческих и фабрикантских усадеб, памятников фабричной архитектуры. Здесь работают литературно-краеведческий музей К.Д. Бальмонта и историко-художественный и мемориальный музей имени М.В. Фрунзе.

Далее по маршруту село Васильевское, усадьба для царской соколиной охоты царя Василия Шуйского, и село Парское, знаменитое в прошлом своими костюными гребнями и «парскими калачами».

В городе Лухе прекрасно сохранились средневековые крепостные валы. Рядом с территорией бывшей крепости расположен храмовый комплекс второй половины XVII — начала XX в. С Лухом связано творчество изобретателя электросварки Н.Н. Бенардоса, которому посвящен уникальный музей. В окрестностях Луха действует знаменитый Свято-Никола-Тихонов Лухский монастырь, основанный в середине XV в.

Наконец, Юрьевец, один из старейших городов Северо-Восточной Руси, основанный как крепость в 1125 г. Город представляет исключительный интерес. Здесь родились создатели российского конструктивизма архитекторы братья Леонид, Виктор и Александр Веснины. Здесь работает музейный центр кинорежиссера Андрея Тарковского.

Следует иметь в виду, что участок бывшего Екатерининского тракта от Луха до Юрьевца ныне не пригоден к эксплуатации ввиду больших заболоченных участков на его пути. Еще в первой четверти XVIII в. В.Н. Татищев, автор «Истории Российской», служил управляющим Уральскими заводами и неоднократно ездил туда по этой дороге через Юрьевец. Готовя издание «Большого Чертежа Земли Русской», он написал императрице Екатерине I письмо, в котором ходатайствовал, что «необходимо вернуть старый путь в Сибирь через Владимир — Юрьевец — Вятку», так как он короче «вместо с три тысячи верст (через Вологду — Устюг) — двух тысяч верст не будет» и это «избавит купцов от превеликого труда». При Екатерине II этот наказ был исполнен. Была оборудована твердым покрытием и верстовыми столбами дорога, которая и стала называться Екатерининским трактом или в просторечии вовсе Екатерининкой, но вообще-то она именовалась гордо: Большая столбовая дорога [История города Юрьевца..., 2019].

Предлагаемый нами тур, который кое-где вынужденно будет использовать объездные пути, как мы надеемся, поможет осознать важность возрождения былой Большой столбовой дороги — Екатерининки.

### *2. Туры, связанные с историко-культурными феноменами*

Туры этого типа могут быть отнесены к числу инструментов формирования и продвижения мест памяти, помогающим туристам осознать символическую целостность распределенных во времени и пространстве явлений истории и культуры. Пример подобного кольцевого межрегионального тура «Два Андрея: Андрей Рублев — Андрей Тарковский» (Москва — Владимир — Суздаль — Шуя — Юрьевец — Москва), разработанного в ресурсном центре ТиСКИ, описан в публикации Г.К. Белугиной [Белугина, 2020].

### *3. Туры, связанные с географическими и/или экономическими явлениями*

Приводимый здесь пример непосредственно вытекает из идеи «Праздника пяти рек», проведенного в 2008 г. в поселке Холуй усилиями руководимого нами центра «Ювента-тур». Речь здесь идет о возможности создания перспективного межрегионального тура, связывающего пять знаменитых центров народных художественных промыслов — Палех, Холуй, Мстера, Павлово-на-Оке, Городец. Эти поселения к тому же расположены по берегам или в непосредственной близости от

впадающих друг в друга рек Люлех, Теза, Клязьма, Ока, Волга, составивших в Средневековье торговый струговой ход [Каган, Белугина, 2009, с. 65].

#### *4. Туры, связанные с судьбами знаменитостей*

Подобных туров может быть предостаточно, поскольку в судьбах многих широко известных людей столичное и провинциальное многократно пересекается. Так, напрашивается создание тура «Траектория судьбы великого астронома Ф.А. Бредихина» (Москва — Заволжск — Санкт-Петербург — Москва). Город Заволжск Ивановской области здесь возникает в связи с тем, что Ф.А. Бредихин много времени проводил в усадьбе своей супруги «Погост», которая находилась на территории нынешнего Заволжска. Здесь же располагается Богоявленский храм, где молился Ф.А. Бредихин и где его отпевали, а также фамильный склеп Бредихиных [Ивановская область. По Золотому кольцу России, 2007, с. 164].

#### *5. Туры «по воле исторического случая»*

В качестве примера рассмотрим межрегиональный автобусный тур «По следам первого пассажирского авиарейса общества “Добролет” — в историю отечественной авиации» (Москва — Монино — Иваново — Чкаловск — Нижний Новгород — с. Орехово — Киржач — Москва). Концепция этого тура разработана в 2019 г. в ресурсном центре ТиСКИ. В основе этого тура лежит исторический факт, состоявший в том, что в 1923 г. был совершен организованный обществом «Добролет» первый в СССР рейс гражданской авиации по маршруту Москва — Иваново-Вознесенск — Нижний Новгород. Мы решили использовать этот «исторический случай» для создания тура, знакомящего с богатейшей историей развития авиации в нашей стране [Добролет..., 2019].

Рассмотрим ключевые составляющие тура. Он начинается в Москве, на бывшем Ходынском поле, оставшемся в памяти народной печально знаменитой давкой 18 мая 1896 г. во время раздачи «царских подарков» по случаю коронации Николая II. В 1910 г. здесь был создан первый аэродром Московского Общества Воздухоплавания, который в 1923—1926 гг. был Центральным аэродромом РККА имени Л.Д. Троцкого, а с 1926 г. аэродром носил имя М.В. Фрунзе. С 1991 г. часть этой территории, свободной от жилой и торговой застройки, занимает выставка-музей авиационной техники «Ходынское поле». С осмотра этих экспозиций, возможно, и будет начинаться тур, хотя имеется информация о превращении этой выставки-музея в частный музей в другом месте Подмосковья. В любом случае рассказ о бывшем Ходынском поле представляет большой интерес.

Далее автобус следует в Монино, где с 1960 г. действует Центральный музей военно-воздушных сил Российской Федерации. Музей обладает богатой экспозицией вертолетов и самолетов как гражданского, так и военного назначения, а также оружия, инструментов, униформы, художественных работ. В зарубежной экспозиции представлена авиационная техника времен Второй мировой войны. Экспонаты музея расположены как под открытым небом, так и в залах-ангарах и выставочных залах [Центральный музей Военно-воздушных сил РФ в Монино, 2019].

Четырехчасовой трансфер из Монино в Иваново скрашивается путевой информацией экскурсовода, сопровождаемой серией мультимедийных презентаций, посвященных истории становления авиации в СССР и ее отражением в плакатах, живописи, литературе, поэзии, песенном творчестве, кинематографе.

Приведем основные объекты показа в Иваново [Тихомиров, 2011].

- Открытый в 1984 г. на Северном аэродроме Музей военно-транспортной авиации, признанный одним из лучших музеев авиации в России.
- Музей созданного в Иваново при Северном аэродроме в годы Великой Отечественной войны французского авиационного полка «Нормандия — Неман» и недавно открытая в Иваново скульптурная группа, посвященная памяти французских летчиков и русских авиатехников этого полка.
- Уникальный парашютный завод «Полет», история которого начинается в 1924 г. как швейной мастерской. С первых дней Великой Отечественной войны мастерская переходит на пошив парашютов для армии уже в статусе Швейного завода № 3. В настоящее время это высокотехнологичное предприятие, разрабатывающее и изготавливающее сложнейшие парашютные системы — как спортивного назначения, так и для нужд обороны и освоения космоса.
- В качестве дополнительной услуги может предлагаться поездка на аэродром «Ясуниха», где Ивановский аэроклуб предлагает гостям города обзорные полеты на самолетах Як-52, Як-18т и Ан-2 и экстремальные полеты с выполнением фигур пилотажа на самолете Як-52.
- В качестве эксклюзива может рассматриваться согласованное с командованием знакомство с дислоцированной в Иваново 98-й гвардейской воздушно-десантной дивизией.

После трансфера из Иванова в город Чкаловск Нижегородской области туристы знакомятся с Мемориальным музеем В.П. Чкалова. Музей открыт в 1940 г. в доме, где родился будущий легендарный советский

летчик. Центральное место в павильоне-ангаре отведено знаменитому АНТ-25, участнику героических перелетов 1936—1937 гг. Экспонируемые в музее истребители И-16 и И-17 (ЦКБ-15) напомнят посетителям о сложной, рискованной работе В.П. Чкалова летчиком-испытателем [Мемориальный музей В.П. Чкалова, 2019].

Далее следует переезд в Нижний Новгород, где туристы посещают Музей аэропорта Стригино, обладающий большой коллекцией моделей отечественных и зарубежных самолетов Второй мировой войны. Среди них модели самолетов, на которых летал великий нижегородец П.Н. Нестеров, а также модель самолета, выполнившего первый пассажирский рейс Москва — Иваново-Вознесенск — Нижний Новгород в июне 1923 г. В музее имеется подлинная кабина пилота, на основе которой посетителям музея предлагается увлекательный интерактив [Нижегородский музей авиации, 2019].

На обратном пути из Нижнего Новгорода в Москву туристам предлагается посещение двух исключительно интересных объектов. Сначала это Мемориальный Дом-музей-усадьба Н.Е. Жуковского, гения мировой науки, основоположника теоретической, экспериментальной и практической аэродинамики, «отца русской авиации». Здесь ученый родился, прошло его детство, сюда он приезжал в течение всей своей жизни.

Музей находится в селе Орехово Собинского района Владимирской области. Его экспозиции расположены в 11 залах, в семи из которых воссоздан мемориальный комплекс, а в четырех — экспозиция «Научное наследие ученого». Музей предлагает своим гостям осмотреть красивый дворянский дом, побродить по аллеям тенистого парка, полюбоваться трехкаскадными прудами и солнечными часами, сфотографироваться около настоящего самолета «МИГ-17» [Мемориальный дом-музей-усадьба Н.Е. Жуковского, 2019].

Заключительный объект показа — Мемориал на месте гибели во время тренировочного полета 27 марта 1968 г. Героев Советского Союза первого космонавта Ю.А. Гагарина и летчика-испытателя В.С. Серегина. В 1975 г. на этом месте, в 18 км от города Киржача, открыт мемориал, сооруженный по проекту группы скульпторов и архитекторов во главе с профессором Н.Н. Улласом [Мемориал на месте трагической гибели..., 2019].

Добавим, что и на обратном пути во время трансферов экскурсанты скучать не будут, поскольку тур предусматривает не только использование мультимедийных презентаций, готовящих туристов к встрече с очередным объектом показа, но и специально разработанную и связанную с тематикой тура систему анимационных мероприятий в движущемся автобусе.



## Список литературы

- Белугина Г.К. Два Андрея: Андрей Рублев — Андрей Тарковский. Концепция межрегионального тематического тура // Международный и российский туризм в условиях новых вызовов: сб. статей / под науч. ред. д.э.н., проф. М.Ю. Шерешевой. М.: Экономический факультет МГУ, 2020.
- Всемирная География>Россия>Площадь территорий регионов России. URL: <http://worldgeo.ru/russia/lists/?id=22> (дата обращения: 12.08.2019).
- Добролет — Акционерное общество. URL: [http://ussrccsr.moy.su/publ/avia\\_perevozki\\_v\\_ssr/akcionernoe\\_obshestvo\\_dobroljot/dobroljot\\_akcionernoe\\_obshestvo/136-1-0-71](http://ussrccsr.moy.su/publ/avia_perevozki_v_ssr/akcionernoe_obshestvo_dobroljot/dobroljot_akcionernoe_obshestvo/136-1-0-71) (дата обращения: 12.08.2019).
- Ивановская область. По «Золотому кольцу России». Иваново: Издательский дом «Референт», 2007.
- История города Юрьевца. URL: <http://visitivanovo.ru/yuryevets/history/> (дата обращения: 12.08.2019).
- Каган Ф.И. Властелины «кольца». Ивановская область и «Золотое кольцо России» // Наша родина Иваново-Вознесенск. 2008. Специальный выпуск. С. 36—43.
- Каган Ф.И., Белугина Г.К. Традиционная ярмарка для современных людей (на примере Тихвинской ярмарки в Холуе) // Пожарский юбилейный альманах. Вып. 5. Иваново — Южа, 2009. С. 60—66.
- Мемориал на месте трагической гибели Героев Советского Союза первого летчика-космонавта Гагарина Ю.А. и летчика-испытателя Серегина В.С. URL: <http://vladimirtravel.ru/what-to-visit/kirzhachskiy-rayon/muzei/13834/> (дата обращения: 12.08.2019).
- Мемориальный дом-музей-усадьба Н.Е. Жуковского. URL: <https://www.google.ru/search?newwindow=1&ei=J3NSXeLICPGnrgTB9rvIBW&q=> (дата обращения: 12.08.2019).
- Мемориальный музей Валерия Павловича Чкалова. URL: <http://www.vchkalov.ru/>. (дата обращения: 12.08.2019).
- Нижегородский музей авиации. URL: [https://www.tripadvisor.ru/Attraction\\_Review-g298515-d2590428-Reviews-Nizhny\\_Novgorod\\_Aviation\\_Museum-Nizhny\\_Novgorod\\_Nizhny\\_Novgorod\\_Oblast\\_Volga\\_Dist.html](https://www.tripadvisor.ru/Attraction_Review-g298515-d2590428-Reviews-Nizhny_Novgorod_Aviation_Museum-Nizhny_Novgorod_Nizhny_Novgorod_Oblast_Volga_Dist.html) (дата обращения: 12.08.2019).
- Рейтинг регионов России по обеспечению цифровой открытости объектов культурного наследия. URL: <http://ru.wikimedia.org/wiki/> (дата обращения: 12.08.2019).
- Тихомиров А.М. Иваново. Иваново-Вознесенск. Путеводитель сквозь времена. Иваново: ИД «Референт», 2011.
- Центральный музей Военно-воздушных сил РФ в Монино. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 12.08.2019).



## **Возможности развития туризма на основе реализации международной проектной деятельности (опыт Республики Карелия)**

*Кондратьева Светлана Викторовна  
Институт экономики  
Карельского научного центра РАН  
Петрозаводск, Россия  
svkorka@mail.ru*

**Аннотация.** В статье изложен подход к рассмотрению международной проектной деятельности в качестве значимого инструментария развития регионального туризма. Практика реализации международных проектов туристской направленности за период 1997–2020 гг. представлена на примере приграничной Республики Карелия. Обобщен опыт развития международной проектной деятельности сферы туризма в рамках финансирования Программ ТАСИС, ИНТЕРРЕГ. Особое внимание уделено реализации международных проектов в рамках Программы приграничного сотрудничества «Карелия» в период 2007—2020 гг.

**Ключевые слова:** региональный туризм, туристские дестинации, международные проекты, проектная деятельность, финансовая поддержка, Республика Карелия

Мировая практика показывает, что одним из эффективных инструментов развития регионального туризма и туристских локаций (дестинаций) является реализация международных проектов при финансовой поддержке различных фондов и программ. Значимость международной проектной деятельности определяет возрастающее число исследований зарубежных и российских ученых по данной проблематике [Кропинова, 2013, 2014; Bâtea, 2014; Więckowski, Cerić, 2016; Makkonen, 2018].

В Северо-Западном федеральном округе наиболее подробного изучения получила территория российско-польского [Кропинова, 2013, 2014] и российско-финляндского [Степанова, 2019] приграничья, где было осуществлено значительное число разномасштабных и разноплановых международных проектов туристской направленности.

В настоящей статье модельной площадкой исследования выступает территория приграничной с Финляндией Республики Карелия. Регион обладает самой протяженной в России государственной границей с

Европейским союзом, сформированными трансграничными связями взаимодействия на региональном, муниципальном уровнях, а также на уровне личных контактов местного населения по разные стороны государственной границы. Следует добавить, что Республика Карелия представляет собой одну из притягательных туристских дестинаций на севере Европы, туристский потенциал которой известен как на российском, так и международном рынках туристских услуг [Экономико-географический справочник..., 2009]. Кроме того, развитие туристской сферы деятельности является одним из приоритетных и перспективных направлений социально-экономического развития данного субъекта Российской Федерации.

Обращаясь к проблематике настоящего исследования, необходимо указать, что на территории Республики Карелия за период 1997—2020 гг. было реализовано порядка 90 международных проектов сферы туризма при финансировании различных программ и фондов. Из наиболее значимых финансовых инструментов следует указать Программы ТАСИС, ИНТЕРРЕГ, Программу приграничного сотрудничества «Карелия».

При этом наибольшая доля международных проектов в сфере туризма, реализованных при поддержке различных Программ в Республике Карелия, были направлены на содействие развитию регионального туризма (44 проекта), треть — экологического туризма и пятая часть — культурного туризма [Кондратьева, 2020]. Отметим, что данное деление достаточно условно и скорее говорит о том, какое из нескольких укрупненных направлений, представленных в том или ином проекте, является наиболее весомым.

Следует указать, что ряд международных проектов достаточно подробно раскрыт в научных работах. Так, достаточно детальное освещение получили проекты, нацеленные на формирование и развитие трансграничных туристских маршрутов в карельской части российско-финляндского приграничья, поддержанные Программой приграничного сотрудничества «Карелия» [Шеков, 2015; Stepanova, 2017; Nenonen, Stepanova, 2018].

Информация по реализации проектов туристской направленности в российской части Баренцева Евро-Арктического региона за период 1997—2000 гг. представлена в коллективной работе четырех карельских авторов [Шорохов и др., 2001]. Данное издание представляет собой первую попытку систематизации международной проектной деятельности в приграничном регионе в сфере туризма.

Отдельного внимания заслуживают исследования, фокусирующиеся на различных конкретных видах туризма и оценке потенциала, возможностей и ограничений их развития в Республике Карелия [The

attractiveness of rural tourism destinations..., 2014]. В большей степени данные проекты были посвящены развитию экологического и иных подвидов экофильного туризма, включая территорию национальных парков и заповедников [Högmander et al., 1999; Land use planning, tourism and regional development..., 2000]. Так, благодаря реализации ряда международных проектов вдоль карельской части российско-финляндской государственной границы удалось сформировать целую систему особо охраняемых природных территорий федерального и регионального подчинения общей площадью около 1/3 млн га (более 80% на российской стороне), называемую «Зеленый пояс Фенноскандии». Этот уникальный экологический каркас с ценными рекреационными объектами, перспективными для развития туризма, не имеет аналогов в других приграничных регионах России [Степанова, 2019].

Начиная с 2007 г. реализуемые международные проекты осуществляются в рамках финансирования Программы приграничного сотрудничества. При этом Республика Карелия может выступать в качестве основного региона реализации Программы, а также принимать участие в качестве «прилегающей территории Программы» [Программы приграничного сотрудничества «Карелия», 2020]. При этом в период 2007—2013 гг. действовала Программа приграничного сотрудничества Европейского инструмента соседства и партнерства, а с 2014 г. реализуется Программа приграничного сотрудничества Европейского инструмента партнерства. Следует подчеркнуть, что финансирование Программ осуществляется Европейским союзом, Российской Федерацией и Финляндией, что создает равноправные условия сотрудничества для российских партнеров в отличие от предыдущих Программ, таких как ТАСИС, ИНТЕРРЕГ и др.

Так, в рамках финансирования Программ приграничного сотрудничества «Карелия» за период 2007—2020 гг. в Республике Карелия было реализовано порядка 30 международных проектов, нацеленных на содействие развитию туризма, усилению эффективности его функционирования и повышению привлекательности и конкурентоспособности приграничной территории.

Приведем несколько конкретных примеров значимости международной проектной деятельности для развития регионального туризма и туристских локаций (дестинаций) Республики Карелия.

*Международный проект White Road (Белая дорога)* в период 2012—2014 гг. позволил осуществить информационную и методическую поддержку предпринимателям в сфере туризма, произвести обмен опытом между представителями туристского бизнеса, инвесторами, преподавателями сопредельных государств. Значимым для развития

регионального туризма явилось открытие шести информационных туристских центров в районах Республики Карелия [White Road, 2020].

*Международный проект Mining Road* (Дорога горных промыслов), реализованный также в период 2012—2014 гг. при поддержке Программы приграничного сотрудничества Европейского инструмента соседства и партнерства «Карелия». Самым значимым практическим результатом реализации проекта стало создание новой туристской достопримечательности  $\frac{3}{4}$  Рудного парка «Тулмозерье» общей площадью 3 га с площадью прилегающей зоны 8 га, где созданы экскурсионные и рекреационные зоны из развалин середины XVIII в. Тулмозерского железодобывающего завода. Открытие новой туристской аттракции Республики Карелия состоялось в августе 2014 г. в рамках пилотного трансграничного маршрута проекта. Посещение объекта, ставшего ценным объектом туристского показа региона, возможно как самостоятельно, так и в составе организованных туристских групп. Согласно расчетам, перспективная ежегодная численность посетителей Тулмозерского рудного парка составит в ближайшие годы порядка 20—30 тыс. человек [Шеков, 2015; Nenonen, Stepanova, 2018].

Разработанный в рамках международного проекта *трансграничный туристский маршрут «Кантеле Онтрея Малинена»*. Основной задачей проекта было укрепить развитие трансграничного туризма за счет создания нового туристского маршрута из г. Кайнуу (Финляндия) в Беломорскую Карелию (Россия) с целью активизации экономического развития территории. Благодаря международному проекту в деревне Войница на территории Калевальского национального района Республики Карелия удалось построить часовню, провести реставрационные работы на объекте культурного наследия регионального значения Дом Моберга. Кроме того, повышению туристской привлекательности территории способствует установление информационных щитов с указанием туристских достопримечательностей по маршруту [Маршрут «Кантеле Онтрея Малинена», 2020].

Значимым для сохранения, воспроизводства и популяризации культурного наследия Республики Карелия являлся *проект New cultural models in the peripheral areas — Network of Ethno-Cultural and Heritage Organisations* (Сеть этнокультурных центров по сохранению наследия), реализованный на территории восьми муниципальных образований Республики Карелия в 2013—2014 гг. Благодаря международному проекту удалось создать сеть этнокультурных центров и организаций по сохранению наследия Республики Карелия, осуществить культурный обмен между российским приграничным регионом и Финляндией. Так, в рамках проекта было осуществлено техническое оснащение 11 этнокультурных

центров муниципалитетов Республики Карелия: г. Беломорск, с. Вешкелица (Суоярвский), д. Вокнаволок (Костомукшский городской округ), г. Олонец, с. Паданы (Медвежьегорский), г. Петрозаводск, с. Шелтозеро (Прионежский), пгт. Пряжа; с. Ведлозеро, пос. Чална и пос. Эссойла (Пряжинский национальный муниципальный район) [New cultural models in the peripheral areas..., 2020].

Таким образом, результаты реализации международной проектной деятельности туристской направленности наглядно демонстрируют ее высокую значимость для развития регионального туризма, а также социально-экономического развития территории Республики Карелия в целом. Международные проекты способствуют сохранению, воспроизводству и популяризации уникального природного и культурно-исторического потенциала территории, повышению узнаваемости региона на российском и международном рынках туристских услуг, повышению конкурентоспособности карельских турпродуктов и предлагаемых туристских услуг.

## Список литературы

---

- Кондратьева С.В. Международная проектная деятельность в развитии регионального туризма: карельская практика // Псковский регионологический журнал. 2020. № 3.
- Кропинова Е.Г. Проект «Перекрестки 2.0» в формировании трансграничного туристского региона Юго-Восточной Балтики // Псковский регионологический журнал. 2014. № 17. С. 53—59.
- Кропинова Е.Г. Сотрудничество между Россией и ЕС в сфере инновационного развития туризма на примере Программы приграничного сотрудничества «Литва — Польша — Россия» // Балтийский регион. 2013. № 4 (18). С. 67—80.
- Маршрут «Кантеле Онтрея Малинена» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.juminkeko.fi/ontrei/reittisivu2\\_ru.html](http://www.juminkeko.fi/ontrei/reittisivu2_ru.html) (дата обращения: 20.07.2020).
- Программы приграничного сотрудничества «Карелия». Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://kareliacbc.fi/ru/> (дата обращения: 20.07.2020).
- Степанова С.В. Развитие туризма в приграничье: преимущества или ограничения? (карельская практика) // Балтийский регион. 2019. Т. 11. № 2. С. 94—111.
- Степанова С.В. Факторы развития приграничного туризма на смежных территориях России и Финляндии // Псковский регионологический журнал. 2019. № 4. С. 106—114.
- Шеков В.А. Геологическое и горно-индустриальное наследие Карелии и Финляндии. Проект Программы приграничного сотрудничества ENPI

- СВС “Karelia” КА 334 “Mining road” // Труды Карельского научного центра РАН. 2015. № 7. С. 205—210.
- Шорохов Е.А., Громов В.В., Червяков О.В., Шлямин В.А. Международный опыт развития туризма в российской части Баренцева Евро-Арктического региона. Петрозаводск, 2001.
- Экономико-географический справочник муниципальных образований Республики Карелия / УРАН ИЭ КарНЦ РАН; под общей ред. Е.Г. Немковича. Петрозаводск: Изд-во КарНЦ РАН, 2009.
- Bătea, С.-М. (2014). Cross-border projects — means for sustainable tourism development along the Romanian-Hungarian border. *Annals of the University of Oradea, Geography Series/Analele Universitatii din Oradea, Seria Geografie*, 24(2), 134-142.
- Högmänder, J., Koivunen, L., & Kotimäki (1999). General Plan for Ecotourism. Developmant of Ecotourism in the National park Vodlozero. Forest Resource Management in Northwest Russia: the Karelia Project FDRUS 9507. Petrozavodsk.
- Land use planning, tourism and regional development in the north-west coast of Lake Ladoga and eastern Lake Saimaa area (2000). Mikhailova N., Ieshko E., Lintunen P. (eds.). Petrozavodsk.
- Makkonen, T., Williams, A.M., Weidenfeld, A., & Kaisto, V. (2018). Cross-border knowledge transfer and innovation in the European neighbourhood: Tourism cooperation at the Finnish-Russian border. *Tourism management*, 68, 140-151.
- Neenonen, J.K., & Stepanova, S.V. (2018). Geological tourism development in the Finnish-Russian borderland: The case of the cross-border geological route “Mining Road”. *Acta Geoturistica*, 9(1), 23-29.
- New cultural models in the peripheral areas — Network of Ethno-Cultural and Heritage Organisations. Официальный сайт проекта. URL: <https://www.cbcpojects.eu/hankeportaali/new-cultural-models-in-the-peripheral-areas-network-of-ethno-cultural-and-heritage-organisations-%d0%ba%d0%b0-476/?lang=ru> (дата обращения: 20.07.2020).
- Stepanova, S.V. (2017). Cross-border tourist routes: the potential of Russia’s North-West. *Baltic Region*, 9(4), 97-112.
- The attractiveness of rural tourism destinations in the Republic of Karelia and eastern Finland (2014). S. Karhapää & Ja. Suni (Eds.). Joensuu.
- White Road. Официальный сайт проекта. URL: <http://old.nko-karelia.info/белая-дорога.html> (дата обращения: 20.07.2020).
- Więckowski, M., & Cerić, D. (2016). Evolving tourism on the Baltic Sea coast: perspectives on change in the Polish maritime borderland. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(sup1), 98-111.

## Сетевое взаимодействие городов

*Алтухов Алексей Валерьевич*

*МГУ имени М.В. Ломоносова*

*Москва, Россия*

*alexei.altoukhov@gmail.com*

*Тищенко Сергей Александрович,*

*кандидат физико-математических наук*

*МГУ имени М.В. Ломоносова*

*Москва, Россия*

*tichtch@mail.ru*

*Шубенков Михаил Валерьевич,*

*доктор архитектуры, профессор*

*Московский архитектурный институт*

*(государственная академия) (МАРХИ),*

*Москва, Россия*

*shubenkov@gmail.com*

**Аннотация.** Растущий уровень урбанизации требует разработки и применения на практике новых концепций, подходов к планированию, строительству и реконструкции городов. В частности, крайне важно осмысление современного состояния и перспектив развития городских агломераций с применением сетевого анализа. В статье рассматриваются вопросы сетевого взаимодействия городов, показана необходимость учета в теории и практике урбанизации особенностей России, включая уникальность среды обитания, полиэтничный характер населения, пространственно-территориальный ресурс страны, связанный с обширностью незаселенных пространств, и собственно пространство России как целостная система расселения. Сделан вывод, что сетевые модели могут способствовать росту эффективности гражданского общества, развитию инфраструктуры, промышленности, торговли, туризма и многих других сфер современной экономики.

**Ключевые слова:** урбанизация, города, городские агломерации, сетевое взаимодействие, система расселения

Урбанизация (рост числа городов и численности городского населения) активно и бурно идет по всему миру, несмотря на различные негативные прогнозы о снижении качества жизни городского населения и попытки искусственного торможения этого процесса [Шубенков, 2014].

В России уровень урбанизации (доля городского населения) многие годы стабильно держится на уровне около 74% [Урбанизация в России, 2020], что соответствует показателям развитых стран. Всего же в мире, по данным на 2008 г., урбанизация в среднем находилась на уровне 50% [UNFPA, 2008, р. 90]. Отметим, что сейчас она должна быть немного выше, так как имеются тенденции к росту численности городских жителей, доля которых может возрасти до 75% к 2050 г. [Шубенков, 2014, с. 7].

Можно прогнозировать, что в обозримом будущем процесс урбанизации сохранится, хотя варианты, возможные способы и направления развития городов могут быть различными.

Процесс урбанизации естественен и вполне объясним, так как города являются центрами притяжения и концентрации капиталов, в том числе и центрами притяжения интеллектуальных, творческих ресурсов, центрами искусства, науки и инноваций. Этот процесс вряд ли обратим, но он меняется с развитием общества, технологий и экономики. Необходимо изучать города, закономерности их формирования и развития, чтобы оптимизировать их под нужды современного общества [Шубенков, 2016].

Важным современным трендом пространственного развития городов стало их экстенсивное расползание с поглощением обширных пригородных территорий (сельскохозяйственных земель и малых поселений), а также сращивание с другими городами с образованием обширных урбанизированных районов [Шубенков 2016, с. 369]. Так возникают городские агломерации.

Рост численности населения и усложнение городов, развитие их в обширные городские агломерации в совокупности с научно-техническим прогрессом потребовали разработки и применения на практике новых концепций, подходов к планированию, строительству и реконструкции как агломераций в целом, так и отдельных их элементов. Новые подходы и концепции должны быть комплексными, когда проекты строительства и развития (модернизации) города и его агломерации разрабатываются с привлечением не только архитекторов, но и агрономов, биологов (водоемы, гидропоника, парки, сады, сити-фермерство и др.), специалистов по транспорту и логистике, широкого круга инженеров и проектировщиков различных специальностей [Шубенков, 2014, с. 12].

Лишь относительно недавно произошел переворот в осмыслении механизмов урбанистических процессов, в которых важную роль теперь играют и пригородные территории, а в центре аналитических исследований находится городская агломерация в целом [Шубенков, Хомяков, 2015, с. 86]. В начале 90-х гг. XX в. появился новый



термин — «метрополизация», который отражает изменение вектора территориального развития городских систем [Шубенков, Хомяков, 2015, с. 86] и означает комбинацию феноменов одновременного рассеивания и концентрации компонентов градостроительных систем [Vera et al., 2013, p. 14]. Рассеивание проявляется в распространении городской агломерации, включением в нее ранее пригородных и сельских территорий; концентрация проявляется в том, что городская агломерация выступает центром притяжения инноваций, знаний, капиталов, населения, технологий и т.д. [Шубенков, Хомяков, 2015, с. 86].

Однако теоретическое осмысление проблемы еще не означает ее автоматического решения. Кроме того, и само теоретическое осмысление современного состояния и перспектив развития городских агломераций далеко от завершенности и достаточной научной проработанности; пока еще не выработана единая объяснительная теория городского образования, а градостроительные системы по всему миру далеко не всегда являются результатом целенаправленной, а главное — рациональной деятельности [Шубенков, 2017, с. 501]. Новые концепции лишь только прокладывают себе путь в науке и практике. В целом же считается, что современное градостроительство находится в кризисе из-за противоречий между устаревшей нормативно-правовой и теоретической базой (включая концепцию городских агломераций, которая требует дальнейшей разработки с привлечением новых междисциплинарных методов) и новыми, объективно действующими социально-экономическими отношениями в обществе [Шубенков, 2016, с. 372].

Одним из актуальных для урбанистики междисциплинарных методов является сетевой анализ, основанный на теории графов.

Сеть в экономической науке — это структура связей между элементами некоторой социально-экономической системы [Методология исследования сетевых форм..., 2014, с. 27]. Элементами сети могут быть отдельные индивиды, организации, города, регионы, страны и т.д.

Теория графов — это математическая теория, позволяющая изучать сетевые взаимодействия (например, в экономике, между городами и т.д.), представляя и исследуя экономические сети как множество элементов и множество отношений между ними [Теория графов, 2020]. Теория графов описывает и упорядочивает передачу информации в экономических сетях [Tishchenko, Kovaldji, 2016] и является основным инструментом сетевого анализа. Граф, являясь геометрической схемой, моделирует взаимоотношения в виде сетей различной сложности.

Метод сетевого анализа позволяет, таким образом, анализировать, проектировать и прогнозировать экономические (и иные) взаимоотношения между элементами городских агломераций и между самими

агломерациями, используя математический аппарат теории графов, т.е. рассматривая агломерации или их элементы как вершины графа, а отношения между ними — как ребра графа.

Сетевой анализ в приложении к проблеме урбанизации позволяет по-новому взглянуть и на взаимодействие городов (агломераций) между собой, и на процессы развития внутри городских агломераций. Концепция «сетевых городов» уже активно обсуждается в научной литературе: так, в работе «Сетевые города: креативные городские агломерации для XXI века» утверждается, что развитие современных глобальных сетей (информационных, прежде всего) способствует новому витку развития взаимоотношений между городскими агломерациями и открывает новые перспективы для расширения границ самих городских агломераций [Batten, 1995]. Например, связи между местными органами власти используются местными экономическими субъектами (частными лицами и организациями) для транснационального сетевого взаимодействия, обмена знаниями и обучения на основе передового опыта системы [Оборин, Шерешева, 2017].

В принципе, все городские агломерации мира могут быть представлены в виде большой, сложной сети со множеством элементов (вершины графа) и многочисленными связями между ними, так как они так или иначе связаны между собой потоками капиталов, людей, товаров, технологий и т.д. (ребра графа). Однако проще и точнее можно смоделировать сетевые отношения между городами и агломерациями одной страны или региона. В условиях ужесточения таможенных барьеров и санкций это нередко становится даже более актуальным, чем рассмотрение глобальных сетевых взаимодействий.

С учетом российской специфики (большие территории, логистические проблемы, наличие закрытых и моногородов, а также просто недостаточно вовлеченные в экономические процессы поселения и т.д.) особенно актуально изучение сетевых взаимодействий малых городов и районных центров [Устойчивое развитие территорий на основе сетевого взаимодействия..., 2018]. Основная цель таких исследований — выработка предложений и концепций успешного территориального развития малых городов в условиях современной (сетевой) экономики и новых технологий.

## **Учет особенностей России в теории и практике урбанизации**

Каждой стране присущи те или иные отличительные черты, делающие ее хоть в чем-то непохожей на остальные. Не является исключением и Россия; напротив, страну часто ставят в пример как особенно

отличающуюся по тем или иным параметрам от других мировых держав. Поэтому логично учитывать российские особенности и обратить на них внимание, в том числе и в свете вопросов текущего и будущего развития урбанизации. По мнению исследователей проблем урбанизации и пространственного расселения, теория и практика современных градостроительных систем в России должна учитывать и опираться на следующие ее четыре важнейшие особенности [Шубенков, Шубенкова, 2017, с. 65]:

- 1) уникальность среды обитания, которая связана с множеством факторов климатического, геополитического, экономического и географического характера и должна учитываться при разработке любых градостроительных подходов, концепций, методик, предложений и т.п.;
- 2) полиэтничный характер населения, который определяет множественность культур, традиций и социальных укладов и должен учитываться при разработке стратегий пространственного развития;
- 3) пространственно-территориальный ресурс страны, который связан с обширностью незаселенных пространств, где сосредоточены значительные естественно-природные ресурсы, и который должен получить заслуженную правовую и экономическую оценку и место в государственных системах управления хозяйственным комплексом страны;
- 4) пространство России в целом, которое должно рассматриваться как целостная система расселения, обеспечивающая устойчивое экономическое, военно-стратегическое, социальное и экологическое развитие страны в случае и с помощью применения самых передовых градостроительных, урбанистических концепций и принципов.

К сожалению, в настоящее время теория и практика урбанизации в России столкнулись с широким перечнем проблем, вызовов и угроз, которые необходимо принимать во внимание. Часть из этих проблем отражает особенности развития России, другая — является общей для большинства развитых стран мира; одни выступают общими для страны, другие связаны именно с вопросами непосредственно градостроительства и расселения.

К общероссийским проблемам, влияющим и на ход процессов урбанизации, можно отнести следующие [Шубенков, Шубенкова, 2017]:

- переход экономики на новый технологический уклад, который основан на инновационных процессах информатизации;
- формирование новых внешних по отношению к России центров глобального экономического развития, в которых сосредоточены

основные мировые финансовые, технологические, информационные и интеллектуальные ресурсы;

- рост экологических рисков и появление новых угроз нормальному развитию, которые связаны с антропогенным и техногенным воздействиями, климатическими изменениями и ухудшением состояния коренных природных биоценозов;
- рост числа и площади урбанизированных зон с неблагоприятной экологической обстановкой;
- рост дефицита сельскохозяйственных земель и сокращение количества мест накопления чистой питьевой воды.

К проблемам урбанизации, которые касаются внутренних особенностей пространственного развития России, относят следующие [Шубенков, Шубенкова, 2017]:

- рост динамики концентрации экономических ресурсов страны в нескольких центрах ее европейской части (прежде всего, в Москве и Санкт-Петербурге);
- рост концентрации населения в городских агломерациях и депопуляция слабо урбанизированных территорий;
- увеличение разрыва в уровнях социально-экономического развития отдельных регионов страны;
- низкий уровень инфраструктурной обеспеченности, в частности — низкая транспортная связанность поселений и территорий страны;
- низкий уровень правового и нормативного обеспечения градостроительной деятельности;
- обострение экологических и социально-экономических проблем агломераций на фоне отсутствия комплексности в развитии транспортной и коммунальной инфраструктур и несогласованности градостроительной и инвестиционной политик.

К первым двум пунктам можно также добавить обострение социальных, транспортных, экологических и экономических проблем крупнейших городов и их агломераций, а также «умирание» ранее освоенных, заселенных и обустроенных территорий с риском полного исчезновения более трети сельских населенных мест, включая исторические российские города и поселки [Шубенков, 2018, с. 587].

Учитывая вышеизложенные особенности России и общий перечень проблем урбанизации в ней, можно сформулировать следующие основные актуальные задачи градостроительной политики [Шубенков, Шубенкова, 2017, с. 66]:

- 1) эффективное размещение высокотехнологичной промышленности;
- 2) рациональная организация сельского хозяйства;

- 3) рациональное расселение с учетом локальных потребностей в трудовых ресурсах;
- 4) модернизация и рациональная организация инфраструктуры;
- 5) эффективное природопользование и восстановление экологии.

Такие задачи нужно ставить, чтобы урбанизация развивалась с сохранением и развитием человеческого капитала и экономики страны. Но решены они могут быть только при условии использования новейших теоретических и практических подходов, концепций урбанистики: современного понимания городских агломераций и метода сетевого анализа.

### **Сетевое взаимодействие малых городов**

В настоящее время и в России, и в мире наблюдается рост пространственного взаимодействия городов, усиливаются социальные и экономические связи между городами, селами и прочими элементами агломераций, а активными субъектами урбанизации и налаживания взаимоотношений выступают местные и региональные градостроительные комплексы в лице их властей и жителей [Шубенков, 2018].

Сотрудничество малых городов, районных центров и органов местного самоуправления целесообразно моделировать и реализовывать путем формирования и укрепления структур сетевого взаимодействия [Иванов и др., 2017]. Именно такой подход видится сегодня наиболее прогрессивным с учетом все более проявляющегося становления и развития «сетевой экономики» как наиболее современной и перспективной. В идущих в настоящее время процессах (включая развитие сетевых моделей взаимодействия) просматривается залог переформатирования устаревших градостроительных форм и процессов в новые, отвечающие современным требованиям и интересам России [Шубенков, 2018, с. 589].

Показано, что взаимодействие малых городов (малых территорий) позволяет добиться большей эффективности во многих сферах общественно-экономической жизни [Бутко, 2014; Mingaleva et al., 2017]. При этом для решения проблем территориальных субъектов наиболее эффективным является именно сетевое взаимодействие, так как оно позволяет гибко учитывать интересы всех участников, партнеров [Василевская, 2015; Данилова, 2015]. Вообще довольно широкий круг современных исследователей по всему миру считает сетевое взаимодействие в тех или иных его формах наиболее эффективным и взаимовыгодным на разных уровнях управления территориями, в частности

(а порой и особенно) — для малых городов [Устойчивое развитие территорий на основе сетевого взаимодействия..., 2018].

Кроме того, сетевой принцип взаимодействия является не только достаточно эффективным в современных условиях, но и может быть вполне демократичным и сохраняющим самостоятельность участников, хотя конечный результат будет зависеть от инициаторов и исполнителей процессов. Так, в российских условиях инициатором развития сетевого взаимодействия между большими и малыми городами (агломерациями) будет, скорее всего, государство, и в лучшем случае это будут региональные власти, а не указания федерального правительства. Однако эффективность процессов сетевого взаимодействия малых городов и районных центров будет во многом определяться способностью государства к самоограничению в отношениях с муниципалитетами и признанию широкой функциональной самостоятельности малых городов, чего, однако, ожидать пока не приходится.

В норме же сетевое взаимодействие городов тесно связано с идеей совещательной демократии, которая подразумевает значительную активность населения (в форме ассоциаций, гражданских комитетов, объединений и т.п.) в целях контроля муниципальных властей, осуществления местного самоуправления и сотрудничества с другими городскими агломерациями [Кутовой, 2013]. И именно муниципальные власти (в согласии с гражданским обществом) должны выступать инициаторами современных сетевых взаимодействий, привлекая к этому бизнес, предпринимателей в качестве своих партнеров [Иванов и др., 2017; Оборин и др., 2017] на основе рациональных экономических аргументов, а не в приказном порядке. Добавим к этому, что именно «сетевой» теоретический подход, в рамках которого города рассматриваются как самостоятельные экономические агенты, имеющие собственную стратегию развития, конкурирующие и сотрудничающие друг с другом, приобретает в настоящее время все более широкое распространение [Camagni, Capello, 2005; Оборин, Шерешева, 2017].

В ряде исследований подчеркивается (и на это важно обратить внимание), что в основе сетевого взаимодействия городов должна лежать стратегия взаимовыгодного сотрудничества, содержащая при этом четкие индикаторы оценки эффективности этого взаимодействия по различным направлениям, но, в конечном итоге, — в социальных, гуманитарных целях, т.е. в интересах повышения качества жизни населения [Шерешева и др., 2017]. Иными словами, сетевое взаимодействие (вне зависимости от того, идет речь о больших или о малых городских агломерациях) должно:

- быть выгодно всем участникам сети (агломерациям и их элементам);
- иметь различные количественные и качественные параметры (индикаторы) оценки эффективности;
- осуществляться в интересах людей, проживающих на этих территориях.

Выполнение вышеперечисленных условий является залогом долгосрочного устойчивого развития городских агломераций в XXI в., налаживания продуктивного сотрудничества между большими и малыми городами и поселениями, как между самостоятельными в этом отношении субъектами и равноправными партнерами.

Отечественные исследователи сетевого взаимодействия городов выделяют ряд перспективных направлений сотрудничества [Оборин, Шерешева, 2017; Mingaleva et al., 2017].

*Промышленно-транспортное взаимодействие на основе транспортной доступности.* Так, формирование транспортного кластера на основе сетевого взаимодействия, в создание которого вовлечены и малые города, реализуется сейчас во Владимирской области [Иванов и др., 2017]. Сотрудничество идет по таким направлениям, как развитие деятельности дорожных и транспортных организаций, создание транспортной инфраструктуры и современных складских комплексов, туризм и т.д. Локальная цель этой кооперации — устранение существующих транспортных и логистических проблем в интересах малых городов и области в целом.

*Сельскохозяйственное взаимодействие близких территорий.* Сетевое взаимодействие в сельском хозяйстве предложено, например, для использования потенциала малых городов Пермского края, а именно — для активации функциональных каналов распределения продукции сельского хозяйства между малыми городами и районными центрами с одновременным повышением производительности и качества [Mingaleva et al., 2017].

*Взаимодействие в сфере торговли,* для которого, согласно текущим общероссийским тенденциям, характерно развитие преимущественно в виде роста доли сетевых торговых структур (продуктовые супермаркеты торговых сетей).

*Взаимодействие в области образования.* Построение взаимовыгодного сотрудничества малых городов и региональных органов власти в области образования позволяет повысить эффективность соответствующей региональной системы и создать условия для развития рынков образования и труда в малых городах.

*Туристско-рекреационная специализация* также является важным направлением взаимодействия. Малые города во многих регионах России обладают потенциалом для развития лечебно-оздоровительного,

спортивного, экологического и других видов туризма. При этом выгоды от развития данного направления составляют внушительный список: от вовлечения депрессивных территорий в развивающее их сетевое взаимодействие до улучшения имиджа и оптимизации использования курортно-рекреационного потенциала [Шерешева и др., 2018].

Добавим, что эффективность сетевого взаимодействия между городами и их агломерациями зависит от ряда важных характеристик [Иванов и др., 2017; Оборин и др., 2017]:

- наличие физической связи между городами, прежде всего — автомобильных и железнодорожных пассажирских и грузовых дорог;
- наличие функциональной связи, т.е. обмена различными ресурсами (материальными и нематериальными) через функциональное разделение городов на основе их сложившейся и перспективной специализации;
- уровень включенности в сетевое взаимодействие, так как для построения региональной сети необходимо наличие у одного города (узла сети) связи не менее чем с тремя другими городами; однако такими узлами вполне могут выступать даже небольшие города.

В заключение еще раз подчеркнем, что в России имеется значительный (и пока слабо используемый) потенциал развития малых и крупных городов через сетевое взаимодействие по самым различным направлениям: от науки, культуры и образования до производства, строительства и торговли. Сотрудничество на инновационных принципах (сетевые модели) будет способствовать росту эффективности гражданского общества, развитию инфраструктуры, промышленности, торговли, туризма и многих других сфер современной экономики. Для успеха новых и развития существующих сетевых взаимодействий городов и их агломераций рекомендуется акцентироваться на ряд ключевых направлений:

- повышение качества муниципального управления и контроля за выполнением программ социально-экономического развития;
- развитие логистических и иных инфраструктурных сетей и объектов внутри и между городскими агломерациями;
- развитие торгово-промышленного обмена;
- развитие туристско-рекреационной сферы малых городов с соответствующим потенциалом.

Выполнение таких рекомендаций позволит направить процессы урбанизации в интересах всех жителей России вне зависимости от их проживания: в любом регионе, в крупном или малом городе, в сельской местности.



## Список литературы

- Бутко М.П. Перспективы развития взаимодействия и поддержки малого бизнеса в муниципальных образованиях Украины // Актуальные вопросы развития субъектов малого и среднего предпринимательства: сб. науч. трудов по материалам международной научно-практической конференции. 2014. С. 50—55.
- Василевская Е.Г. Особенности организации использования ресурсов в системе территориального развития малого города (на примере г. Тары) // Вестник Государственного университета Астаны. 2015. № 2 (18). С. 28—33.
- Данилова М.В. Оптимизация деятельности муниципальной (районной) методической службы на основе сетевого взаимодействия // Проблемы и перспективы муниципального управления. 2015. № 2. С. 102—105.
- Иванов Н.А., Кожушкина И.В., Оборин М.С., Шерешева М.Ю. Методология формирования взаимовыгодного сетевого взаимодействия малых городов и районных центров // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2017. Т. 44. № 4. С. 207—222.
- Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / под науч. ред. М.Ю. Шерешевой. М.: Изд. Дом ВШЭ, 2014.
- Кутовой С.И. Взаимодействие городов как механизм развития регионального экономического пространства // Бизнес в законе. 2013. № 6. С. 302—306.
- Оборин М.С., Пахалов А.М., Шерешева М.Ю. Эффективность стратегического планирования развития малых городов на основе сетевого механизма координации // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2017. № 4. С. 100—116.
- Оборин М.С., Шерешева М.Ю. Перспективы развития сетевого взаимодействия малых городов и районных центров // Вестник Самарского государственного университета. 2017. № 10 (156). С. 41—50.
- Теория графов // Экономико-математический словарь. Сайт «Академик». URL: [https://economic\\_mathematics.academic.ru/4512/Теория\\_графов](https://economic_mathematics.academic.ru/4512/Теория_графов) (дата обращения 03.06.2020).
- Урбанизация в России. Статистика и показатели. URL: <https://rosinfostat.ru/urbanizatsiya-v-rossii/> (дата обращения: 10.06.2020).
- Устойчивое развитие территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов: коллективная монография / под ред. В. Л. Тамбовцева, М. Ю. Шерешевой. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2018.
- Шерешева М.Ю., Березка С.М., Оборин М.С. Создание туристского продукта малых городов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 5. С. 94—112.
- Шерешева М.Ю., Оборин М.С., Костянян А.А. Особенности оценки качества жизни населения малых городов // Ars administrandi. Искусство управления. 2017. Т. 9. № 2. С. 289—311.

- Шубенков М.В. Образы города будущего // Инженерные системы и сооружения. 2014. № 4-1 (17). С. 7—13.
- Шубенков М.В. Развитие градостроительных систем в постиндустриальный период // Фундаментальные, поисковые и прикладные исследования РААСН по научному обеспечению развития архитектуры, градостроительства и строительной отрасли Российской Федерации в 2016 году: сб. научн. трудов РААСН. Т. 1. М., 2017. С. 501—504.
- Шубенков М.В. Современная теория города: аспекты развития // Фундаментальные, поисковые и прикладные исследования РААСН по научному обеспечению развития архитектуры, градостроительства и строительной отрасли Российской Федерации в 2015 году: сб. научн. трудов РААСН. М., 2016. С. 369—375.
- Шубенков М.В. Формирование градостроительных систем в постиндустриальный период // Фундаментальные, поисковые и прикладные исследования РААСН по научному обеспечению развития архитектуры, градостроительства и строительной отрасли Российской Федерации в 2017 году: сб. научн. трудов РААСН. Т. 1. М., 2018. С. 587—593.
- Шубенков М.В., Хомяков Д.А. Городские агломерации: мысли о настоящем и будущем // Градостроительство. 2015. № 3. С. 86—91.
- Шубенков М.В., Шубенкова М.Ю. Особенности развития градостроительных систем в современных условиях // Наука, образование и экспериментальное проектирование. Труды МАРХИ. Материалы международной научно-практической конференции: сб. статей. М., 2017. С. 64—66.
- Batten, D.F. (1995). Network Cities: Creative Urban Agglomerations for the 21st Century. *Urban Studies*, 32(2), 313-327.
- Camagni, R., & Capello, R. (2004). The City Network Paradigm: Theory and Empirical Evidence. *Contributions to Economic Analysis*, 266, 495-529.
- Mingaleva, Z., Sheresheva, M., Oborin, M., & Gvarliani, T. (2017). Networking of small cities to gain sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(1), 140—156.
- Tishchenko, S.A., & Kovaldji, A.K. (2016). Paths on ordered edges in non-oriented graphs and economic networks modeling. *International Journal of Modeling and Optimization*, 6(4), 233-237.
- Vera, C., Caracciolo, R., Elinbaum, P., Estarellas, B.H., & Debat, M. (2013). La metrópolis iberoamericana en sus propios términos: opciones al crecimiento infinito y a la crisis institucional. Barcelona: riURB editores.
- UNFPA (2008). The United Nations Population Fund. UNFPA state of world population 2008. New York: UNFPA.

## Туризм в малых городах РФ как ключевой элемент регионального туризма

*Иванова Светлана Анатольевна*  
*МГУ имени М.В. Ломоносова*  
*Москва, Россия*  
*sve274580@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье представлен анализ состояния сферы туризма в малых городах с позиции перспектив реализации высокого туристического потенциала этих муниципальных образований. Исследованы основные тенденции развития туризма в малых городах, сформулированы главные проблемы малых городов, препятствующие развитию туризма, среди которых отсутствие необходимых навыков для оценки туристического потенциала, кадровый дефицит и ряд других. Обоснована необходимость взаимодействия региональных и местных властей, муниципального сообщества и бизнес-структур с целью привлечения инвестиций и формирования современного туристического пространства в малых муниципальных образованиях. Сделан вывод о необходимости преодоления межотраслевых и межведомственных противоречий, финансовых, налоговых и имущественных отношений, а также консолидации всех заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** малые города, муниципальные образования, институты поддержки, межотраслевое и межрегиональное взаимодействие

Формирование сферы туризма стало одним из приоритетных направлений поддержки, возрождения и обеспечения устойчивого социально-экономического развития малых городов. Малые города выбирают туризм как одно из направлений диверсификации экономики и развития своих муниципальных образований. Туристический потенциал большинства малых городов достаточно высок, они обладают значительными ресурсами, разнообразие которых позволяет развивать туризм практически всех видов, форм и направлений. Его реализация может быть точкой роста не только туристической сферы, но и социально-экономического развития — как муниципальных образований, так и региона в целом.

Роль малых городов в сфере развития туризма чрезвычайно велика, малые города — «это устойчивая категория, являющаяся также необходимым элементом отечественного “городского каркаса”» [Лысова, 2008]. В нашей стране к этой категории относится более 70% городов (из 1097 городов 779 относится к категории малых, в них проживает

около 16,3% населения), они являются фундаментом отечественной урбанизации и формируют ее архитектуру [Иванова, 2016]. Это видно на примере ЦФО, где в 18 субъектах округа (за исключением Москвы и Московской области) из 229 городов 207 — относятся к категории малых (табл. 1). В ЦФО расположено значительное число малых городов, имеющих статус исторических городов федерального значения.

О большом историческом и культурном наследии малых городов ЦФО свидетельствуют всего несколько примеров. Так, в Рязанской области семь городов, шесть из которых — малые исторические города (Михайлов, Спасск-Рязанский, Шацк, Скопин, Спас-Клепики, Рязжск), а также историческое поселение Касимов; в Ивановской области — три малых города (Шуя, Плес, Кинешма); в Тульской области — 12 исторических малых городов, два из них федерального значения (Белев, Крапивна); во Владимирской области — три исторических малых города, из них два — федерального значения (Суздаль, Гороховец).

Регионы ЦФО традиционно пользуются большим вниманием путешественников. Это обусловлено рядом факторов, среди которых в первую очередь необходимо отметить большое число туристических объектов, имеющих мировую известность. Кроме того, в этих регионах имеется уже сложившаяся высокоразвитая инфраструктура, включающая практически весь спектр услуг, предоставляемых в туристской отрасли, хорошая транспортная доступность, близость к столице.

Таблица 1

### Численность городов и малых городов в субъектах ЦФО

Область ЦФО	Всего городов	Из них малых
Белгородская	11	9
Брянская	16	15
Владимирская	23	20
Воронежская	15	14
Ивановская	17	16
Калужская	22	20
Костромская	22	11
Курская	12	11
Липецкая	10	8
Орловская	8	7
Рязанская	7	6
Смоленская	12	11
Тамбовская	15	14
Тверская	8	7
Тульская	23	22
Ярославская	19	18
<b>Всего</b>	<b>229</b>	<b>207</b>

Источник: составлено автором.

В последние годы на федеральном уровне складывается понимание необходимости и значимости сохранения, возрождения и развития малых городов и исторических поселений. Принят ряд документов, направленных на формирование институционального поля для осуществления туристической деятельности на региональном и муниципальном уровнях. Внесение поправок в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [№ 131-ФЗ, 2003; № 283-ФЗ, 2009] явилось важным элементом процесса формирования институционального пространства для сферы туризма на региональном и муниципальном уровнях. Данные поправки позволили снять ограничения и расширить права органов местного самоуправления в сфере туризма. Было разрешено заниматься развитием туризма на муниципальном уровне, что раньше законодательством не допускалось.

Правовая основа региональной и муниципальной политики в сфере туризма является продолжением государственной политики, это отражено в Стратегиях и планах долгосрочного социально-экономического развития субъектов РФ и муниципальных образований. Как показывает анализ этих документов, в настоящее время их подавляющее большинство хорошо проработано и носит неформальный характер. Например, Стратегия развития туризма в Тульской области до 2035 года включает анализ состояния туризма не только в соседних регионах, но и в большинстве субъектов ЦФО. Это важно для развития межрегионального взаимодействия в области туризма. Наряду с этим детально проработаны и прописаны этапы реализации стратегии, механизмы и инструменты, при этом особое внимание уделено продвижению туристического продукта области на внутреннем и международном туристическом рынке.

Результаты анализа практики реализации муниципальных программ развития туризма показывают, что наиболее распространенными факторами, тормозящими развитие туризма в муниципальных образованиях, являются следующие:

- отсталая инфраструктура, особенно транспортная;
- низкий уровень развития сферы услуг, торговли;
- в целом невысокий уровень подготовки кадров для туристической сферы, который не соответствует необходимым современным требованиям;
- слабое развитие малого и среднего бизнеса;
- не сформирован имидж территорий, природных комплексов;
- отсутствие согласованного взаимодействия местных региональных и федеральных органов власти.

Как видно, эти факторы напрямую зависят от системных проблем малых городов.

Реализация федеральных программ, направленных на поддержку малых городов, в частности таких как «Формирование комфортной городской среды», «Программа поддержки малого и среднего бизнеса», «Безопасные и качественные дороги» и ряда других, открывает для малых муниципальных образований возможность получения финансовой помощи для решения наиболее острых проблем, а также создания привлекательных городских пространств, сохранения уникальных объектов исторического и культурного наследия. Все это позволит повысить качество жизни в данных муниципальных образованиях, сохранить и подчеркнуть красоту окружающей природы, привлекающей туристов, развивать малый и средний бизнес и сферу услуг.

Проект «Формирование комфортной городской среды» является мощным драйвером для развития малых городов. Он стартовал в 2017 г., его реализация рассчитана до 2020 г., бюджет проекта формируется как за счет федеральных поступлений, так и за счет регионального финансирования. Этот проект включает комплекс мероприятий по благоустройству территорий муниципальных образований различного функционального назначения (площадей, набережных, улиц, пешеходных зон, скверов, парков, иных территорий), которые позволят обеспечить совершенствование архитектурного облика малых городов и исторических поселений, благоустройство которых предусмотрено государственной программой субъекта РФ или муниципальной программой формирования комфортной городской среды, утвержденной в соответствии с установленными требованиями [Постановление Правительства РФ № 169, 2017; № 1710, 2017], а также мероприятий, направленных на создание и восстановление дорожных покрытий, озеленение, восстановление или улучшение фасадов, создание инфраструктуры, обслуживающей общественное пространство [Постановление Правительства РФ № 237, 2018]. Было предусмотрено ежегодно направлять на реализацию проекта из федерального бюджета 25 млрд руб. Правда, как выяснилось в процессе реализации, механизм распределения финансов был недоработан и в приоритете оказались малые города с большей численностью, так как финансирование осуществлялось пропорционально численности жителей. Позже было принято решение о выделении дополнительно 5 млрд руб. на реализацию лучших проектов благоустройства малых городов России; кроме того, был предложен другой механизм распределения этих средств.

В Коломне в 2018 г. состоялся форум, посвященный проблемам развития малых городов и исторических поселений, в котором приняли

участие главы администраций малых городов, районов из 71 региона страны. Это мероприятие имело очень большое значение, поскольку в его рамках были обсуждены не только вопросы влияния городской среды на реализацию туристического, культурного и экономического потенциала малых городов и исторических поселений, но и успешный опыт реализации проектов развития малых городов и исторических поселений, развития городской инфраструктуры и вовлечения муниципального сообщества в проекты формирования комфортной городской среды. Наряду с этим Президент РФ В.В. Путин предложил проводить конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды. В результате, в соответствии с поручением Президента, в 2018 г. был организован и проведен Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды [Постановление Правительства РФ № 237, 2018], который был активно поддержан жителями городов. Было решено проводить конкурс ежегодно, в рамках реализации национального проекта «Жилье и городская среда». В конкурсе принимают участие малые города с численностью до 100 тыс. человек и исторические поселения федерального и регионального значения, его призовой фонд составляет 5 млрд руб. в год. Среди участников конкурса экспертами за прошедшие два года было отобрано 160 проектов-победителей, которые реализуются на территории 63 субъектов страны.

Интересно отметить, что отношение к участию в конкурсах принципиально изменилось как со стороны участников, так и во внешней среде. Сформировалось понимание необходимости серьезной проработки проектов, выдвигаемых на конкурс. Так, например, активисты Общероссийского народного фронта во Владимире организовали семинар на тему благоустройства городской среды в рамках конкурса «Малые города и исторические поселения» [ОНФ, 2019]. Дело в том, что, как показала практика, довольно часто проекты, выдвигаемые для участия в конкурсе, недостаточно проработаны, и это мешает достижению положительного результата. Чтобы не допустить системных ошибок при подготовке концепт-проектов, активисты и эксперты ОНФ на семинаре рассмотрели основные этапы проведения конкурса, формы и требования по подготовке и подаче на участие, методики и процедуры оценки проектов. Особое внимание было уделено тому, чтобы реализуемые проекты были эстетичными и интегрированными в повседневную жизнь горожан. Обязательным условием для этого является привлечение общественности для обсуждения проектов, поскольку участие в принятии решений по развитию города, в котором человек живет, является залогом того, что он в дальнейшем будет бережнее к нему относиться.

Обозначившаяся в последние годы тенденция развития внутреннего туризма в России является достаточно благоприятной для малых городов. В соответствии с данными Аналитического центра НАФИ за 2018 г., число путешествующих по стране выросло с 26 до 38%. Каждый третий россиянин организует отдых самостоятельно (29%), в два раза реже россияне обращаются к турагентам (14%); чаще других самостоятельно планируют поездки молодые россияне в возрасте от 18 до 34 лет (35—39%) [НАФИ, 2019]. При этом на фоне урбанизации отмечается рост внимания и интереса туристов к малым городам, где сохраняются национальные традиции, ремесла, памятники истории и культуры. В 2018 г. рост посещений малых городов был отмечен в сегменте индивидуальных туристов и семей с детьми. Однако количество туристских групп осталось на уровне прошлого года. Иными словами, пока поток таких туристов нельзя назвать массовым, и в основном они едут в те места, которые как-то о себе заявили [Турдом, 2019]. Большинство малых городов пока ориентированы на внутренний туризм, поток зарубежных туристов в основном направлен по уже известным маршрутам.

Тем не менее можно говорить о том, что в настоящее время уже сформировалась целевая аудитория, поддерживающая туризм в малых городах. Это, по экспертным оценкам, как минимум три категории российских туристов: школьники, пенсионеры и паломники, они уже сегодня помогают обеспечить финансирование маленьких краеведческих музеев.

Внимание государства к проблемам малых городов, реализация государственных программ и различных мероприятий, включая конкурсы, выставки и т.д., формирование ассоциаций малых городов и других общественных институтов, — все это обусловило высокую мотивацию и вовлечение малых муниципальных образований в более активную работу. Прежде всего, следует отметить, что развитие туризма на муниципальном уровне на современном этапе характеризуется рядом положительных факторов, свидетельствующих об активизации этого процесса. Наметилась тенденция, свидетельствующая об осознании значимости туризма как одного из перспективных и современных направлений муниципального и регионального развития. Запрос на изменения довольно высок, соответственно возрастает роль малого бизнеса, а также необходимость тесного взаимодействия муниципальной и региональной власти и местного сообщества.

Очевидно, что малые города не должны ориентироваться на очень большой поток туристов: учитывая их особенности, необходимо сохранять и не нарушать компактность, гармоничность и неторопливость городского пространства и не ориентироваться на глобальные



туристические проекты. Кроме того, следует отметить, что наиболее доступными для малых городов являются малозатратные направления туризма, не требующие существенных инвестиций и ресурсов, а также использование туристического потенциала прилегающих территорий.

Так, все большую популярность в малых городах получает событийный туризм, ориентированный на семейный отдых. Мероприятия событийного туризма малозатратны и, как правило, проводятся в форме фестивалей и ярмарок, в рамках которых можно познакомиться с ремеслами, бытом, музыкальной и художественной культурой страны. Например, в Тульской области в г. Одоев, родине филимоновской игрушки, проводятся ярмарки, где туристы могут познакомиться с разнообразными народными промыслами, принять участие в мастер-классах по лепке хлудневской, скопинской, романовской, липецкой, сапожковской и рязанской игрушки. Первое место в ЦФО России по развитию народных художественных промыслов занимает Ивановская область, где сохраняется около десяти видов народных художественных промыслов и ремесел, которые составляют основу этнографического интереса к региону.

Следует обратить внимание, что туризм в малых городах не предполагает длительного пребывания (в среднем один-два дня, 65% туров — не более одного дня) [Турстат, 2019]. Это сказывается на объеме затрат на путешествие, которые относительно невелики. Например, в Тульской области соответствующие затраты составляют от 4 до 4,5 тыс. руб., при этом анализ статистики передвижения туристов в Тульскую область показывает, что основной поток туристов — это жители региона или туристы из Москвы, Московской области (69%) и Санкт-Петербурга. Характерно, что показатель турпотока из соседних с ней областей невелик: из Рязанской области — 4%, из Калужской области — 3%, из Ярославской, Липецкой, Белгородской областей — менее 1%. Эти показатели свидетельствуют о большом неиспользуемом резерве, который необходимо развивать на основе межрегионального взаимодействия, а также более активного развития внутреннего туризма.

Особого внимания заслуживают креативные формы туризма, которые, в отличие от привычных, наиболее распространенных, могут способствовать и информационному продвижению малых городов, и развитию не только внутреннего, но и въездного туризма [Шерешева и др., 2018]. Примером может служить проект «Потаенная Россия», который, на наш взгляд, имеет большие перспективы [Потаенная Россия, 2020]. Можно также отметить проект «Живое наследие» по созданию интерактивной карты России, на которой отмечены разные типы локальных культурных брендов [Живое наследие, 2020].

Проведенное исследование показывает, что наметившаяся положительная динамика развития сферы туризма в малых городах пока не дает оснований для оптимизма. По-прежнему сохраняются серьезные проблемы как системного характера, так и обусловленные особенностями малых городов. Прежде всего, речь идет о крайне малом притоке частных инвестиций, инвесторы почти не обращают внимания на малые города. Серьезным фактором, препятствующим развитию туризма в малых муниципальных образованиях, являются также транспортные проблемы, особенно дорогостоящие билеты на поезда и самолеты. Кроме того, недостаток информации об этих населенных пунктах, недостаточно развитый сити-брендинг, нехватка средств размещения, низкий уровень сферы услуг, кадровый дефицит и ряд других факторов также не способствуют развитию отрасли.

Туристический рынок российских малых городов в целом делает лишь первые шаги и находится на этапе становления, используется небольшой сегмент уникального туристического ресурса. Вместе с тем роль туризма в малых городах в процессе реализации региональной и национальной туристской политики заметно возрастает. Это является стимулом для развития и диверсификации экономики городов, создает условия для эффективного использования культурных и природно-климатических ресурсов регионов. Региональная стратегия развития отрасли должна быть ориентирована на малые города и исторические поселения как основной туристический ресурс, с целью формирования их туристической и инвестиционной привлекательности и продвижения их на рынке туристических услуг.

## Список литературы

- Государственная программа РФ «Развитие культуры и туризма на 2013—2020 годы». URL: <https://www.russiatourism.ru/content/2/section/27/detail/27/> (дата обращения: 01.09.2019).
- Живое наследие. Национальная карта локальных культурных брендов России. URL: <https://livingheritage.ru/> (дата обращения: 01.08.2020).
- Иванова С.А. Проблемы и перспективы развития сферы туризма в малых и моногородах // Экономическая наука и развитие университетских научных школ (к 75-летию экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова): сб. статей / под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. С. 565—572.
- Лысова Н.Ю. Малый исторический город: культурные параметры и актуальные проблемы // Регионоведение. 2008. № 2. URL: <http://regionsar.ru/node/125> (дата обращения: 11.04.2016).

- НАФИ. Официальный сайт. URL: <https://nafi.ru/> (дата обращения: 01.09.2019).
- ОНФ. Официальный сайт. URL: <https://onf.ru/2019/10/30/> (дата обращения: 05.11.2019).
- Постановление Правительства РФ от 10.02.2017 № 169. URL: [http://www/garant.ru/products/ipo/prime/doc/71795782](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71795782) (дата обращения: 10.05.2019).
- Постановление Правительства РФ от 30.12.2017 № 1710. URL: [http://www/garant.ru/products/ipo/prime/doc/71795782/](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71795782/) (дата обращения: 15.03.2019).
- Постановление Правительства РФ от 07.03.2018 № 237. URL: [http://www/garant.ru/products/ipo/prime/doc/71795782/](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71795782/) (дата обращения: 27.06.2019).
- Постановление Правительства Тульской области «Об утверждении стратегии развития туризма на территории Тульской области на период до 2035 года» от 16.10.2017 № 468. URL: <http://docs.cntd.ru/document/450382636> (дата обращения: 10.05.2019).
- Потаенная Россия. Официальный сайт проекта. URL: [потаеннаяроссия.рф](http://потаеннаяроссия.рф) (дата обращения: 01.08.2020).
- Турдом. URL: <https://www.tourdom.ru/> (дата обращения: 05.04.2019).
- Турстат. Официальный сайт. URL: <http://turstat.com> (дата обращения: 01.09.2019).
- Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (в ред. от 28.11.2009 № 283-ФЗ).
- Шерешева М.Ю., Березка С.М., Оборин М.С. Создание туристского продукта малых городов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2018. № 5. С. 94—112.
- Шерешева М.Ю., Оборин М.С., Березка С.М. Маркетинг малых городов как фактор устойчивого развития региона // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. № 1. С. 63—74.
- Щегольков Ю.Ю., Метелкина П.В. Развитие туризма в малых городах России // Мир новой экономики. 2017. №1. С. 86—90.

## **Проблемы реализации проектов развития туризма в малых городах России (на примере г. Суздаль)**

*Лылова Татьяна Юрьевна,  
кандидат экономических наук, доцент  
Юридический институт  
ВлГУ имени А.Г. и Н.Г. Столетовых  
Владимир, Россия  
tu\_lylova@list.ru*

**Аннотация.** На примере малого исторического города Суздаль, переживающего, на наш взгляд, не лучшие времена, рассмотрены потенциальные возможности и проблемы привлечения проектного бюджетного финансирования для реализации планов развития туристической среды городского поселения.

**Ключевые слова:** малые исторические города, городское поселение, федеральная целевая программа

Доминирование городов и городского населения является отличительным признаком времени, в котором мы живем. Россия, обладая громадной территорией, объединяет в больших городах основную часть населения. По данным Росстата, в малых городах РФ (до 50 тыс. жителей) на 01.01.2019 проживало лишь 15,56% населения [Росстат, 2019].

Малые города России часто не имеют потенциала развития. Исключение составляет группа городов, имеющих богатое историческое наследие. Однако современному туристу недостаточно статистического наличия объектов старины, его привлекает комфортная среда малого исторического города, создание которой возможно лишь при сбалансированном развитии, не допускающем «лоскутных» мероприятий на территории.

Любой населенный пункт представляет собой не просто географически обособленную площадку. Набор функциональных признаков позволяет определить его место (роль) в экономике, административном устройстве, истории. Градообразующие и градообслуживающие функции формируют базу городской среды. Градообслуживание обеспечивает

комфортное функционирование самого населенного пункта. Градообразование предполагает специализацию, т.е. услуги и товары, предлагаемые на рынке за пределами города.

По мнению ряда исследователей, основная масса небольших городов РФ не обладает полноценной градообразующей структурой и городской функциональной средой, что предполагает обоснованное ожидание проблем их развития. При этом ограничение финансовых возможностей, наложенных статусом муниципального образования, налоговыми поступлениями, согласно существующему законодательству, с одной стороны, и потенциальные возможности маневра за счет привлечения средств проектов и программ федерального уровня, — с другой, демонстрируют профессионализм (или его отсутствие) муниципальных управленцев.

Региональные нормативные акты субъектов РФ допускают учет географических особенностей при отнесении населенных пунктов к категории городов, единого норматива нет. Во Владимирской области, согласно Закону от 10.12.2001 № 130-ОЗ «Об административно-территориальном устройстве Владимирской области и порядке его изменения», к категории городов могут быть отнесены населенные пункты с численностью населения не менее 12 тыс. человек, в отдельных случаях — населенные пункты с численностью населения менее 12 тыс. человек, имеющие перспективу дальнейшего экономического и социального развития или роста численности населения [Закон Владимирской области № 130-ОЗ ..., 2001]. В 2018 г. городское население Владимирской области составило 78,88% [Росстат, 2019].

Население г. Суздаль, являющегося административным центром Суздальского района, сегодня не превышает 9,5 тыс. человек. Сохранился этот исторический город благодаря отсутствию коммуникаций, необходимых для развития промышленности: железную дорогу проложили далеко от города, что надолго отложилось на ритме жизни Суздаля. В городе практически отсутствуют промышленные предприятия, исключение составляют небольшой швейный цех, кондитерский цех, производство и розлив напитков и воды, молокозавод.

В советское время город начал оживать только во второй половине 1950-х гг.: появились водопровод, стадион, первый городской автобусный маршрут, регулярные рейсы до областного центра.

Организация в 1958 г. Владимиро-Суздальского историко-художественного и архитектурного музея-заповедника стала знаковым событием. С 1968 г. Суздаль становится площадкой реализации грандиозного государственного проекта, основой которого было

комплексное решение градостроительных, архитектурных, экономических и организационных проблем. На возрождение Суздаля, создание в нем крупного туристского центра, были выделены значительные средства: вначале 29 млн руб., потом сумму увеличили до 43 млн, а всего за 15 лет было получено 80 млн руб. Открыто более 20 музейных экспозиций в отреставрированных памятниках архитектуры, построен Главный туристский комплекс (ГТК), новый жилой микрорайон улицы Советская. В 1968—1974 гг. были проведены природный газ, водо-, тепло-, электрокоммуникации, построены административное здание на Красной площади, банк, автовокзал, магазины в Торговых рядах и т.д. [Белов, 1986].

И это было лучшее время. Сегодня, рассматривая планы «Гипрогора» (института, осуществлявшего планировку проекта<sup>1</sup>), видишь хорошо разработанные туристические маршруты, отличную логистику, грамотное зонирование. Карты этого проекта до сих пор хранятся в Администрации Суздаля. То, что реализовать не успели, теперь просто невозможно. Сегодняшний Суздаль — это нарезанные куски участков собственников, имеющих свое видение развития событий. Очень много участков пустующих, приобретенных как инвестиционное вложение. В приличном состоянии только те объекты, которые достались эффективным собственникам.

Владими́ро-Сузда́льский музей-заповедник в сложившихся обстоятельствах стал градообразующим предприятием, неся на себе основную нагрузку и ответственность за исторические объекты, ради которых в Суздаль едут туристы. Музей периодически привлекает проектные федеральные средства на реставрационные работы, является организатором событийных мероприятий. Это самое работоспособное предприятие в Суздале.

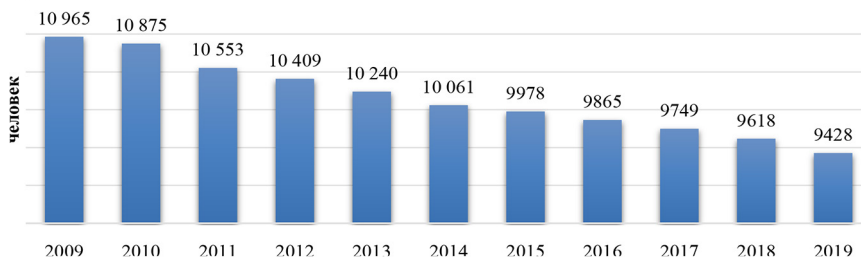
Сложнее с объектами, переданными РПЦ. Если тенденция передачи объектов продолжится, Суздаль, скорее всего, поменяет профиль туристов и станет городом паломников.

О собственнике Автовокзала говорить уже поздно: прежний вокзал как объект потерян. Много сложностей со зданием Торговых рядов: хозяин этого объекта находится в областном центре.

Как результат, в 2009—2019 гг. Суздаль стабильно терял часть населения (рис. 1).

---

<sup>1</sup> Институт градостроительства и инвестиционного развития «Гипрогор» был создан в 1929 г. К концу 1980-х гг. «Гипрогор» разработал проектно-планировочную документацию по более чем 700 городам страны, включая исторические города России — Великий Новгород, Суздаль, Сергиев Посад и др. [Гипрогор, 2020].



**Рис. 1.** Динамика численности населения г. Суздаль  
*Источник:* составлено автором на основе [Росстат, 2019].

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что Администрация МО г. Суздаль должна выступать в роли инициатора, координатора и коммуникатора, иначе о прежнем Суздале могут остаться лишь воспоминания.

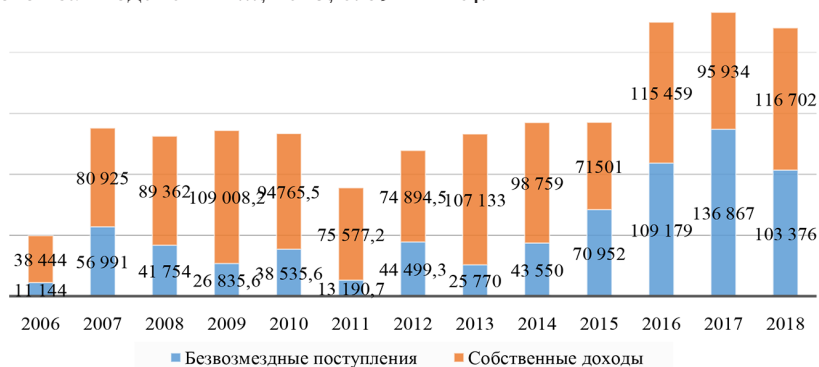
Приказом Министерства культуры РФ и Министерства регионального развития РФ от 29.07.2010 № 418/339 «Об утверждении перечня исторических поселений» Суздаль, наряду с другими 40 населенными пунктами, наделен дополнительной ответственностью.

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 16.01.2010 № 2 «Об утверждении Положения о порядке согласования с федеральным органом охраны объектов культурного наследия проектов генеральных планов поселений и городских округов, проектов документации по планировке территории, разрабатываемых для исторических поселений, а также градостроительных регламентов, устанавливаемых в пределах территорий объектов культурного наследия и их зон охраны» город включен в «Перечень исторических поселений».

Согласно ст. 14 Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации», к вопросам местного значения городского поселения относится в том числе: владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности поселения; сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в собственности поселения, охрана объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории поселения; создание условий для развития местного традиционного народного художественного творчества, участие в сохранении, возрождении и развитии народных художественных промыслов в поселении. Кроме того, к правам органов местного самоуправления городского поселения на решение вопросов, не отнесенных к вопросам местного значения поселений, добавлено «создание условий для развития

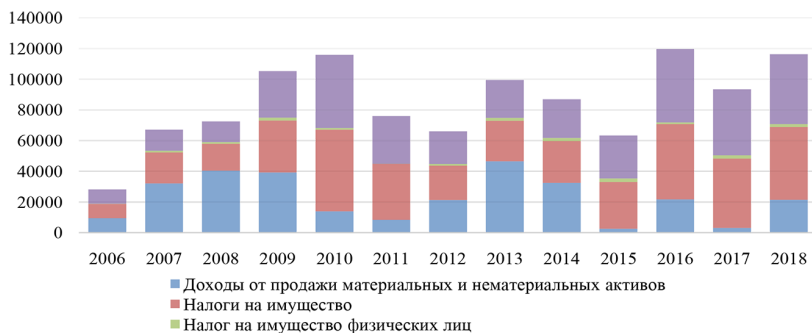
туризма» [Федеральный закон № 131-ФЗ, 2003]. И это практически все, что может себе позволить муниципальное образование г. Суздаль. Иначе говоря, состояние памятников — основных объектов интереса туристов, — зависит от тех, кто имеет на них права: государства, Русской Православной Церкви, музея и других собственников.

Кроме того, в Законе указано, что органы местного самоуправления городского поселения вправе решать иные вопросы лишь при наличии свободных собственных доходов. Но свободные средства — роскошь для муниципального образования г. Суздаль. Местные налоги и доходы от продажи немногих оставшихся в распоряжении муниципалитета активов являются основными и очень скудными источниками дохода (рис. 2—3). Без дотаций и субвенций город давно не справляется со своими обязанностями [Устойчивое развитие территорий на основе сетевого взаимодействия..., 2018, с. 397—420].



**Рис. 2.** Дотационность бюджета МО г. Суздаль, тыс. руб.

Источник: составлено автором на основе [Росстат, 2019].



**Рис. 3.** Основные источники дохода бюджета МО г. Суздаль, тыс. руб.

Источник: составлено автором на основе [Росстат, 2019].



Следует подчеркнуть, что муниципалитет не может самостоятельно подать заявку на участие в целевой программе. Механизм таков, что долевое софинансирование предполагает наличие запланированных средств на проект в разработанной региональной программе. Однако программы Владимирской области по развитию туризма, как правило, включают скорее «декоративные мероприятия»: выставки, поездки, рекламную продукцию, реже обучающие мероприятия. Крайне редки инвестиционные мероприятия, такие как перечисленные в табл. 1 проекты, заявленные в «Туристическом паспорте» области [Комитет по туризму, 2017].

Таблица 1

## Осуществляемые проекты

	Наименование проекта	Место реализации	Объем инвестиций, млн руб.	Сроки
1	Создание музея «Ковров — город воинской славы»	г. Ковров	60	2017—2020
2	Строительство второй очереди парка «Доброград» на 90—100 номеров	Ковровский р-н, с. Гороженово, мкр-н Доброград	420—460	2018—2019
3	Установка новых туристических биноклей	г. Вязники	0,6	2018

Источник: [Комитет по туризму Владимирской области, 2017].

Если рассмотреть ряд показателей Владимирской области, связанных со средствами размещения (рис. 4—6), то вопросов они дают больше, чем ответов. Динамика неоднозначна, расшифровок нет, плюс разночтения в разных источниках.

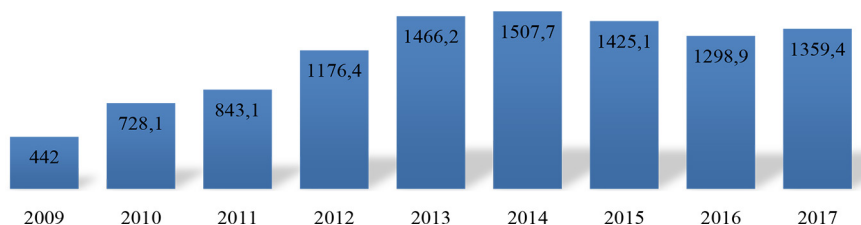
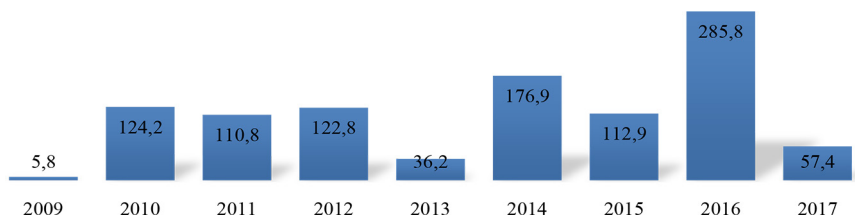


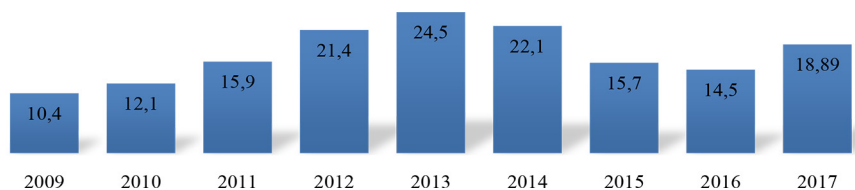
Рис. 4. Объем услуг средств размещения во Владимирской области, млн руб.

Источник: составлено автором на основе [Ростуризм, 2019].



**Рис. 5.** Инвестиции в основной капитал, направленные на развитие средств размещения, млн руб. (Владимирская область)

*Источник:* составлено автором на основе [Ростуризм, 2019].



**Рис. 6.** Число мест в КСР Владимирской области, тыс. ед.

*Источник:* составлено автором на основе [Ростуризм, 2019].



**Рис. 7.** Среднесписочная численность работников КСР во Владимирской области

*Источник:* составлено автором на основе [Ростуризм, 2019].

Меры региональной поддержки инвесторов в сфере туризма тоже не добавляют оптимизма. В настоящее время в регионе действует Закон Владимирской области от 02.09.2002 № 90-ОЗ «О государственной

поддержке инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, на территории Владимирской области», в соответствии с которым предоставляется государственная поддержка в форме налоговых льгот организациям, осуществляющим инвестирование в инфраструктурное обустройство земельных участков или существующих производственных площадок для дальнейшего размещения сторонних организаций, осуществляющих деятельность по обслуживанию туристов. При этом предоставление государственной поддержки осуществляется путем [Комитет по туризму Владимирской области, 2019]:

- снижения ставки налога на прибыль организаций, подлежащего зачислению в областной бюджет, до 13,5%;
- освобождения от налога на имущество организаций в отношении имущества, созданного и (или) приобретенного, а также реконструированного и введенного в эксплуатацию в ходе реализации инвестиционного проекта;
- предоставления земельных участков, находящихся в государственной собственности Владимирской области, муниципальной собственности, или земельных участков, государственная собственность на которые не разграничена, в аренду без проведения торгов в целях размещения объектов социально-культурного назначения, которые относятся к сфере туризма.

В июне 2016 г. проведено заседание организационного комитета по координации мер, направленных на разработку проекта развития туристического кластера в г. Суздале. По итогам заседания выработаны рекомендации по подготовке заявки на включение туристско-рекреационного кластера «Суздальский» в перечень инвестиционных проектов федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011—2018 годы)».

В заявку вошли следующие мероприятия: Реконструкция обеспечивающей инфраструктуры комплекса «Конгресс-парк-отель “Великокняжеский”», комплекса «Фруктовый сад с Суздальскими погребями», элементов кластера, находящихся на улице Ленина: комплекс «Малая гостиница с рынком гастрономической продукции г. Суздаля и окрестностей»; комплекс «Точка тематического питания и Музей наливника»; комплекс «Ремесленный центр»

В соответствии с Положением о конкурсном отборе инвестиционных проектов для включения в состав мероприятий федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011—2018 годы)», утвержденным приказом Ростуризма от 22.04.2013 № 120-Пр/13, комитетом по туризму организована подготовка сводного плана создания туристско-рекреационного

кластера «Суздальский» и иных документов, необходимых для подачи конкурсной заявки в Координационный совет федеральной целевой программы.

По результатам рассмотрения заявка признана удовлетворяющей требованиям конкурсного отбора. В связи с отсутствием свободных финансовых средств государственным заказчиком федеральной целевой программы принято решение не предоставлять субсидии на софинансирование вновь заявленных проектов в 2016—2018 гг.

В целях формирования заявки на включение проекта в федеральную целевую программу в 2016 г. было подготовлено распоряжение администрации области, утвержденное 27.04.2016 № 227-р «О создании координационного комитета по координации мер, направленных на разработку проекта развития туристского кластера в г. Суздале», а также постановление администрации области от 29.08.2016 № 743 «О внесении изменений в постановление администрации области от 18.03.2016 № 210 «Об утверждении государственной программы Владимирской области “Поддержка развития внутреннего и въездного туризма во Владимирской области на 2016—2020 годы”» (в части включения мероприятий по созданию ТРК «Суздальский»).

По результатам рассмотрения проект признан перспективным. Вместе с тем, срок действия федеральной целевой программы истек в 2018 г., а новая программа еще не была утверждена, деятельность по формированию нормативно-правовой базы в указанной сфере приостановлена. Дальнейших движений по этим мероприятиям пока не замечено.

И еще одна попытка, на этот раз более удачная. В 2018 г. город Суздаль стал победителем Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды. Речь идет о проекте «Суздаль. Зарядье. Активация», подразумевающим преобразование исторического центра к тысячелетию, которое будут отмечать в 2024 г. Деньги выделены, но проект еще уточняется.

И еще немного о показателях. Собирая статистику о туризме, часто приходится сталкиваться с различиями в показателях. Муниципальные, региональные и федеральные цифры неодинаковы. Откуда некоторые из них берутся, вообще непонятно. Например, во Владимирской области поток туристов оценивается по данным Владимиро-Суздальского музея-заповедника, но это не совсем корректно, ведь далеко не каждый идет смотреть экспозицию или же посещает, но не все сразу. Данные о местах размещения тоже приблизительные. В Суздале, например, легализуются далеко не все гостевые дома. Это отдельная тема. По какому принципу выбираются целевые показатели ФЦП по туризму, тоже вопрос.

Таким образом, на примере малого исторического города Суздаль мы видим множество проблем не только муниципального, но и регионального и федерального уровня, которые необходимо решать, если серьезно подходить к вопросам развития внутреннего и въездного туризма.

## Список литературы

- Гипрогор. Официальный сайт. URL: <http://www.giprogor.ru/about/history> (дата обращения: 11.08.2020).
- Белов Ю. Суздаль: Путеводитель. Ярославль: Верх.-Волж. кн. изд-во, 1986.
- Закон Владимирской области от 10.12.2001 № 130-ОЗ «Об административно-территориальном устройстве Владимирской области и порядке его изменения» (принят ЗС области 28.11.2001, действующая редакция).
- Закон Владимирской области от 02.09.2002 № 90-ОЗ «О государственной поддержке инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений на территории Владимирской области» (принят постановлением ЗС Владимирской области от 20.08.2002 № 329, действующая редакция).
- Приказ Министерства культуры РФ и Министерства регионального развития РФ от 29.07.2010 № 418/339 «Об утверждении перечня исторических поселений».
- Росстат. БД ПМО Владимирской области / Показатели, характеризующие состояние экономики и социальной сферы муниципального образования Суздальский муниципальный район / Городские поселения город Суздаль // Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 13.08.2019).
- Статистические данные по Российской Федерации. Федеральное агентство по туризму. Министерство экономического развития РФ. Официальный сайт. URL: <https://www.russiatourism.ru/contents/statistika/statisticheskie-dannye-po-rf-2018/> (дата обращения: 13.08.2019)
- Туристический паспорт Владимирской области. Комитет по туризму Владимирской области. Официальный сайт. URL: <https://kt.avo.ru/passport> (дата обращения: 10.08.2019).
- Устойчивое развитие территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов: коллективная монография / под ред. В.Л. Тамбовцева, М.Ю. Шерешевой. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2018.
- Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.08.2019, действующая редакция).

## Развитие рекреации в периферийных районах Московской области

*Воробьева Татьяна Александровна,  
кандидат географических наук, доцент  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
Москва, Россия  
tvorobyova@yandex.ru*

*Клишина Алиса Александровна  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
Москва, Россия  
a.a.klishina@gmail.com*

**Аннотация.** В статье представлены результаты анализа рекреационного потенциала Коломенского городского округа Московской области. Описываются причины и возможности развития рекреации на сельских территориях. С учетом социального опроса местного населения предложены направления развития туризма в округе.

**Ключевые слова:** виды рекреации, муниципальная реформа, городские округа

Территория современной Московской области представляет собой сложный объект для рассмотрения, так как в настоящее время область подвергается административным преобразованиям, в ходе которых происходит слияние муниципальных районов с городским центром. Кроме того, это густонаселенный регион, где городские территории тесно взаимодействуют с сельскими в экономическом, социальном и экологическом направлениях. Наиболее густо заселены районы, расположенные вокруг столицы, они более развиты инфраструктурно и экономически и уже в наибольшей степени приобрели столичные черты. Что касается периферийных сельскохозяйственных районов, то они в меньшей степени испытывают влияние Москвы, сохранили свои уникальные особенности развития, имеют областное значение, в том числе в сфере рекреации.

Развитие сельских староосвоенных районов часто связывают с развитием сельского хозяйства. Однако современная ситуация показывает, что более рационально для развития этих районов сочетать сельскохозяйственную деятельность с рекреационной.

Цель исследования, представленного в данной статье, состояла в выявлении возможностей развития рекреационной деятельности на территории недавно образованного городского округа Коломна.

Материалы для данной статьи были собраны летом 2018 г. Это поселенческая и районная статистика, личные наблюдения, изучение космических снимков (GoogleEarth) и результаты проведенного анкетирования среди проживающих на данной территории (300 анкет) и 25 глубинных интервью с фермерами, предпринимателями, работниками сферы образования, администрации.

В процессе исследования были рассмотрены три группы факторов, которые определяют уровень развития рекреации. Первая группа включает *экономико-географический и рекреационный потенциал* территории городского округа (природно-экологический, историко-культурный и социально-экономический). Вторая группа — это *наличие объектов туристической инфраструктуры*. Третья — *личное восприятие и отношение местных жителей и рекреантов* к туристической деятельности на территории.

Коломенский городской округ располагается на юго-востоке Московской области и представляет собой территорию, состоящую из крупного промышленного и портового города Коломна, окруженного сельскохозяйственными и лесными территориями с сельскими поселениями. Основные направления сельского хозяйства — картофелеводство, овощеводство, молочно-мясное животноводство, свиноводство, возрожденное овцеводство и кролиководство. В полевом земледелии преобладают зерновые и кормовые культуры. Леса в основном имеют природоохранное и промысловое значение, с незначительными лесозаготовками. В массиве елово-соснового леса в левобережной части р. Москва наблюдаются выборочные рубки под коттеджное строительство.

Промышленность района представлена предприятиями аграрной индустрии, строительства, а также многочисленными карьерами по добыче строительных материалов. Коломенские заводы производят магистральные тепловозы, дизели, деревообрабатывающие и металлорежущие станки, цемент, детали и сборные железобетонные конструкции, фасадные краски и канаты. Коломна является также крупным научно-техническим центром Московской области.

По комплексному показателю ИЗА5 (безразмерная функция характеристик степени загрязнения атмосферы несколькими веществами) уровень загрязнения атмосферного воздуха в Коломне оценивается как повышенный. В городе проводится регулярный мониторинг состояния воздуха и воды, осуществляются мероприятия по просвещению

местного населения в сфере экологии. В целом по району отмечается низкий уровень загрязнения. Расположение в периферийной части области обусловило сохранность площадей лесных, водных систем, являющихся ресурсной базой для расширения сферы рекреации [Воробьева, Клишина, 2014, с. 109—115].

В округе существует множество предпосылок для развития рекреации: умеренно-континентальный климат, благоприятный для большинства жителей Центральной России, наличие лесных и водных ресурсов, в том числе источников целебных минеральных вод различного химического состава, обнаруженных на территории района. Особенности рельефа — густая речная сеть, хвойные и хвойно-широколиственные леса, живописные ландшафты.

Большое количество объектов культурно-исторического наследия, памятники градостроительства и архитектуры определили высокую эстетическую привлекательность ландшафтов. На территории муниципалитета находятся 554 памятника исторического и культурного наследия. Неподалеку от Коломны расположены основанные в XIV в. Староголутвинский и Бобренов монастыри. Коломенский кремль — одна из самых больших и мощных крепостей начала XVI в.

Живописные и исторические места привлекают в район туристов и дачников. Всего на его территории находится более 30 коттеджных поселков и около 50 садово-дачных товариществ, приуроченных к поймам и долинам рек. Большая часть садово-дачных участков сосредоточена вокруг Коломны.

На территории района осуществляются следующие виды рекреационного природопользования: лечебно-оздоровительный, спортивно-туристический, познавательный и экологический туризм. Лечебно-оздоровительная рекреация основана на использовании биоклиматических ресурсов и запасов минеральных вод и представлена пансионатами сезонного и круглогодичного использования. Спортивно-туристический вид рекреации представлен в основном летними пешеходными, конными и смешанными маршрутами по долинам рек. Познавательный и экологический туризм включает автомобильные и пешеходные маршруты по природным и историко-культурным достопримечательностям: археологическим, историко-культурным, военно-историческим, музеям, храмам и монастырям.

В настоящее время туристическая привлекательность г. Коломны несравнимо выше, чем округа в целом. Крупный центр староосвоенного региона в значительной степени фокусирует особенности историко-культурного потенциала всего района и отражает в своем образе наиболее устойчивые представления о территории (табл. 1).



Таблица 1

**Виды рекреации на территории Коломенского городского округа**

Виды рекреации	
Городские территории	Сельские территории
Культурно-познавательный	Культурно-познавательный
Образовательный	Образовательный
Событийный	Событийный
Деловой	Оздоровительный
	Агротуризм
	Спортивный
	Рекреация выходного дня
	Экологический

*Источник:* составлено авторами.

Присоединение сельских территорий позволяет расширить спектр видов туризма, способствует развитию таких его видов, как оздоровительный, спортивный, агротуризм, экологический. Туристический и рекреационный поток в Коломенский городской округ составил почти 1,3 млн человек на 2018 г. [Администрация г.о. Коломна, 2019].

Развитию туризма и строительству дачных и коттеджных поселков способствует развитая дорожная сеть: по территории района проходит федеральная трасса, большинство населенных пунктов охвачены сетью автомобильных дорог с твердым покрытием. Положительным следствием развития рекреационного природопользования является создание новых рабочих мест в сфере обслуживания, что позволит улучшить социально-экономическое положение населения [Пивовар и др., 2018].

Ограничивающим фактором для рекреации служит недостаточное развитие объектов рекреационной инфраструктуры, слабая обустроенность, а иногда и труднодоступность отдельных природных объектов. Кроме того, для восстановления культурно-исторических объектов в районе необходимы инвестиции для проведения их реконструкции.

Анализ проведенного нами анкетирования выявил, что местное население, которое занято в сельском хозяйстве, торговле, строительстве, положительно оценивает появление отдыхающих и развитие рекреационной деятельности, так как это способствует реализации местной сельскохозяйственной продукции, развитию инфраструктуры,

созданию новых рабочих мест, развитию малого бизнеса. Экспертные интервью показали заинтересованность администрации и работников в сфере культуры и образования в появлении современных видов туризма, таких как агротуризм, экологический туризм и в расширении сферы деятельности познавательного туризма.

В качестве позитивного примера развития агротуризма можно назвать ферму «ЭкоДеревушка» по выращиванию сельскохозяйственных животных (коз, овец, коров, свиней, лошадей) и птиц (гусей, уток, индюшек). В агроферме разводят виноградных улиток и проводят их дегустиацию. На ферме также организованы прогулки на лошадях.

Примером событийного туризма в округе может служить фестиваль «Лука-море!», который устраивается ежегодно в с. Мячково. В рамках фестиваля проводятся сельскохозяйственная ярмарка урожая, показ сельских мод, игры, которые привлекают туристов и местных жителей.

В заключение отметим, что муниципальные преобразования могут способствовать расширению туристической деятельности за пределами городского центра Коломны, где она была сосредоточена в большей степени. Единое управление округа позволит создать новый туристический кластер, в который будут вовлечены сельские территории, рекреационные ресурсы которых способствуют расширению сферы туризма, что в свою очередь улучшит социально-экономическую обстановку в округе и повысит качество жизни населения

## Список литературы

- Воробьева Т.А., Клишина А.А. Возможные направления рационализации природопользования сельскохозяйственных районов Московской области (на примере Коломенского района) // Проблемы региональной экологии. 2014. № 2. С. 109—115.
- Пивовар Г.А., Алексеев А.И., Гавриленко А.С., Гусаков Т.Ю., Дельва К.И., Корюхин Д.М. Рост полифункциональности сельской местности: пример района на границе Московской агломерации // Вестник Московского университета. Серия 5. География. 2018. № 2. С.102—104.
- Администрация г.о. Коломна. Официальный сайт. URL: <https://kolomnagrad.ru> (дата обращения: 15.12.2019).

## Возможности для развития туризма в Судогодском районе Владимирской области

*Медведева Нина Владимировна*  
Администрация МО «Судогодский район»,  
заместитель главы администрации  
по социальным вопросам,  
начальник управления образования

*Труфакина Анна Владимировна*  
МКУ «Управление культуры, спорта,  
туризма и молодежной политики»  
администрации МО «Судогодского района»,  
заместитель начальника управления,  
заведующий сектором туризма  
*SudogdaTourism@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются возможности и перспективы развития туризма в Судогодском районе Владимирской области. Показано, что район обладает хорошим потенциалом в сфере туризма, включая природные и климатические условия, транспортную доступность, наличие культурно-исторических достопримечательностей, непосредственная близость к городам Малого Золотого кольца Владимирской области и Золотого кольца России. Показана роль органов местной власти, принимающих необходимые меры по созданию благоприятных условий развития муниципальных ресурсов и бизнеса, охарактеризована модель рекреационной системы Судогодского района, рассмотрены проблемы и задачи в сфере туризма, в том числе создание системы туристско-рекреационных мини-кластеров.

**Ключевые слова:** региональный туризм, муниципальное образование, кластерный подход

В разработанной во Владимирской области Государственной программе «Поддержка развития внутреннего и въездного туризма во Владимирской области на 2016—2020 годы» (с изменениями на 30 октября 2017 г.) прописаны основные цели, задачи, а также сопутствующие мероприятия и прочие показатели, которые служат индикатором развития туризма в регионе [Колков и др., 2019]. В соответствии с программой, необходимо развивать не только наиболее известные «точки притяжения» туристов в области, такие как Суздаль, но и другие перспективные

туристские маршруты, охватывающие разные районы области с недостаточно использовавшимся в предшествующие десятилетия потенциалом.

Судогодский район — второе по площади муниципальное образование Владимирской области. Он имеет общие границы и развитую систему трудовых, культурно-бытовых и рекреационных связей с областным центром.

Местные природные и климатические условия, транспортная доступность, наличие мест для путешествий как нельзя лучше отвечают требованиям территории, удобной для отдыха. Благоприятным аспектом развития сферы туризма в Судогодском районе является выгодное положение относительно основных автомобильных магистралей (Р72 и М7) и непосредственная близость к городам Малого Золотого кольца Владимирской области и Золотого кольца России. Другими словами, в силу своего географического положения муниципальное образование Судогодский район оказался «внутри» двух крупных туристических брендов, но в то же время являлся «транзитным» для туристического потока региона.

Туристический комплекс Судогодского района составляют девять коллективных средств размещения, включая один оздоровительный лагерь «Факел», две базы отдыха, четыре гостиницы, два гостевых дома — общий номерной фонд составляет 102 единицы. По состоянию на 01.01.2019 г. одна гостиница имеет категоричность («звездность»), это мотель «Уют» — 3 звезды.

В то же время наблюдается нехватка объектов размещения в административном центре г. Судогда, где работает одна гостиница с номерным фондом в 7 единиц.

В районе функционирует 30 объектов общественного питания, из них 24 ресторана и кафе, а также шесть точек быстрого питания.

Район обладает прекрасным историко-культурным потенциалом и природными ресурсами для развития туризма. Город Судогда сохранил исторический облик уездного провинциального города XIX в. Среди объектов туристического показа — Краеведческий музей, Дом народного творчества, с 2014 г. в районе функционирует Судогодский филиал Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника в п. Муромцево (им. Храповицкого), функционируют два этнокультурных центра в с. Чамерево и с. Ликино.

Судогодский район обладает большим потенциалом в сфере паломнического туризма. На территории города Судогда и района расположены храмы, часть из которых датируется XVI столетием, два крупных святых источника св. бл. кн. Александра Невского и св. Вониефатия, одно подворье женского Боголюбского монастыря.

Река Судогда — одна из самых чистых рек России, где проходят увлекательные байдарочные маршруты с препятствиями в виде мини-водопадов и бобровых плотин. Не менее популярны велосипедные маршруты по лесным тропам. Леса Судогодского района имеют особое значение. Среди них посадки 1894 г. великого ученого лесоведа Карла Францевича Тюрмера. В Кубаевском бору (памятник природы) произрастают реликтовые сосны, которым более 300 лет. Особой популярностью у жителей и туристов имеет природный комплексный заказник Дюкинский, где произрастают редкие растения семейства орхидные и проложены трассы для тренировки и проведения соревнований альпинистов.

Основным аспектом маркетинга туризма Судогодского района является организация массовых мероприятий, создающих поводы для освещения в средствах массовой информации туристических возможностей территории.

Главным событийным мероприятием Судогодского района является областной праздник День леса, он проводится с 2008 г. и стал любим жителями района, области и туристами. Изюминкой праздника является лесной базар, экспозиция предприятий деревоперерабатывающей отрасли. В 2017 г. праздник был удостоен Гран-при национальной премии в области событийного туризма «Russian Event Awards» и вошел в топ 200 лучших событий России.

Главным событием спортивной направленности является Всероссийский турнир юных хоккеистов «Золотая шайба» памяти Александра Павловича Рагулина. Всероссийский турнир юных хоккеистов памяти трехкратного Олимпийского чемпиона, десятикратного чемпиона мира А.П. Рагулина проводится в рамках движения клуба «Золотая шайба» им. А.В. Тарасова ежегодно в городе Судогда в дни зимних школьных каникул по средней возрастной группе. В 2016 г. праздник был удостоен национальной премии в области событийного туризма «Russian Event Awards» и вошел в топ 200 лучших событий России.

Район целенаправленно движется в развитии туризма, удастся вовлекать новые силы, новых партнеров.

Член-корреспондент РАЕН (Российская академия естественных наук) Т.А. Ирисова провела маркетинговые исследования с целью оценки перспектив разработки конкурентоспособного туристического продукта в Судогодском районе Владимирской области. Полученные результаты позволили определить наиболее перспективные для развития в районе виды туризма.

Разработанная в ходе исследования модель рекреационной системы Судогодского района включает следующие, связанные между собой, туристские зоны:

- зону историко-познавательного туризма (г. Судогда, усадьба Муромцево);
- зоны экологического туризма (с. Чамерево, Муромцево, Андреево);
- зону спортивно-приключенческого туризма (Дюкинские карьеры).

Предложен комплекс концептуальных предложений по развитию туризма в районе, включающий рекомендации по развитию экологического, познавательного, спортивного и сельского туризма.

На базе Муромцевского лесхоза-техникума совместно проведено две Всероссийских научно-практических конференции по экологическому туризму.

Со стороны органов местной власти принимаются необходимые меры по созданию благоприятных условий развития муниципальных ресурсов и бизнеса в этом направлении.

В январе 2010 г. постановлением главы района учрежден Координационный совет по туризму, который является общественным коллегиальным, совещательным органом. В состав Совета входят представители органов местного самоуправления, муниципальных учреждений и субъектов предпринимательской деятельности. Совет создан с целью формирования оптимальных условий для использования туристских ресурсов района, разработке механизмов муниципальной поддержки, содействия в реализации целевой программы.

Вопросы развития туризма неоднократно рассматривались на заседаниях Экономического совета.

Начиная с 2007 г. в туризме применен программный метод. В 2007 г. была разработана и утверждена МЦП «Развитие туризма в Судогодском районе». При разработке Стратегии социально-экономического развития Судогодского муниципального района до 2020 г. туризм был выделен как третья «точка роста» (рис. 1).

На основании анализа состояния туристской отрасли можно выделить следующие основные проблемы:

- аварийность объектов историко-культурного наследия;
- неудовлетворительное состояние (или отсутствие) объектов сопутствующей инфраструктуры (прогулочные зоны, парковки, туристско-информационные центры, туалеты);
- нарушение культурно-исторической комплексности в развитии территорий, прилегающих к объектам культурного наследия;
- фрагментарность пространственной организации туризма на территории МО «Судогодский район»;
- недостаточное количество коллективных средств размещения (в городе);



**Рис. 1.** Ресурсное обеспечение сферы туризма в Судогодском районе, 2015–2019 гг.

- отсутствие готовых инвестиционных предложений и площадок для развития новых видов туризма;
- низкий уровень профессиональной квалификации занятых в туристской индустрии.

Таким образом к числу основных задач, требующих решения для достижения поставленной цели, относятся:

- повышение качества туристских услуг;
- снижение фактора сезонности;
- создание конкурентоспособного туристского продукта МО «Судогодский район».

В качестве основного механизма решения указанных проблем признано целесообразным использовать кластерный подход [Зорин и др., 2001; Ширихина, 2012]. В рамках данного подхода планируется создание системы туристско-рекреационных мини-кластеров. Формируются следующие туристско-рекреационные мини-кластеры (далее — кластер) на территории МО «Судогодский район»:

- туристско-рекреационный кластер зеленого экологического туризма «Лесные дачи Храповицкого»;



Рис. 2. Перспективы развития туризма в Судогодском районе

- туристско-рекреационный кластер культурно-познавательного и экскурсионного туризма «“Царская” усадьба»;
- туристско-рекреационный кластер паломнического туризма «Земля трех Спасов»;
- туристско-рекреационный кластер детского культурно-познавательного туризма «Страна Комара».

Использование кластерного подхода для комплексного развития туристской индустрии позволит усилить конкурентные возможности туристического продукта МО «Судогодский район» и обеспечить активную вовлеченность в туристскую индустрию не задействованных ранее объектов.

## Список литературы

- Зорин И.В., Зорин А.И., Ирисова Т.А. Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Колков М.Ю., Перескокова Е.В., Шерешева М.Ю. Современные подходы к развитию туризма в регионе: опыт Владимирской области //



Современное состояние и перспективы развития внутреннего и въездного туризма: сб. статей / под научн. ред. М.Ю. Шерешевой. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2019. С. 48—61.

Ширихина Е.Ю. Кластерный подход в туризме // Проблемы современной экономики. 2012. № 1. С. 361—362.

## Проблемы и перспективы устойчивого развития территорий на основе сельского туризма

*Оборин Матвей Сергеевич,*

*доктор экономических наук, профессор*

*Пермский институт (филиал) Российского экономического*

*университета имени Г.В. Плеханова*

*Пермский государственный национальный*

*исследовательский университет*

*Пермский государственный аграрно-технологический*

*университет имени ак. Д.Н. Прянишникова*

*г. Пермь, Россия*

*Сочинский государственный университет*

*г. Сочи, Россия*

*e-mail: recreachin@rambler.ru*

**Аннотация.** Сельский туризм во многих странах мира, где преобладает аграрная специализация регионов, в которой занята большая часть населения, является востребованной концепцией территориального развития. В статье рассмотрены перспективы развития сельского туризма в разрезе различных аспектов устойчивости, показаны проблемы и перспективы сельского туризма в России. Сделан вывод, что сельский туризм может стать стратегией для устойчивого развития аграрных районов, а также инструментом диверсификации экономики районов, находящихся в стадии рецессии или стагнации.

**Ключевые слова:** сельский туризм, устойчивое развитие, аграрная специализация

В исследованиях, посвященных проблемам развития экономического потенциала и диверсификации экономики сельских территорий, рассматриваются различные направления альтернативной специализации, при этом особо подчеркивается значимость синергетического социально-экономического эффекта для регионов [Sanagustin Fons et al., 2017; Macdonald, Jolliffe, 2018]. Во многих странах, где преобладает аграрная специализация регионов, концепцией территориального развития является сельский туризм.

В научных работах можно встретить следующие трактовки понятия сельской территории:

- обитаемая местность за границами городов, включающая сельские поселения и межселенную территорию [Darii, 2014];
- местность вне крупных городов, которая включает малые города и деревни, выполняет роль заповедников или поселенческих территорий, где есть возможность экономической и культурной деятельности, проведения свободного времени [Hall et al., 2017];
- экономические, административные и культурные центры сельских территорий, где сосредоточена основная часть переработки сельскохозяйственной продукции, а сами города большей частью представляют собой сельскую местность: одно-, двух-этажные деревянные дома с огородами и садами [Macdonald, Jolliffe, 2018];
- сложнейшая социально-экономическая система, основанная на сельском хозяйстве и сельском производстве, в управлении которой заложен программно-целевой подход на уровне профильных министерств и ведомств [Mazilu, 2015].

В России, несмотря на значимость сельских территорий в развитии государства, отсутствует однозначная терминология данного понятия. В законодательстве под сельским поселением понимается один или несколько объединенных общей территорией сельских населенных пунктов (поселков, сел, станиц, деревень, хуторов, кишлаков, аулов и других сельских населенных пунктов), в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления. В Концепции устойчивого развития сельских территорий под ними понимаются территории сельских поселений и соответствующие межселенные территории [Концепция устойчивого развития сельских территорий, 2010].

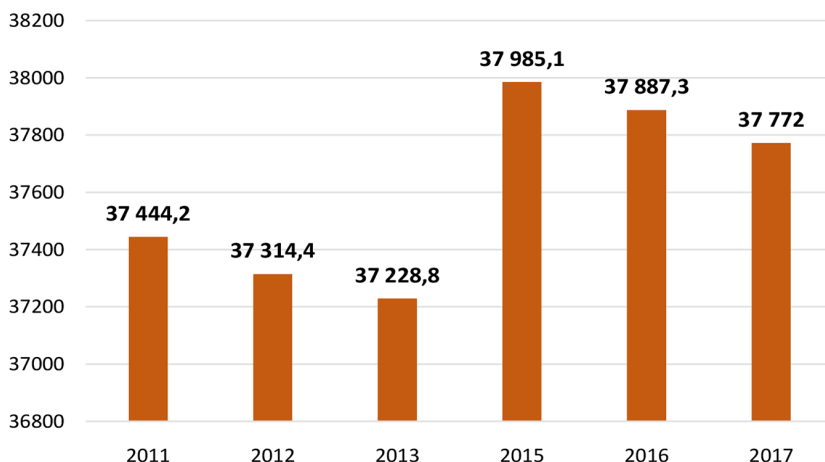
В своем исследовании под сельскими территориями мы будем понимать сложные территориальные природно-социальные экономические системы, состоящие из территорий сельских поселений и межселенных территорий, и обладающие следующими функциями: производственной, сельскохозяйственной, социально-экономической, демографической, историко-культурной, природоохранной, рекреационной.

Территория России превышает 17 млн кв. км, из которых 400 млн га (23,4%) составляют земли сельскохозяйственного назначения. Несельскохозяйственные угодья увеличились незначительно — на 0,7 млн га (0,05%). Земли сельских населенных пунктов за рассматриваемый период занимали площадь в размере 11,7—12,0 млн га (рис. 1).



**Рис. 1.** Состояние земельного фонда сельских территорий РФ в 2012—2017 гг., млн га  
*Источник:* составлено по данным [Доклад о состоянии сельских территорий..., 2018].

Численность сельского населения России на начало 2017 г. составляла 37 772 тыс. человек, за 2016 г. она сократилась на 115,3 тыс., или на 0,3%, продолжая отрицательную динамику предыдущих лет (рис. 2). В 2018 г. сельское население составляло 38 млн человек (27% общей численности населения РФ), трудовые ресурсы — 23,6 млн человек, плотность населения низкая — 2,3 человека на 1 кв. км [Доклад о состоянии сельских территорий..., 2018].



**Рис. 2.** Динамика численности сельского населения России в 2011—2017 гг., тыс. человек  
*Источник:* составлено по данным [Доклад о состоянии сельских территорий..., 2018].

В российских регионах сельский туризм начинает развиваться на системной основе по нескольким причинам: появление нормативно-правового понятия в стратегических документах по развитию туризма; наличие потенциала в большинстве субъектов РФ для формирования инфраструктуры, роста занятости и новых рабочих мест; возможность решения социально-экономических проблем территорий с аграрной специализацией.

Сельские районы страдают от многих негативных процессов, таких как депопуляция, дезагрегация, демографическое старение, более низкий образовательный и экономический потенциал населения по сравнению с городскими агломерациями. Поэтому часть населения на фермах развивает и практикует новые виды экономической деятельности, такие как сельский туризм.

Сельский туризм — это собирательный термин для различных видов деятельности и форм туризма. Он охватывает все виды деятельности в сельской местности [Fang, 2020], включая охоту, рыбалку, пешие маршруты, активный отдых, производство и потребление экологически чистых продуктов питания, непосредственное включение в устоявшиеся практики сельской жизни. Развитие сельского туризма может быть как дополнительным, так и профессиональным источником дохода, способствует рационализации управления ресурсами.

Данный вид туризма является перспективной альтернативой развития сферы услуг и экономической специализации регионов со сложным социально-экономическим положением. Особенно важной характеристикой данного вида деятельности является поддержка семейного бизнеса, частных хозяйств, ферм, которые распространены на территориях с аграрной специализацией и могут повысить свои доходы за счет новых функциональных направлений использования своего ресурсного потенциала.

Сельский туризм соответствует принципам устойчивого развития в интересах потребностей нынешних поколений без угрозы возможностям будущих поколений удовлетворять свои потребности. Дальнейшее устойчивое развитие определяется как процесс повышения качества жизни людей, который осуществляется в рамках потенциального развития стабильных экосистем. Основные направления данного процесса — защита экосферы, устойчивое экономическое развитие и справедливое распределение социальных возможностей.

Комплексная устойчивость сельского туризма может рассматриваться с точки зрения четырех аспектов: экологического, экономического, социально-культурного и политического.

Экологическое измерение устойчивости сельского туризма основано на акцентировании внимания на важности окружающей среды и отношения людей к окружающей среде (включая проэкологическое поведение туристов), на пропаганде экологических ценностей, на реализации комплекса мероприятий, направленных на снижение загрязнения окружающей среды, сокращение отходов, водопотребления и энергосбережения.

Экономическая устойчивость предполагает стабильность образа жизни и ведения коммерческой деятельности. В сельских районах многих стран речь зачастую идет о выживании, когда создание местных производств и повышение их эффективности являются инструментами экономического развития. Необходимость диверсификации деятельности в сельской местности, включая сельский туризм как потенциальный экономически важный сегмент, выступает одним из условий развития местной экономики.

Политический аспект устойчивого развития сельского туризма связан с административными и налогово-бюджетными условиями ведения бизнеса, включая туристический совет, местные органы власти, семью, соседей и т.д. Поддержка местных органов власти формирует достойный уровень инфраструктуры в районе с сельскими туристическими объектами и мероприятиями, которые способствуют повышению качества уровня жизни и работы участников. В сельской местности данные условия являются неудовлетворительными.

Благоприятное состояние окружающей среды является важнейшей характеристикой устойчивого развития туризма в текущей и стратегической перспективе, поскольку оно не наносит вреда, а, наоборот, приносит пользу экономической, экологической, социальной и культурной среде.

Важным аспектом политической устойчивости сельского туризма является поддержка семьи и расширение семейного бизнеса. Поэтому важно сохранить небольшие семейные фермы, живущие несколькими поколениями на определенной территории, обеспечивающие преемственность традиций семейного бизнеса, качество продукции и услуг.

Обратимся к опыту Хорватии — одного из тех государств, территория которых предрасположена к развитию сельского хозяйства и аграрного туризма. Сельская местность в Хорватии составляет примерно 91,6% от ее общей площади, ее характеристиками являются: преобладание сельского и лесного хозяйства как отрасли, в которой занято большинство местных жителей; среда обитания, близкая к городской; архитектурно и эстетически организованные деревни и города, однако с недостаточно развитой технической и муниципальной инфраструктурой.

Хорватия по-прежнему является страной семейного производства продуктов питания и, возможно, когда-нибудь станет страной семейного фермерского туризма. Учитывая тот факт, что промышленность (которая обычно считается загрязняющим фактором) перестает развиваться, все больше людей переходят к сельскому хозяйству как образу жизни, нежели к работе в коммерческом производстве в его классическом понимании, способствуя, таким образом, сохранности окружающей среды. Социальная и культурная среда практикует традиционные формы культуры и местной социальной интеграции, которые осуществляются через соседство и семейные отношения. В некоторых деревнях есть контейнеры для сортировки отходов, которые частично используются местным населением. Это тесно связано тем, что большинство бытовых отходов перерабатывается традиционными способами.

В современной Хорватии туризм развивается достаточно активно. Природные (река Драва, озера Содерика, Кальник и Камбина, песчаные дюны Дурдевац) и культурные ресурсы (Фестиваль Возрождения в Копривнице и другие местные мероприятия) имеют хороший потенциал для развития туризма. В частности, уделяется внимание созданию и продвижению качественных сельскохозяйственных продуктов, развитию туристических объектов и туристической инфраструктуры.

Благоприятное географическое положение, близость к развитым рынкам и строительство новых дорог — это лишь некоторые из возможностей использования существующего аграрно-продовольственного имиджа региона для производства экологически чистых продуктов питания и развития сельского туризма в качестве дополнительного источника дохода.

Интегральная устойчивость в сельском туризме Хорватии достигается не во всех указанных выше измерениях. Более того, для большинства сельских территорий этой страны туризм рассматривается лишь как дополнительный источник дохода. Констатируется, что трудно выжить только на туризме, без основных финансовых поступлений от сельского хозяйства, производства продуктов питания. Следовательно, развитие ряда сельских туристических объектов, которые могли бы представлять интерес, в настоящее время экономически нецелесообразно.

Рассмотренный зарубежный опыт может быть полезен для российских регионов с точки зрения сохранения и развития семейного бизнеса, создания условий для привлечения достаточного капитала и введения в эксплуатацию мультифункциональной инфраструктуры, необходимой при нескольких видах деятельности: сельское хозяйство, производство продуктов питания, туризм. Таким образом, сельский туризм может

стать стратегией для устойчивого развития аграрных районов, а также инструментом диверсификации экономики районов, находящихся в стадии рецессии или стагнации.

## Список литературы

---

- Доклад о состоянии сельских территорий в Российской Федерации в 2016 году. Вып. 4. М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2018.
- Концепция устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 30.10.2010 № 2136-п.
- Darii, S. (2014). Particularities of Communication in Rural Tourism. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 14(2), 261–264.
- Fang, W.T. (2020). Rural Tourism. In *Tourism in Emerging Economies* (pp. 103–129). Springer, Singapore.
- Hall, D., Mitchell, M., & Roberts, L. (2017). Tourism and the Countryside: Dynamic Relationships. *New Directions in Rural Tourism*, 3–15.
- Macdonald, R., & Jolliffe, L. (2018). Cultural Rural Tourism: Evidence from Canada. *Annals of Tourism Research*, 30, 307–322.
- Mazilu, M. (2015). The Rural Tourism and the Rural Development. *Journal of Settlements and Spacial Planning*, 1(1), 77–82.
- Sanagustin Fons, M.V., Mosene Fierro, J.A., Gomez, Y. & Patino, M. (2017). Rural Tourism: A Sustainable Alternative. *Applied Energy*, 88, 551–557.



## Развитие въездного медицинского туризма и экспорта медицинских услуг в России

*Полянская Елена Евгеньевна,  
кандидат экономических наук  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
Москва, Россия  
el.polyanskaya@mail.ru*

**Аннотация.** В последние годы в России, как и во всем мире, отмечается повышенный интерес к медицинскому туризму. Одной из самых актуальных проблем является развитие въездного медицинского туризма. В данной статье рассматриваются вопросы состояния и развития этого направления туризма в России, в частности, развития экспорта медицинских услуг.

**Ключевые слова:** туризм, медицинский туризм, регионы РФ, экспорт медицинских услуг

Медицинский туризм является одним из наиболее быстро развивающихся и перспективных направлений туристской отрасли. Несмотря на то, что этот вид туризма относительно недавно стал развиваться как самостоятельный сегмент мирового рынка туризма, темпы роста его весьма существенны.

Индекс медицинского туризма (МТИ) и отчеты исследовательской корпорации Oxford Economics и Visa показывают, что есть все основания для дальнейшего роста объемов медицинского туризма. Все большее количество туристов среди различных видов поездок выбирают те, которые полезны для здоровья либо обеспечивают лечение [Костянин, 2020]. По оценкам экспертов, в ближайшее десятилетие примерно 3—4% населения мира будет путешествовать в разные страны с целью получения медицинских услуг. Прогнозируется, что этот рынок будет расти в среднем на 25% в год и достигнет к 2025 г. примерно 1 трлн долл., а по некоторым более оптимистичным прогнозам, оборот в сфере медицинского туризма к 2025 г. может превысить 3 трлн долл. [UNWTO General Assembly, 2019].

Среди основных причин существенного роста медицинского туризма в последние годы особое место занимает увеличение продолжительности жизни и старение населения. Так, согласно данным МТИ, к 2025 г.

примерно 13% всех международных туристических поездок будут приняты «возрастными» путешественниками, а из этих поездок многие будут связаны с медицинским туризмом [Государственная стратегия..., 2017].

Россия не отстает от мировых тенденций. В последние годы медицинский туризм получает в России все большее распространение, представляя интерес как для россиян (внутренний медицинский туризм), так и для иностранных туристов (въездной медицинский туризм). По данным, приведенным главой Ростуризма З. Догузовой на XXIII сессии Генеральной ассамблеи Всемирной туристской организации (UNWTO), в первом полугодии 2019 г. Россию в целях медицинского туризма посетили более полумиллиона (530 тыс.) иностранцев. Это в 1,7 раза больше, чем за весь 2018 г. [UNWTO General Assembly, 2019].

Рост отмечался на протяжении нескольких лет (табл. 1) и был прерван закрытием границ в результате борьбы с пандемией COVID-19, однако в целом можно предполагать, что именно медицинский туризм окажется среди наиболее быстро восстанавливающихся сегментов отрасли.

По данным Ростуризма, наибольшее число медицинских туристов прибывает в Россию из стран СНГ. Кроме того, есть спрос на медицинские услуги среди граждан Дании, Швеции, Финляндии, Германии и Израиля, есть пациенты даже из Японии, Вьетнама. Существенно возросло число туристов из Китая, приезжающих с медицинскими целями.

Таблица 1

### Рост въездного медицинского туризма в России

Показатель	2016	2017	2018	Первая половина 2019
Число иностранных туристов, прибывших с медицинскими целями, тыс. человек	35	120	300	530
Рост к предыдущему году, %	—	342,86	250	177*

\* Рост в первой половине 2019 г. к полному 2018 г.

Источник: составлено автором на основе [UNWTO General Assembly, 2019].

И иностранные, и российские туристы ориентируются, прежде всего, на два основных фактора:

- возможность получить те виды медицинской помощи, которые наилучшим образом представлены в России и на которых

специализируются те или иные лечебные заведения (медицинские центры, клиники, институты, больницы и др.) в отдельных регионах страны, обладающие новейшими технологиями, оборудованием, кадрами соответствующей квалификации и повышенным качеством медицинских услуг. Поскольку число таких центров ограничено, то для получения лечения именно в них россияне вынуждены совершать поездки, что увеличивает объем внутреннего медицинского туризма;

- стоимость лечения, которая для приезжающих в Россию иностранцев во многих случаях существенно ниже, даже с учетом транспортных расходов. Разница в ценах на лечение и на другие медицинские услуги в различных регионах и городах страны является одной из основных причин роста внутреннего медицинского туризма.

Следует отметить, что развитие медицинского туризма, наряду с решением экономических вопросов за счет привлечения средств туристов, одновременно способствует и решению проблем развития всей системы здравоохранения в стране, а также самой медицины. Появляются новые медицинские клиники и центры, новые методики и технологии лечения, разрабатываются новые лекарства и препараты, проводится повышение качества подготовки специалистов и квалификации медицинских работников и т.д.

Ниже мы хотим более подробно остановиться на одном из направлений развития медицинского туризма — на вопросах предоставления медицинских услуг иностранным туристам.

Несмотря на всю значимость и перспективность медицинского туризма в целом и экспорта медицинских услуг, в частности, развитию этого направления в нашей стране до недавнего времени не уделялось достаточного внимания.

Например, в утвержденной в 2019 г. Стратегии развития туризма в РФ о медицинском туризме и об экспорте медицинских услуг ничего не сказано, само понятие «медицинский туризм» отсутствует, даже в разделе «Основные понятия». Справедливости ради надо отметить, что в этом разделе есть понятие «лечебно-оздоровительный туризм» — туризм, осуществляемый с целью оздоровления и укрепления здоровья. Однако этот вид туризма упоминается в Стратегии лишь при рассмотрении вопросов стимулирования спроса и обеспечения доступности туристского продукта, где указано, что необходимо обеспечить «развитие туристского продукта для внутренних и въездных туристов с ограниченными возможностями здоровья, учет их потребностей при развитии туристской инфраструктуры», а также

«субсидирование организации специальных туров для отдельных категорий граждан, в том числе в рамках развития детского туризма, лечебно-оздоровительного туризма, организованных туров для лиц с ограниченными возможностями здоровья, пенсионеров и др.» [Стратегия развития туризма, 2019].

Весьма позитивным моментом, радикально изменившим решение проблем медицинского туризма, стало то, что процесс возглавило Министерство здравоохранения Российской Федерации, которое в настоящее время проводит большую и системную работу по развитию медицинского туризма и экспорта медицинских услуг. Эта работа началась после выхода майского (2018 г.) Указа Президента РФ № 204, где Правительству РФ была поставлена задача увеличить к 2024 г. объем экспорта медицинских услуг не менее чем в 4 раза по сравнению с 2017 г. до 1 млрд долл. США в год [Указ Президента РФ № 204, 2018].

Во исполнение данного Указа было принято несколько важных документов, направленных на совершенствование системы здравоохранения в целом и отдельных ее направлений. Постановлением Правительства РФ [Постановление Правительства РФ № 380, 2019] были внесены изменения в Государственную программу «Развитие здравоохранения» [Постановление Правительства РФ № 1640, 2017], касающиеся корректировки целей, состава соисполнителей и участников, структуры и сроков реализации пилотной Госпрограммы, правил предоставления и распределения субсидий и др.

В 2019 г. Указом Президента РФ № 254 была утверждена Стратегия развития здравоохранения в России [Указ Президента РФ № 254, 2019]. В этом же году Минздравом России был разработан Паспорт национального проекта «Здравоохранение», включающий восемь федеральных проектов, среди которых федеральный проект «Развитие экспорта медицинских услуг» [Федеральный проект, 2019]. Цель федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг» — увеличение объема экспорта медицинских услуг к 2024 г. минимум в 4 раза по сравнению с 2017 г. — с 250 млн до 1 млрд долл., а также увеличение числа иностранных пациентов до 1,2 млн человек, что полностью соответствует задаче, поставленной в майском Указе Президента РФ [Указ Президента РФ № 204, 2018].

Для координации деятельности по реализации Федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг» и методической поддержки выполнения проекта в 2019 г. на базе федерального государственного бюджетного учреждения «ЦНИИ организации и информатизации здравоохранения» Минздрава России создан координирующий центр

[Приказ Министерства здравоохранения РФ № 64, 2019]. В функции центра также входят подготовка информационных материалов по анализу экспорта медицинских услуг; разработка комплекса мер по увеличению объемов экспорта медицинских услуг; разработка и внедрение мероприятий по повышению уровня информированности иностранных граждан о медицинских услугах в РФ и другие.

Как уже отмечено выше, растущий в последние годы интерес иностранцев к получению медицинских услуг в нашей стране объясняется, с одной стороны, высоким уровнем медицины по определенным направлениям, а с другой — достаточно умеренной стоимостью лечения и медицинских процедур в России.

По оценкам экспертов, в настоящее время самым востребованным направлением является стоматология — за последние годы более 44% иностранцев посетили Россию с целью получения стоматологической помощи. Кроме того, к популярным среди иностранных туристов медицинским направлениям, можно отнести гинекологию и урологию — 25%, пластическую хирургию — 10%, офтальмологию — 10% и кардиологию — 5% [Национальный туристический союз, 2019]. Можно также отметить ЭКО, онкологические операции, коронарное шунтирование. В последние годы появился спрос на услуги медицинских клиник по лечебному голоданию. Например, медицинские туристы из развитых стран проявляют все больший интерес к лечебному голоданию на Байкале [МедикаТур, 2019].

Говоря о развитии медицинского туризма и экспорта медицинских услуг, нельзя не отметить такое преимущество, как наличие в нашей стране развитой сети санаторно-курортных учреждений [Оборин и др., 2017], которые могут быть использованы как база для реабилитации и восстановления иностранных медицинских туристов после лечения их в клиниках России.

Если говорить о пациентах, приезжающих в нашу страну на лечение, то среди них наибольшее число граждан из стран бывшего СНГ, где получить медицинскую помощь высокого уровня затруднительно. Эксперты отмечают рост числа медицинских туристов из Китая, а также из Японии, Вьетнама, которые активно посещают города Сибирского федерального округа. В целом жители Средней и Юго-Восточной Азии составляют почти две трети медицинских туристов. Спрос на российскую медицину наблюдается также среди граждан Дании, Швеции, Финляндии, Германии и Израиля, из которых приезжают в основном бывшие граждане России и члены их семей [Беляева, 2018].

По данным Национального туристического союза, подавляющее число въездных медицинских туристов приходится на Центральный

регион России, 90% которых выбирают для лечения клиники Москвы или Санкт-Петербурга [Национальный туристический союз, 2019].

Следует отметить, что Федеральный проект развития экспорта медицинских услуг является уникальным по количеству участвующих в нем субъектов РФ. Из 85 регионов России в Федеральный проект вошел 71 регион. Регионы, не вошедшие в проект, не обладают потенциалом, необходимым для его реализации.

Как мы уже отмечали, развитие медицинского туризма и экспорта медицинских услуг напрямую зависит от того, что могут предложить медицинские учреждения, насколько качественным будет предоставляемое ими лечение, насколько эти учреждения оснащены новейшей медицинской техникой, какова цена медицинских услуг и пр. Важны специализация медицинских учреждений, длительность их функционирования, опыт и квалификация работающих специалистов.

Как видно из практики, показатели по разным регионам РФ существенно отличаются. Далеко не все медицинские учреждения могут предложить качественную медицинскую помощь, не везде профессионализм и квалификация сотрудников соответствуют современным методам и методикам лечения, не всегда новейшее оборудование, установленное в клинике, гарантирует хорошие результаты.

Большинство медицинских учреждений, пользующихся спросом у иностранцев, сосредоточено в крупных городах, в первую очередь в Москве и Санкт-Петербурге. Об этом свидетельствуют и данные о количестве иностранных граждан, прошедших лечение в различных регионах России, содержащиеся в Паспорте федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг» [Федеральный проект..., 2019].

Регионы вошли в Федеральный проект с разными начальными потенциалами и базовыми показателями, в частности, по такому показателю, как число пролеченных иностранных граждан.

Среди всех субъектов РФ, участвующих в проекте, в первой десятке регионов с наибольшим годовым числом пролеченных иностранных граждан, кроме Москвы и Санкт-Петербурга, ожидаемо находятся Ленинградская и Московская области. Среди других регионов — Челябинская, Нижегородская, Волгоградская, Рязанская, Псковская области и Республика Коми (табл. 2).

Мы видим, что, несмотря на высокий базовый показатель, имеющийся у лидирующих регионов на 1 января 2018 г., в большинстве этих регионов (за исключением Ленинградской и Челябинской областей) к 2024 г. запланирован существенный рост — примерно в 4 раза.

Таблица 2

**Количество пролеченных иностранных граждан в субъектах Российской Федерации (тыс. человек) — регионы с наибольшим базовым значением показателя**

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Базовое значение на 31.12.2017	2024 г.	Рост 2024 г. к 2018 г., раз
1	Город федерального значения Москва	10,2500	40,9800	3,998
2	Город федерального значения Санкт-Петербург	4,6500	18,8000	4,043
3	Ленинградская область	1,5000	2,2000	1,467
4	Московская область	1,0100	4,0200	3,980
5	Челябинская область	1,0000	2,0000	2,0
6	Нижегородская область	0,9100	3,6500	4,011
7	Волгоградская область	0,8900	3,5700	4,011
8	Рязанская область	0,7300	2,9300	4,014
9	Республика Коми	0,6700	2,6700	3,985
10	Псковская область	0,6700	3,0000	4,478

*Источник:* составлено автором по данным, приведенным в Паспорте федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг» [Федеральный проект..., 2019].

Есть регионы со средними показателями, где число иностранцев, прошедших лечение, от 400 до 600 человек (табл. 3). В этих регионах (за одним исключением), запланирован существенный рост — от 2,2 до 4,7 раза. Исключение составляет Чукотский автономный округ, где ожидается снижение с 400 пролеченных иностранных граждан до 270.

Есть регионы, которые практически не имели лечившихся иностранцев, — максимум составил 10 человек, но даже в этих регионах программой предусмотрен определенный рост до 2024 г. (табл. 4). Это является весьма позитивным моментом: если рост объема возможной помощи не приведет вовсе или приведет лишь к незначительному увеличению общего числа иностранцев, получивших медицинские услуги, то получит развитие потенциал медицинских учреждений регионов, что, в свою очередь, позволит оказывать в большем объеме медицинские услуги жителям России.

Таблица 3

**Количество пролеченных иностранных граждан в субъектах  
Российской Федерации (тыс. человек) —  
регионы со средним базовым значением показателя**

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Базовое значение на 31.12.2017	2024 г.	Рост 2024 г. к 2018 г., раз
1	Орловская область	0,6000	2,8300	4,717
2	Новосибирская область	0,5800	2,3300	4,017
3	Приморский край	0,5000	2,0000	4,0
4	Ростовская область	0,5000	1,1000	2,2
5	Республика Башкортостан	0,4700	1,8900	4,021
6	Алтайский край	0,4700	1,9100	4,064
7	Оренбургская область	0,4600	1,6700	3,630
8	Ханты-Мансийский а.о. — Югра	0,4400	1,7600	4,0
9	Томская область	0,4200	1,0000	2,381
10	Чукотский автономный округ	0,4000	0,2700	0,675

*Источник:* составлено автором по данным, приведенным в Паспорте федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг» [Федеральный проект..., 2019].

Таблица 4

**Количество пролеченных иностранных граждан  
в субъектах Российской Федерации (тыс. человек) —  
регионы с наименьшим базовым значением показателя**

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Базовое значение на 31.12.2017	2024 г.	Рост 2024 г. к 2018 г., раз
1	Новгородская область	0,0000	0,0000	Нет
2	Липецкая область	0,0000	0,0200	
3	Смоленская область	0,0000	0,0100	
4	Вологодская область	0,0010	0,1000	100,0
5	Республика Тыва	0,0100	0,0300	3,0
6	Белгородская область	0,0100	0,0100	Нет



Окончание табл. 4

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Базовое значение на 31.12.2017	2024 г.	Рост 2024 г. к 2018 г., раз
7	Тверская область	0,0100	0,0500	5,0
8	Республика Бурятия	0,0100	0,0400	4,0
9	Саратовская область	0,0100	0,0300	3,0

*Источник:* составлено автором по данным, приведенным в Паспорте федерального проекта «Развитие экспорта медицинских услуг» [Федеральный проект..., 2019].

В связи с тем, что развитие медицинского туризма играет существенную роль в развитии экономики и социальной сферы регионов, все большую важность приобретает участие в этих процессах региональных властей, а также взаимодействие региональной власти с участниками реального рынка медицинского туризма.

В настоящее время региональные власти субъектов РФ, вошедших в Федеральный проект «Развитие экспорта медицинских услуг», активно включились в его реализацию. Возглавляют эту работу региональные Министерства здравоохранения. Кроме того, в регионах создаются специальные структуры по продвижению медицинского туризма и экспорту медицинских услуг. За первый год реализации Проекта существенные результаты отмечены в таких регионах, как Москва и Московская область, Республика Башкортостан, Омская, Самарская и Свердловская области, Хабаровский край и некоторых других.

Внимание, уделяемое вопросам развития медицинского туризма в нашей стране, приводит к реальным переменам. Однако нельзя не отметить и те проблемы, которые необходимо решить, чтобы достигнуть поставленных целей, в частности, целей по развитию экспорта медицинских услуг.

Прежде всего, требуют решения вопросы, связанные с «въездом — выездом». В настоящее время иностранцы, приезжающие в нашу страну за медицинскими услугами, пользуются туристической визой, что достаточно неудобно для них. Существенным шагом вперед будет облегчение визового режима, выдача специальной визы для таких категорий потребителей.

Кроме того, важно уделять больше внимания вопросам информационного обеспечения и информационного сопровождения медицинского туризма, маркетингу российского медицинского туризма.

Еще одной проблемой является неполное доверие иностранцев клиникам, не имеющим международной сертификации (например,

JCI или TEMOS), подтверждающей соответствие стандартам качества и безопасности медицинской деятельности. В настоящее время лишь отдельные российские клиники прошли международную сертификацию.

Достаточно серьезным препятствием на пути развития экспорта медицинского туризма является отсутствие необходимого уровня знаний иностранного языка у врачей и медицинского персонала. В некоторых клиниках, как правило, крупных, таких проблем нет; тем не менее, согласно данным официальной статистики, врачей со знанием иностранного языка в стране примерно 12—15% [Погонцева, 2019], а младший и средний персонал никаким языком кроме русского практически не владеет.

Проблемы есть и с туристическими фирмами, занимающимися вопросами медицинского туризма. Как правило, эти фирмы, даже профильные, работают как обыкновенные турагентства и не вникают в проблемы медицинского характера, не всегда имеют полную и подробную информацию как о самих услугах, предоставляемых клиниками, так и об их качестве. Соответственно, они далеко не всегда могут донести такую информацию до потенциальных пациентов. В настоящее время, наряду с туристическими фирмами, появились специализированные компании, которые организуют сопровождение клиента, перевод медицинской документации, покупку билетов и бронирование мест в гостинице. Но проблема до конца не решена.

Есть и другие проблемы и барьеры на пути развития экспорта медицинских услуг, требующие изучения, анализа и выработки соответствующих путей их преодоления.

Следует отметить, что в настоящее время активизировалась деятельность государственных и региональных органов власти в этой сфере. Для анализа причин, препятствующих экспорту медицинского туризма, Минздравом России совместно с АО «Российский экспортный центр» в 2019 г. проведен мониторинг существующих барьеров. Результаты данного мониторинга являются одной из основ программы коммуникационных мероприятий по повышению уровня информированности иностранных граждан о медицинских услугах, оказываемых на территории Российской Федерации на период 2019—2024 гг.

На решение «визового» вопроса направлена работа по введению с 1 января 2021 г. единой электронной визы для въезда иностранных туристов в Россию, поручение о внедрении которой было дано президентом РФ В.В. Путиным в июне 2019 г. Сейчас такие визы действуют только для посещения Дальневосточного федерального округа и Калининградской области. Новые электронные визы будут однократными

и краткосрочными — до 16 дней. При этом виза будет универсальной: иностранные туристы смогут посещать РФ с различными целями.

Проводится работа и по другим направлениям: по совершенствованию статистического учета экспорта медицинских услуг, по разработке системы мониторинга статистических данных, по совершенствованию системы страхования профессиональной ответственности медицинских организаций и врачей, по системе взаимодействия с иностранными страховыми компаниями и др.

Часть этих проблем получают решение в регионах страны. Например, для решения проблем с информационным обеспечением организаций, занимающихся решением экспорта медицинских услуг, Комитет по туризму Владимирской области совместно с региональным информационным центром развития туризма организовали в 2019 г. специальный информационный тур для профильных туроператоров России, представителей Ассоциаций медицинского и оздоровительного туризма, представителей СМИ, представителей других субъектов РФ. Информация, полученная участниками специального тура, прежде всего профильными туроператорами, создает условия для продвижения медицинских учреждений Владимирской области, позволяет предоставлять необходимые сведения зарубежным партнерам и потенциальным «медицинским» туристам.

В заключение подчеркнем, что развитие экспорта медицинских услуг в России находится в настоящее время на этапе становления. В целом рынок въездного медицинского туризма недостаточно хорошо организован и освоен лишь в малой своей части. Чтобы повысить привлекательность въездного медицинского туризма для граждан других стран, необходимо решение целого комплекса проблем и задач, некоторые из них мы рассмотрели выше. В связи с большой значимостью проблемы она находится в поле зрения не только медицинских учреждений, но и государственных органов и общественных организаций, что может способствовать ее успешному решению в ближайшие годы.

## Список литературы

- Беляева Е. Медицинский туризм: почему иностранцы лечатся в России, а россияне — за границей // Forbes. 14.08.2018. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/365591-medicinskiy-turizm-pochemu-inostrancy-lechatsya-v-rossii-rossiyane-za-granicey> (дата обращения: 18.05.2019).
- Во Владимирской области прошел первый инфотур в сфере медицинского туризма для профильных туроператоров. URL: <https://glasnarod.ru/novosti/2-raznye-novosti/281934-vo-vladimirskoj-oblasti-proshyol-pervyj->

- infotur-v-sfere-mediczynskogo-turizma-dlya-profilnyx-turoperatorov (дата обращения: 16.10.2019).
- Государственная стратегия по развитию санаторно-курортного комплекса Российской Федерации. Проект. Опубликовано 7 апреля 2017 г.
- Костянин А.А. Характеристики потребительского поведения на российском рынке выездного медицинского туризма // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. № 1. С. 135—155.
- МедикаТур. Официальный сайт. URL: <https://medica-tour.ru/news/153/27/i> 15.06.2019 (дата обращения: 12.08.2020).
- Министерство здравоохранения Российской Федерации. Официальный сайт. URL: <https://www.rosminzdrav.ru> (дата обращения: 12.08.2020).
- Национальный туристический союз. Официальный сайт. URL: <https://rusunion.com> (дата обращения: 28.10.2019).
- Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Баснина Т.Д. Особенности и перспективы развития санаторно-курортного комплекса России // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2017. № 3 (46). С. 171—182.
- Паспорта федеральных проектов, утвержденные протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Здравоохранение» от 14.12.2018.
- Погонцева Е. На чужих туристах учатся. URL: <https://medvestnik.ru> 10.04.2019 (дата обращения: 16.10.2019).
- Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1640 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие здравоохранения”».
- Постановление Правительства РФ от 29.03.2019 № 380 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации “Развитие здравоохранения”».
- Приказ Министерства здравоохранения РФ от 18.02.2019 № 64 «О Координирующем центре по реализации федерального проекта “Развитие экспорта медицинских услуг”».
- Сайт Всемирной туристской организации (UNWTO). URL: <https://lmd.unwto.org/ru>
- Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р/ Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
- Указ Президента РФ от 06.06.2019 № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года».
- Федеральный проект «Развитие экспорта медицинских услуг» (введено распоряжением Правительства РФ от 23.10.2019 № 2498-р).
- UNWTO General Assembly — Twenty-Third Session. High Level Forum on Medical and Health Tourism. St. Petersburg, 10 September 2019. URL: <https://www.unwto.org/high-level-forum-medical-and-health-tourism> (дата обращения: 12.08.2020).

## Индивидуальные и виртуальные туристические маршруты как новые продукты цифровой современности

*Шарко Елена Романовна,  
кандидат экономических наук  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
Москва, Россия  
ERSharko@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье анализируется сущность понятий «индивидуальный тур», «авторский тур», «виртуальный тур», «самостоятельный тур» с позиций различных подходов. Предложено собственное определение авторского тура, указывающее на особенности, отличающие его от индивидуального и массового туров. Определены факторы успеха (причины, по которым авторские поездки сегодня набирают популярность), а также предпосылки становления факторов успеха популярности авторских туров. Сформирован алгоритм разработки индивидуального и авторского туров. Выделены «за» и «против» при выборе авторского тура в противовес самостоятельному туру для клиента. В заключение автор излагает свое видение дальнейшего развития авторского тура в России на региональном уровне.

**Ключевые слова:** индивидуальный тур, авторский тур, виртуальный тур, самостоятельный тур, туризм, маркетинг, цифровизация, сообщества

В рамках данного исследования мы ставим задачу сформировать общую концепцию сущности индивидуального и авторского туристических туров. Авторские туры становятся все более и более популярными. Они открывают больше интересных возможностей и перспектив для самостоятельных путешественников, чем пакетные туры от классических агентств.

С наступлением цифровой эры все виды бизнеса претерпели серьезные изменения, среди организаций началось разделение на физические и виртуальные. «Каждая уважающая себя организация должна иметь бизнес-страничку в Instagram» — это негласное правило хотя и не относится ко всем организациям без исключения, но является ярким отражением современной цифровой действительности, особенно в таких отраслях, как туризм и гостеприимство. Сегодня реальность такова, что если организацию нельзя найти в интернете, узнать в описании род

деятельности и историю создания, а также почитать отзывы о продукции или услугах, то такой организации нелегко удержаться на рынке, быть успешной и конкурентоспособной. Новое поколение потребителей требует от компаний открытости и публичности.

Маркетологи не стали упускать выгодный инструмент современности — социальные сети — и превратили его в орудие по продвижению и завоеванию новых рынков и сегментов. Схематически эволюцию превращения классического маркетинга в цифровой можно представить так, как показано на рис. 1.

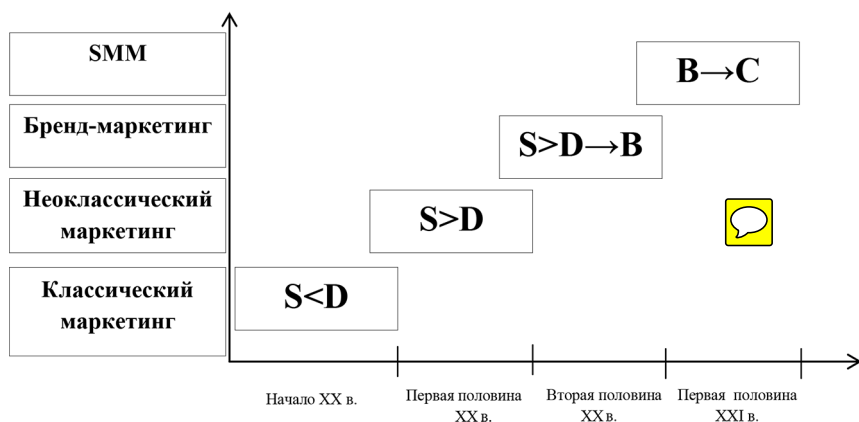


Рис. 1. Эволюция превращения классического маркетинга в цифровой

Источник: составлено автором.

Эпоха становления классического маркетинга началась с XX в., когда третья промышленная революция достигла своего расцвета. Этот период характеризуется повышенным спросом на продукцию и услуги на большинстве рынков и недостаточным предложением: производители еще недостаточно производят, чтобы удовлетворить все запросы потребителей [Дайан и др., 2017]. Для этого периода также характерно, что среди аналогичных производителей, покупатели выбирают не только по качественным и ценовым характеристикам товаров и услуг, но и по тому, как производители доносят свою информацию к потребителям (появление первых рекламных кампаний и стратегий продвижения).

Неоклассический маркетинг набрал свои обороты к середине XX в. В послевоенный период маркетинг перешел на качественно новый уровень: рынок переполнен производителями, предложение в избытке,

спрос снижен, так как многие потребности уже удовлетворены. Потребители имеют широкий выбор ассортимента, а производители вступили в борьбу за каждого потребителя посредством маркетинговых технологий и инструментов [Бондаренко, Писарева, 2015]. В итоге происходит становление новой доминирующей логики маркетинга, в рамках которой основой экономического обмена выступают не товары, а услуги [Варго, Лаш, 2006]. Серьезно возрастает роль сервиса — дополнительных благ для потребителей, которые предоставляет производитель в постпродажный период.

Цифровая эпоха привнесла с собой новые акценты, еще больше увеличив значение нематериальных активов, совместного создания ценности и взаимоотношений. В XXI в. мощной силой становятся социальные сети, онлайн-сообщества<sup>1</sup>. Соответственно, возникают и маркетинговые инструменты, «работающие» в цифровой среде. В наши дни широко применяется маркетинг в социальных сетях (Social Media Marketing) — процесс, с помощью которого компании создают и транслируют предложения онлайн-маркетинга через платформы социальных сетей для построения и поддержания отношений со стейкхолдерами, повышая ценность заинтересованных сторон за счет облегчения взаимодействия, обмена информацией, предложения персонализированных рекомендаций по покупке и распространению информации о продуктах и услугах [Vinerean, 2017; Yadav, Rahman, 2017; Амирова, Запорожец, 2019].

В зависимости от темы сообщества SM-маркетологи формируют контент, выстраивают информационную подачу, применяют различные SMM-инструменты для формирования прочных связей между участниками сообщества, «место обитания» которых — социальные сети.

Социальных сетей в настоящее время очень много. Соответственно, как и на любом развитом рынке потребления, существуют конкуренция и разница в популярности сетей. В подтверждение тенденции приведем на диаграмме немного статистических данных по количеству подписчиков популярных социальных сетей и средств/сервисов общения (рис. 2).

---

<sup>1</sup> Автор под сообществом в рамках данного исследования понимает группу людей (сегмент), которых объединяет общий интерес к конкретному объекту. Например, сообщество любителей животных — люди любого возраста, социального статуса, положения в обществе, уровня дохода, рода занятий, привычек и образа жизни, различной национальности и территории проживания, у которых общим интересом выступают животные (например, собаки, лошади и т.п.). Сообщества могут быть коммерциализированы или строиться на некоммерческой основе.

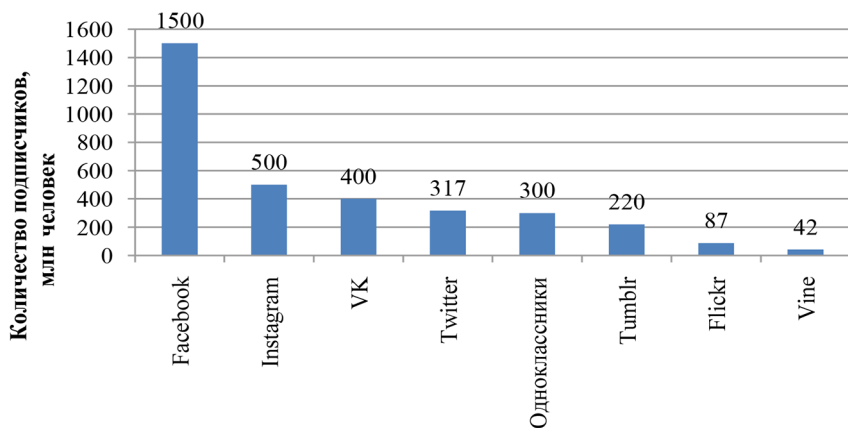


Рис. 2. Рейтинг популярности социальных сетей

Источник: составлено автором на основе данных [LikeMe2, 2019].

В туризме цель формирования сообщества связана с обменом информацией о тех или иных дестинациях, которые туристы либо уже посетили, либо собираются посетить. Интерес в таких сообществах со стороны компаний всегда определяется целями коммерциализации туристического продукта. При этом туристический продукт развивается вместе с новыми потребностями рынка. Сейчас у каждого любителя путешествий большой выбор. Можно купить поездку в турфирме, организовать отдых с друзьями или запланировать свой отпуск самостоятельно. Классический массовый туристический продукт, к которому относят групповые экскурсии, отчасти потеряли свою привлекательность, особенно для молодежи.

В результате изменилась динамика конъюнктуры рынка туристических продуктов (рис. 3), изменилось соотношение между основными видами туров:

- 1) массовый тур (туристический продукт направлен на группу потребителей, особенные потребности и пожелания группы не учитываются);
- 2) индивидуальный тур (туристический продукт направлен на единичного потребителя, учитываются особенные потребности потребителя);
- 3) авторский тур (туристический продукт направлен на группу потребителей, учитываются особенные потребности и пожелания группы).



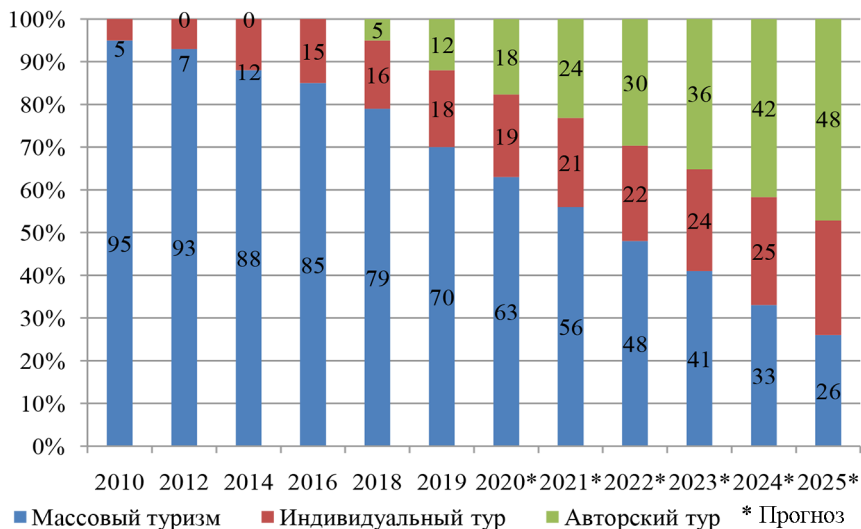


Рис. 3. Динамика конъюнктуры рынка туристических продуктов с 2010 по 2019 г. (с прогнозом до 2025 г.)

Источник: составлено автором на основе данных [Тропин, 2019].

Как видно по диаграмме, спрос на групповые массовые туры по прогнозным данным к 2025 г. снизится практически в 4 раза (с 95 до 26%), предпочтения на рынке туристических продуктов кардинально меняются в пользу авторских туров.

Если говорить кратко, авторский тур — это путешествие по запланированному маршруту с посещением мест, которые не описаны в путеводителях для туристов. Эксклюзивный авторский тур будет учитывать хобби клиента, предпочтения в еде, желаемое средство передвижения (например, яхтинг, дрифт, автомобиль, велосипед, самокат и т.п.) и многое другое [Перфильева, 2019].

Далее приведем определение авторского тура через его отличительные особенности от индивидуального тура и массового тура:

- 1) это тур, у которого есть концепция и сюжет (участники тура имеют цель, к которой идут на протяжении всего путешествия);
- 2) участники не просто двигаются по сюжету, который до мелочей распланировали авторы, а сами являются соавторами — могут менять ход событий;
- 3) это тур, цель которого максимально погрузить участников в происходящее и показать ценность настоящего момента — они

должны прочувствовать «место» так, как в жизни бы не смогли это сделать самостоятельно;

- 4) это тур, в который входят те или иные ненавязчивые практики самопознания: любительские медитации, арт-терапия, работа с энергией, целеполагание, тренинговые и обучающие инструменты, мастер-классы и др.;
- 5) это тур, в котором можно безболезненно познакомиться с людьми — с теми, что едут с тобой в команде, и с местными жителями, иногда очень колоритными.

В рамках данной статьи рассмотрим популярные авторские туры в России с разбивкой по регионам (табл. 1). В открытом доступе представлены основные авторские туры, которые уже популярны в социальных сетях. Стоимость туров — от 9000 до 25 000 руб. Важно отметить, что данные виды туров не повторяют основные туристические продукты по главным историческим местам регионов и организованы по уникальным маршрутам, непривычным для традиционного «массового» туриста.

Таблица 1

### География развития авторских туров в России

Субъект РФ	Предмет тура
Архангельская область	Тайга, пещеры, скалы
Тверская область	Волга (рыбалка), винное производство, посещение российских деревушек
Воронежская область	Прогулки на лошадях, замки, рыцарские поединки
Республика Карелия	Мраморное царство, этномир
Новгородская область	История России, этномир
Республика Дагестан	Этномир, религия
Карачаево-Черкесская Республика	Домбай, природа, походы

*Источник:* составлено автором на основе открытых данных в сети Интернет.

Тенденцию популяризации разработки авторских туров также подтверждает динамика открытия онлайн-школ. В социальных сетях сегодня присутствуют онлайн-школы по обучению созданию авторских туров. То, что предлагается в качестве обучающего результата, имеет следующий алгоритм (схему) разработки туристического продукта (рис. 4).



**Рис. 4.** Алгоритм разработки индивидуального (авторского) тура

*Источник:* составлено автором.

В результате изучения мнений и отзывов клиентов авторских туров в социальных сетях нами были сформулированы факторы успеха — причины, по которым авторские поездки сегодня набирают популярность:

- популяризация самостоятельного туризма за счет размещения информации онлайн;
- массовая цифровизация общества;
- однообразие пакетных массовых туров;
- падает доверие к традиционным туроператорам;
- растет доверие именно к конкретным персонам / блогерам (личный бренд).

Приведем предпосылки становления факторов успеха популярности авторских туров.

1. Бурное развитие самостоятельного туризма в последние годы дало толчок к появлению «заядлых» путешественников, для которых новые туры стали смыслом и стилем жизни. Многие из них решают связать свою страсть к путешествиям с бизнесом и организуют собственные авторские туры по интересным и знакомым им маршрутам.
2. Развитие мобильных устройств, широкое проникновение социальных сетей. Самостоятельные путешественники со всего света делятся множеством интереснейших фотографий и видео из

своих поездок в самые экзотические и недоступные «обычным» туристам места. Это подогревает спрос аудитории: увидев, сколько вокруг интересного, люди начинают задумываться о том, чтобы тоже отправиться в необычное путешествие с помощью автора эксклюзивного тура.

3. Многие уже пресытились однообразными пакетными турами. Экскурсии в больших группах кажутся скучными и утомительными. Угнетает необходимость подстраиваться под ритм 20—30, а то и больше, незнакомых людей. Хочется новых, уникальных впечатлений и маршрутов. Авторские туры предоставляют такие возможности.
4. В последнее время серьезно падает доверие к традиционным туроператорам из-за прокатившейся волны разорений, закрытий и отмены уже выкупленных туров. Известно, что организаторы авторских туров работают часто не по полной, а по частичной предоплате, предпочитают оплату в день приезда клиентов.
5. Растет доверие именно к конкретным персонам / блогерам и небольшим компаниям, которые сейчас находятся «как на ладони» благодаря развитию все тех же социальных сетей. Большинство из них трепетно относятся к оставляемым отзывам, дорожат каждым клиентом и заинтересованы в предоставлении качественных услуг в сфере путешествий.

Следует также отметить, что в период цифровизации экономики развитию авторских туров способствует наличие такого инструмента, как «виртуальная реальность». Виртуальный тур — это один из видов индивидуальных туров в туризме (как самостоятельный продукт) и одновременно инструмент продвижения авторского тура (тизер, рекламный ролик, предварительная демонстрация авторского тура при помощи цифровых технологий).

В информационном поле были выявлены и разграничены три типа виртуальных маршрутов:

- 1) виртуальные путешествия нового поколения — Street View — это специальные камеры для сферической съемки статичных и движущихся объектов с углом обзора в 360° по горизонтали и 290° по вертикали, которые транслируют в виде панорамной картинки определенную местность, доступ к которой можно получить на сервисе Google Maps;
- 2) виртуальные панорамные фото на сайте туристической организации по предварительному просмотру объектов и достопримечательностей тура;

- 3) виртуальное путешествие предмета — когда в путешествие отправляется не сам клиент, а его домашний питомец или игрушка, а организатор тура должен вести видео и фотосъемку всех этапов маршрута и предоставить «фильм» клиенту.

В научной литературе глубоко исследован только второй тип виртуальных туристических маршрутов. Первый тип — в принципе лежит в поле деятельности и ответственности компании Google, поэтому стоимость реализации такого рода проектов очень дорогостоящая для небольших городов и глубинки в России, но возможно, что за этим будущее и Россия не станет исключением.

Что же касается третьего типа виртуального туристического маршрута, это тренд современности. И туристические компании, и авторы индивидуальных туров должны принять во внимание, что существует спрос на такие туры.

Независимые люди любят самостоятельные путешествия. Тем более что сейчас не проблема самому получить визу, купить билет, забронировать отель. Тем не менее интересное наблюдение состоит в том, что наибольшей популярностью в настоящее время авторские туры пользуются именно у тех людей, которые уже имеют собственный опыт самостоятельных путешествий, а иногда и очень значительный.

Как результат проведенного исследования, выделим «за» и «против» для клиента при выборе авторского тура или самостоятельного тура.

1. Как и в самостоятельном путешествии, турист может отправиться в совершенно уникальные места, только все организуют и спланируют за него. Это удобно, хотя не все любители самостоятельных путешествий захотят изменить своим привычкам ни в чем не зависеть от организаторов.
2. Даже если турист хорошо знает место и регион, авторская поездка может показать то, что он не замечал или не видел раньше.
3. Организуя путешествие самостоятельно, турист зачастую не знает, куда именно надо ехать в конкретном месте. Соответственно, появляются проколы и накладки, время тратится на посещение неинтересных мест. Авторский тур — это постоянная работа над качеством предлагаемой программы.
4. Путешествие в компании единомышленников всегда веселее — покупатель таких туров, как правило, состоит в каком-то сообществе, поэтому все другие участники тура также будут близки по духу и интересам.
5. Авторский тур — это всегда неизведанные места, возможность увидеть и понять регион изнутри, погрузиться в местную атмосферу, получить новые знания.

Данный вид туристических продуктов может стать эффективным элементом в разработке программ по региональному туризму в России.

## Список литературы

- Амирова Д.Р., Запорожец О.И. Социальный медиа-маркетинг как эффективный инструмент продвижения // Вестник Евразийской науки. 2019. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/36ECVN219.pdf> (дата обращения: 09.10.2019).
- Бондаренко В.А., Писарева Е.В. Эволюция коммуникаций и роль маркетинга в современной экономике // Концепт. 2015. № 30. С. 86–90. URL: <http://e-koncept.ru/2015/65088.htm>
- Варго С.Л., Лаш Р.Ф. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 2. С. 73–106.
- Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р., и др. Академия рынка: маркетинг; пер. с фр. М.: Экономика, 2017.
- Перфильева М. Как создать свой авторский тур? Новый формат авторских туров — иммерсивные путешествия // VC.RU. 22.02.2019. URL: [vc.ru/life/59229-kak-sozdat-svoy-avtorskiy-tur-novyy-format-avtorskih-turov-immersivnye-puteshestviya](http://vc.ru/life/59229-kak-sozdat-svoy-avtorskiy-tur-novyy-format-avtorskih-turov-immersivnye-puteshestviya) (дата обращения: 09.10.2019).
- Тропин Л. Как пошагово запустить свой первый авторский тур. Вебинар 25.08.2019. URL: <http://orgturov.ru/b1/> (дата обращения: 08.10.2019).
- LikeMe2. ТОП самых популярных социальных сетей в мире и средств/сервисов общения. URL: <https://likeme2.ru/ru/ТОР-rating#2.1> (дата обращения: 08.10.2019).
- Sheresheva, M., Semenda, I. (2017). Prospects of VR/AR technologies in the experience economy. *Journal of Entrepreneurship & Innovation*, 9, 1–15.
- Vinerean, S. (2017). Importance of strategic social media marketing. *Expert Journal of Marketing*, 5(1), 28-35.
- Yadav, M., & Rahman, Z. (2017). Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: Scale development & validation. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1294-1307.

## Нужен ли России курортный сбор?

*Сысоев Александр Петрович,  
кандидат экономических наук  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
Москва, Россия  
alex.vp41@gmail.com*

**Аннотация.** Статья посвящена введению в соответствии с Федеральным законом от 29.07.2017 № 214 в четырех регионах РФ в порядке эксперимента курортного сбора с физических лиц на развитие курортной инфраструктуры. В ней подробно рассматриваются вопросы правового регулирования курортного сбора, а также содержится анализ позитивных и негативных моментов, связанных с его введением. В заключение автор высказывает собственный взгляд на целесообразность использования курортного сбора в других регионах России.

**Ключевые слова:** курортный сбор, плательщики курортного сбора, правовое регулирование курортного сбора

Федеральный закон о введении в порядке эксперимента курортного сбора (платы за пользование курортной инфраструктурой) с физических лиц на территории четырех субъектов РФ (Алтайского, Краснодарского, Ставропольского краев и Республики Крым) был принят 29 июля 2017 г. [Федеральный закон № 214-ФЗ, 2017]. В Законе под курортной инфраструктурой понимаются объекты лечебно-оздоровительного, социально-культурного, рекреационного и спортивного назначения, а также парки, скверы, городские леса, бульвары, пляжи, набережные, пешеходные зоны, расположенные на территории эксперимента.

В соответствии с Законом данный эксперимент проводится в течение пяти лет (с 1 января 2018 г. по 31 декабря 2022 г.). Курортный сбор устанавливается Федеральным законом, а вводится в действие законом соответствующего субъекта РФ на территориях муниципальных образований, являющихся участниками эксперимента.

Курортный сбор является целевым: все средства, полученные от него, могут быть направлены только на сохранение, восстановление и развитие курортной инфраструктуры, создание благоприятных условий для развития туризма и отдыха, за исключением коммунальных работ и строительства автодорог.

Плательщиками курортного сбора признаются совершеннолетние российские и иностранные физические лица, приезжающие в целях путешествия, отдыха (лечения) на территории муниципальных образований, на которых законом соответствующего субъекта РФ введен курортный сбор, и размещающиеся в отелях, санаториях, домах отдыха, хостелах и т.д. на срок более 24 ч.

Федеральным законом № 214-ФЗ установлены предельные размеры курортного сбора. Так, в 2018 г. данный сбор не мог превышать 50 руб. в сутки с человека, а в 2019—2022 гг. он ограничен 100 руб. Этим же законом от уплаты сбора освобождены 19 льготных категорий россиян (среди них Герои Советского Союза и России, участники и инвалиды Великой Отечественной войны, лица, подвергшиеся воздействию радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС, инвалиды I и II групп, дети, малоимущие семьи и т.д.), а также граждане, постоянно проживающие в местах проведения эксперимента. Помимо этого, субъекты РФ — участники эксперимента вправе по представлению своих муниципальных образований дополнить список лиц, освобождаемых от уплаты сбора, путем принятия специальных региональных законов. Так, некоторые муниципальные образования Краснодарского края предложили освобождать от уплаты сбора на своей территории работников, занятых в сельском хозяйстве России.

В каждом из регионов — участников эксперимента были приняты свои документы, посвященные вопросам взимания сбора. 1 мая 2018 г. эксперимент стартовал в Алтайском крае на территории города-курорта Белокуриха [Закон Алтайского края № 76-ЗС, 2017] и Ставропольском крае в Ессентуках, Железноводске, Кисловодске и Пятигорске [Закон Ставропольского края № 130-КЗ, 2017].

В Краснодарском крае по решению региональных органов власти начало эксперимента было перенесено с 1 мая на июль 2018 г. из-за проведения на территории края игр Чемпионата мира по футболу 2018 г. [Закон Краснодарского края № 3690-КЗ, 2017]. В июле 2018 г. курсбор был введен в Анапе (включая поселок Витязево), Геленджике, Сочи (включая Лазаревское и Адлер), Горячем Ключе, Туапсинском районе (Новомихайловском, Джубгском, Небугском, Шепсинском сельских поселениях).

Особо следует сказать о ситуации, которая сложилась с введением курортного сбора в Республике Крым. Здесь, как и в других регионах, участвующих в эксперименте, утвердили соответствующий законодательный акт о введении курортного сбора с 1 мая 2018 г. [Закон Республики Крым № 435-ЗРК, 2017] в Алуште, Ялте, Судаке, Евпатории, Саках, Феодосии, Черноморском районе. Затем 26 апреля 2018 г. был



принят региональный закон № 488 о переносе даты введения курортного сбора с 1 мая 2018 г. на 1 мая 2019 г. Наконец, 10 апреля 2019 г. Государственный совет Республики Крым утвердил региональный закон № 588, в соответствии с которым дата начала взимания курортного сбора в Крыму в очередной раз была перенесена, теперь на 1 мая 2021 г.

Основной причиной такого переноса явилось изменение транспортного потока в регионе в связи со строительством Крымского моста и открытием нового терминала в аэропорту Симферополя. Помимо этого, специалисты называют и другие причины переноса срока введения курортного сбора. Одна из них — экономическая нецелесообразность. Местные чиновники подсчитали, что из-за отказа около половины курортных муниципалитетов региона от участия в эксперименте Крым сможет заработать в год от введения сбора не более 30–40 млн руб. и вряд ли окупит связанные с этим издержки. Другая причина связана с тем, что в регионе все еще много физических лиц — собственников квартир, небольших гостиниц, хостелов и т.п., работающих в «тени»<sup>1</sup>, которые после введения сбора получили бы дополнительные преференции по сравнению с легальным бизнесом, поскольку в настоящее время курортный сбор со своих постояльцев удерживают, а затем передают в местные бюджеты только юридические лица. Чтобы переломить ситуацию, в Министерстве Российской Федерации по делам Северного Кавказа предлагают частникам, сдающим жилье отдыхающим, регистрироваться в качестве самозанятых. Это даст им гарантии социальной защиты и будет способствовать их постепенному выходу из «тени».

Известно, что «серая» и «черная» зарплаты являются основными врагами страховой пенсии, и перевод людей в «белую» занятость — одно из основных направлений работы региональных и местных органов власти. По данным Пенсионного фонда России, ежегодно фонд отказывает в среднем 3% обратившихся за страховой пенсией в ее назначении, поскольку у них не хватает пенсионных баллов или страхового стажа [Кривошапка, 2019]. Главная причина такого «дефицита» оснований для назначения пенсий чаще всего заключается в том, что люди длительное время работали «в черную» или получали «серую» зарплату и не делали соответствующих отчисления в Пенсионный фонд. В итоге таким людям назначается социальная пенсия, которая значительно ниже страховой, а платить ее начинают на пять лет позже.

---

<sup>1</sup> По оценкам специалистов, в настоящее время в субъектах проведения эксперимента около 15–25% туристов — в зависимости от региона — останавливаются в частном секторе или в отелях квартирного типа, не зарегистрированных официально как гостиницы.

Следует напомнить, что в первоначальной редакции законопроекта о курортном сборе частный сектор был включен в список его плательщиков. В таком виде документ прошел первое чтение в Государственной Думе РФ. Однако затем было принято решение не собирать с граждан-частников плату за постояльцев-туристов. Депутаты пришли к выводу, что затраты на администрирование сбора будут несопоставимы с теми деньгами, которые получают от такого решения местные бюджеты.

Необходимо сказать, что взимание курортного сбора с населения не является для современной России чем-то новым. В декабре 1991 г., еще согласно Закону РСФСР, в стране был введен такой сбор. Предельный размер этого сбора не мог превышать 5% от официально установленного месячного минимального размера заработной платы (МРОТ). Однако введенный с 1 января 1992 г. курортный сбор не дал ожидаемых результатов и с 1 января 2004 г. был отменен. Специалисты связывают такой результат, прежде всего, с отсутствием четкого целевого назначения данного сбора (полученные от данного сбора деньги растворялись в общей массе региональных и местных бюджетов), а также с тем, что значительная часть собранных средств курортного сбора уходила на его администрирование.

Повторное введение в 2018 г. курортного сбора также было встречено в российском обществе неоднозначно. Можно указать как плюсы, так и минусы такого решения властей.

К плюсам можно отнести то, что:

- в условиях постоянного дефицита бюджетных средств данный сбор может стать одним из основных источников модернизации, благоустройства и ремонта объектов курортной инфраструктуры;
- введение целевого сбора будет способствовать созданию на отечественных курортах благоприятных условий для финансового обеспечения работ по проектированию и строительству новых современных объектов санаторно-курортной инфраструктуры, что особенно важно в связи с наблюдаемым ростом популярности внутреннего туризма.

Основные минусы введения курортного сбора видятся в неудачно выбранном с экономической точки зрения времени начала эксперимента и в очередном повышении финансовой нагрузки на население страны, и без того небогатое. По данным Росстата, с 2014 г. реальные доходы россиян упали почти на 11% [Выжурович, 2019]. На последнем моменте следует остановиться несколько подробнее. Так, за последние годы отечественные власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях приняли целый ряд правовых актов, приведших к

ухудшению материального положения многих миллионов российских граждан. Вот только некоторые из них:

- повышение возраста выхода на пенсию;
- отказ от индексации пенсий работающим пенсионерам;
- решение приостановить до 2020 г. индексацию материнского капитала;
- переход к расчету налогов на землю и имущество физических лиц исходя из их кадастровой стоимости;
- введение платы на капремонт и вывоз твердых коммунальных отходов;
- налогообложение самозанятых.

Кроме того, многие ответственные чиновники постоянно нервируют население, будируя в СМИ вопросы о необходимости повышения наполняемости бюджета за счет:

- установления социальной нормы потребления населением электроэнергии и существенного повышенной оплаты за ее превышение;
- принятия налога на малодетные семьи (имеющие одного ребенка) или семьи, вообще не имеющие детей;
- введения налога на безработных граждан, к которым предлагают относить здоровых граждан, не работающих в течение шести месяцев.

Введение курортного сбора является весьма спорным и по нравственным соображениям. Не является секретом, что некоторые сегодняшние собственники гостиниц, санаториев, пансионатов, туристических баз приобрели эти объекты за бесценок в период приватизации государственной собственности, а затем на протяжении многих лет получали от их эксплуатации большие деньги, не вкладывая ничего в развитие и поддержание в рабочем состоянии курортной инфраструктуры. Когда же курортная инфраструктура во многих южных регионах страны пришла в плачевное состояние, эти собственники обратились в региональные правительства с просьбой помочь пролоббировать в Государственной Думе РФ принятие федерального закона о курортном сборе.

Именно так поступили собственники курортных объектов в Ставропольском крае — инициаторы принятия закона о курортном сборе, желая переложить на население значительную часть средств, необходимых на ремонт и поддержание в нормальном состоянии многочисленных инфраструктурных объектов.

Критики курортного сбора правильно указывают на его слабые стороны, однако это не повод отказываться от него, если он уже начал приносить определенные позитивные результаты. Представляется, что для

менее болезненного восприятия населением курортного сбора было бы целесообразно внести в некоторые действующие федеральные законы и нормативные правовые акты следующие изменения:

- добавить в Налоговый кодекс РФ поправки, разрешающие налоговый вычет (13%) из стоимости путевок, купленных в места отдыха на территориях муниципальных образований, участвующих в эксперименте (в настоящее время так поступают относительно собственных средств населения, направляемых на получение образовательных и медицинских услуг);
- разрешить ежегодно направлять часть материнского капитала (до 60 тыс. руб.) на покупку путевок на отдых детям и их родителям в местах проведения эксперимента с курортным сбором;
- ввести систему льготного кредитования населения, собирающегося отправиться на отдых или в путешествия в районы проведения эксперимента (при этом стоимость такого кредита должна быть сопоставима со ставками по обеспеченным кредитам и составлять не более 3—4%).

Хотелось бы отметить, что органы власти некоторых городов и субъектов РФ, почувствовав возможность получения дополнительных денег с населения, собираются ввести в своих регионах туристический сбор (аналог курортного сбора). Так, губернатор Санкт-Петербурга А. Беглов публично заявил, что данный сбор будет введен в городе уже в 2020 г. — правда, пока только с иностранных туристов. О желании ввести туристический сбор в своих регионах как для иностранных, так и для российских граждан единодушно высказались мэры городов Золотого кольца, а также главы Татарстана и Башкортостана, Рязанской, Калининградской, Астраханской и Ленинградской областей.

Ранее в СМИ сообщалось, что в Правительстве РФ активно обсуждается вопрос о введении в ближайшее время туристического сбора в масштабе всей страны. Предполагается, что его размер, как и во многих западных странах, не должен будет превышать 2% от стоимости проживания [Рыкова, 2018], или примерно 500—700 руб. за многодневный тур. Представляется, что рост фискальной нагрузки в связи с введением туристического сбора в сочетании с невысоким платежеспособным спросом населения противоречит курсу государства на поддержку внутреннего туризма.

Исходя из вышеизложенного, следует заметить, что федеральным чиновникам, региональным и местным органам власти вместо того, чтобы постоянно лоббировать принятие новых налогов и сборов с физических лиц в целях привлечения дополнительных средств и опыта частного бизнеса, следовало бы более эффективно использовать имеющиеся механизмы

государственно-частного и муниципально-частного партнерства. Например, для сдачи в концессию курортных и туристических объектов, пляжей и спортивных сооружений, обустройства автомобильных стоянок, организации аренды (каршеринга) легковых автомобилей.

Помимо этого, можно рекомендовать им активнее внедрять цифровые технологии для пополнения региональных (местных) бюджетов и использования части этих средств на поддержание в хорошем состоянии курортных и туристических объектов. Так, используя беспилотные летательные аппараты, можно обследовать городские и сельские территории на предмет незаконной застройки и самовольного использования земельных участков. С помощью беспилотников данные территории оцифровываются, затем полученные результаты накладываются на карты, которые имеются у местных органов власти, и определяются точки несоответствия. Кроме того, такие технологии позволяют выявлять земельные участки и жилые помещения, собственники которых платят заниженные налоги или вообще их не платят.

Например, в Ялте в 2018 г. беспилотное обследование территории города привело к существенному повышению собираемости местных налогов (земельного налога и налога на имущество физических лиц). В городской бюджет дополнительно с помощью цифровых технологий было собрано примерно 400 млн руб., что для бюджета Ялты является огромной суммой [Жандарова, 2018]. Следует обратить внимание, что это не разовая, а постоянная сумма, которая при хорошем налоговом администрировании может ежегодно поступать в городской бюджет.

Для сравнения напомним, что за 2018 г. в Ставропольском, Краснодарском и Алтайском краях со значительно большими материальными, организационными и временными издержками было совместно собрано только 312 млн руб. курортного сбора [Гринкевич, 2019].

Что же касается непосредственно вопроса поставленного в названии статьи «Нужен ли России курортный сбор?», то мы считаем, что было бы правильно дожидаться окончания срока эксперимента, т.е. конца 2022 г., после чего объективно и не предвзято подвести его результаты. И только после этого принимать решение, где и когда целесообразно вводить в России на постоянной или временной основе курортный сбор. При этом, главное — не гнаться за высокими доходами.

## Список литературы

- Выжutowич В. Поесть и одеться // Российская газета. 2019. № 247 (80005). 01.11. URL: <https://rg.ru/2019/10/31/valerij-vyzhutovich-bednost-nepolne-ekonomicheskoe-poniatie.html> (дата обращения: 08.12.2019).

- Гринкевич Д. Налог на каникулы: частный сектор хотят обложить курортным сбором // Известия. 2019. № 109 (30341). 19.06. URL: <https://rg.ru/2018/12/10/chibis-umnyj-gorod-daet-vozmozhnosti-cifrovizacii-dvora-i-doma.html> (дата обращения: 08.12.2019).
- Жандарова И. Город умнеет // Российская газета. 2018. № 278 (7741). 11.12. URL: <https://rg.ru/2018/12/10/chibis-umnyj-gorod-daet-vozmozhnosti-cifrovizacii-dvora-i-doma.html> (дата обращения: 08.12.2019).
- Закон Алтайского края от 01.11.2017 № 76-ЗС «О введении платы за пользование курортной инфраструктурой в Алтайском крае». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/File/GetFile/2200201711030007?type=pdf> (дата обращения: 04.11.2019).
- Закон Краснодарского края от 27.11.2017 № 3690-КЗ «О введении курортного сбора на территории Краснодарского края и внесении изменений в Закон Краснодарского края “Об административных правонарушениях”». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/File/GetFile/2300201711300001?type=pdf> (дата обращения: 04.11.2019).
- Закон Республики Крым от 30.11.2017 № 435-ЗПК/2017 «О введении курортного сбора». URL: <https://rg.ru/2017/12/05/krim-zakon435-reg-dok.html> (дата обращения: 04.11.2019).
- Закон Ставропольского края от 08.12.2017 № 130-КЗ «О некоторых вопросах проведения эксперимента по развитию курортной инфраструктуры в Ставропольском крае». URL: <https://rg.ru/2017/12/12/stavropol-zakon130-reg-dok.html> (дата обращения: 04.11.2019).
- Кривошапко Ю. Пойдут на клик // Российская газета. 2019. № 246 (80004). 31.10. URL: <https://rg.ru/2019/10/30/reg-szfo/minfin-nazval-regiony-gde-vvedut-nalogovyj-rezhim-dlia-samozaniatyh.html> (дата обращения: 08.12.2019).
- Рыкова А. С размахом: Краснодарский край перевыполнил план по курортному сбору // Известия. 2018. № 183 (30188). 01.10. URL: <https://iz.ru/792679/aleksandra-rykova/s-razmakhom-krasnodarskii-krai-perevopolnil-plan-po-kurortnomu-sboru> (дата обращения: 08.12.2019).
- Федеральный закон от 29.07.2017 № 214-ФЗ «О проведении эксперимента по развитию курортной инфраструктуры в Республике Крым, Алтайском крае, Краснодарском крае и Ставропольском крае» // Российская газета. 2017. 2 августа. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221174/) (дата обращения: 01.11.2019).

## **О роли факторов институционального регулирования в восстановлении туризма в малых городах РФ**

*Иванова Светлана Анатольевна*

*МГУ имени М.В. Ломоносова*

*Москва, Россия*

*sve274580@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье представлен анализ институтов поддержки малых городов с позиции перспектив реализации высокого туристического потенциала этих муниципальных образований в период восстановления после кризиса, связанного с COVID-19. Обоснована необходимость тесного взаимодействия региональных и местных властей с бизнес-структурами с целью привлечения инвестиций и формирования туристического пространства в условиях роста внутреннего туризма. Сформулированы основные проблемы малых городов, препятствующие развитию туризма. Сделан вывод о том, что для решения проблем, связанных с недостаточным нормативно-правовым обеспечением, необходимостью преодоления межотраслевых и межведомственных противоречий, финансовых, налоговых и имущественных отношений необходимы новые подходы и инструменты и консолидация всех заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** малые города, муниципальные образования, институты поддержки, государственно-частное партнерство

Малые города и моногорода в нашей стране имеют большой потенциал для развития туризма, их природно-климатическое, географическое, историческое, духовное, архитектурное, национально-этническое разнообразие позволяет говорить о широких возможностях, основу которых составляют многочисленные объекты туристической привлекательности. Однако без институциональной поддержки малые города реализовать имеющийся туристический потенциал самостоятельно не в состоянии в силу ряда причин, в том числе значительного дефицита кадровых, финансовых, информационных и других ресурсов. Формирование соответствующего институционального пространства — как на программной основе различного уровня, так и на базе использования других инструментов — является необходимым условием для полноценного использования туризма в целях устойчивого развития этих муниципальных образований и тех территорий, на которых они расположены.

Системообразующим институтом туристического пространства является нормативно-правовое обеспечение. Законодательная база туристической сферы в целом сформирована, как на федеральном, так и на региональном уровне. Наряду с рядом государственных программ значительное внимание развитию туризма уделено в Стратегиях и планах долгосрочного социально-экономического развития субъектов РФ и муниципальных образований. Можно сказать, что правовая основа муниципальной политики в сфере туризма является продолжением государственной политики на местном уровне.

Важным этапом на пути формирования институционального поля на муниципальном уровне было внесение поправок в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Федеральный закон № 131-ФЗ, 2003]. Эти поправки в основном касались снятия ограничений и наделения полномочиями органов местного самоуправления в сфере туризма. В результате права органов местного самоуправления были расширены, им разрешено заниматься развитием туризма на муниципальном уровне, что раньше законодательством не допускалось.

На уровне муниципальных образований были сформированы новые структурные подразделения для организации туристской деятельности, а также начат процесс разработки и принятия нормативно-правовых актов, направленных на развитие туризма, формирования соответствующих программ.

С одной стороны, перенос ответственности за развитие сферы туризма на муниципальный уровень значительно повысил роль местных администраций в решении соответствующих задач, но с другой — поставил их перед необходимостью поиска и привлечения ресурсов, прежде всего финансовых, необходимых для формирования туристического пространства [Егоров, 2011].

Одним из перспективных институтов поддержки и развития туризма на муниципальном уровне является институт государственно-частного партнерства, позволяющий преодолеть ограниченные возможности государства и муниципальных органов по финансированию социальных и инфраструктурных проектов, перенести часть рисков на частного инвестора, а также использовать его управленческие навыки и опыт. Важно подчеркнуть, что в 2016 г. вступил в силу Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве», однако задолго до его принятия значительное число субъектов РФ приняли свое региональное законодательство. Кроме того, приказом Минэкономразвития РФ в 2014 г. в оценку эффективности деятельности губернаторов был включен показатель «Уровень развития государственно-частного партнерства в субъекте Российской Федерации» [Методика расчета..., 2020].



По оценке экспертов, Закон во многом нуждается в доработке и в ряде положений перекликается с Законом о концессионных соглашениях. В качестве его достоинств отмечается, прежде всего, возможность устранить существующие ограничения в федеральном законодательстве, создать необходимые правовые условия для привлечения частного капитала в публичную инфраструктуру субъектов РФ и муниципальных образований. Существенным недостатком, по мнению экспертов, является ограничение функций муниципалитетов и требование согласовывать реализацию проектов ГЧП с властями субъекта РФ, а также достаточно жесткие сроки заключения соглашений. Таким образом, для полноценной реализации этого Закона предстоит дополнительная работа по его совершенствованию, приведению в соответствие с ним концессионного законодательства, правовых актов, указанных в Законе, и регионального законодательства о ГЧП.

Актуальность реализации механизмов ГЧП для преодоления кризисных социально-экономических ситуаций в малых городах была подтверждена на III Международном туристском форуме, прошедшем в декабре 2015 г. в рамках IV Санкт-Петербургского международного Культурного форума, где проблема развития государственно-частного партнерства в сфере туризма прозвучала как одна из основных [Министерство культуры РФ, 2015].

Проекты ГЧП в сфере туризма и гостеприимства реализуются в разных организационных формах. В малых муниципальных образованиях они имеют, как правило, инфраструктурный характер, в основном это развитие транспортной инфраструктуры. В ряде субъектов РФ уже накоплен успешный опыт в этом направлении — например, на территории Алтайского края, Мурманской области. А проект «Дом Верзилиных» в Тарусе можно привести в качестве примера государственно-частного партнерства в решении проблемы занятости населения малых городов [Дом Верзилиных, 2020].

Важной составляющей для формирования туристического пространства является привлечение инвестиций в экономику муниципальных образований. Алтайский край является одним из примеров успешного взаимодействия органов местного самоуправления и бизнеса, причем успехи достигнуты в первую очередь благодаря тому, что органы местного самоуправления совместно с органами исполнительной власти края уделяют большое внимание созданию институтов, направленных на стимулирование инвестиционной деятельности. В частности, образованы Алтайский центр государственно-частного партнерства и привлечения инвестиций, региональный инвестиционный фонд Алтайского края [Авдеева, 2016, с. 132—134]. Кроме того, на территории

края региональные органы государственной власти и органы местного самоуправления предоставляют инвесторам следующие преференции: освобождение от налога на имущество на десять лет; сниженная ставка налога на прибыль; освобождение от земельного налога на пять лет; арендные платежи за землю не более 2% от кадастровой стоимости в год; возможность выкупа земельного участка в частную собственность [Алтайский центр инвестиций и развития, 2019].

Вместе с тем в малых городах, помимо факторов, тормозящих развитие туризма в целом, существуют ограничения, связанные с особенностями именно этих муниципальных образований. Прежде всего, это отсутствие или слабое развитие инфраструктуры и материальной базы туризма, отсутствие должной оценки туристического ресурса и системы оценки качества предоставляемых услуг; налицо разрозненность действий муниципалитетов; нет системного комплексного подхода при формировании туристического продукта, что обуславливает его однообразие и узкий сегмент целевой аудитории. Как следствие, существуют высокие риски невозврата инвестиций.

Ряд федеральных и региональных программ, направленных на поддержку малых и моногородов, открывает для них возможность получения поддержки и реализации различных муниципальных проектов, направленных на развитие туризма. Это, в частности, «Программа поддержки малого и среднего бизнеса», «Безопасные и качественные дороги», «Формирование комфортной городской среды» и ряд других.

Вопрос о реализации проекта «Формирование комфортной городской среды», который является мощным драйвером развития малых городов, стартовал в 2017 г., и его реализация продолжается в течение 2018—2020 гг. Только за первый год в нем приняло участие 1653 муниципальных образования, бюджет проекта составил вместе с региональным софинансированием 42 млрд руб. Важно отметить, что в этот процесс вовлекается местное сообщество, все мероприятия по благоустройству активно обсуждались, а в ряде городов привлекали местные бизнес-структуры. Например, в г. Котовске Тамбовской области территориальное общественное самоуправление стало серьезной движущей силой в вопросах городского благоустройства, жители инициативны, при этом не только поддерживают проекты по развитию городской среды, но и вкладывают деньги в их реализацию.

Формирование комфортной среды открывает широкие возможности для развития малого бизнеса: мини-гостиницы, кафе, частные музеи, которые работают и как выставочные комплексы, и как небольшое производство. Например, в Коломне создано 23 частных музея, в Угличе 15 таких музеев.

В Пермском крае для создания сервисной и обеспечивающей инфраструктуры туризма субсидии в размере 20 млн руб. из регионального бюджета получили девять муниципалитетов. Благодаря этой поддержке в г. Осе продолжилось благоустройство набережной Камы на месте проведения фестиваля экстремальных видов спорта «Оса — акватория Беринга», в Губахе установят площадку «Сердце Пармы» и декорацию для одноименного фильма — арт-объект «Княжеская барка»; в Березниках будет благоустроена территория у музея «Палаты Строгановых»; в Чусовском муниципальном районе будет организован туристический маршрут «Чусовские затеси», а также создана соответствующая инфраструктура в музее «Этнографический парк истории реки Чусовой»; в Горнозаводском городском округе построят смотровую площадку на месте находки первого алмаза и установят информационные стенды.

Важная роль в поддержке развития сферы туризма принадлежит общественным институтам. Среди них наиболее известна «Ассоциация малых туристских городов» (АМТГ), созданная еще в 2007 г. В нее входят города с высоким туристическим потенциалом, в которых сосредоточено немало архитектурных памятников, включая находящиеся под охраной ЮНЕСКО, достаточно хорошо организованы инфраструктура и туриндустрия. Основной задачей АМТГ является обеспечение координации в создании нового туристического продукта и представление интересов членов ассоциации в органах государственной власти с целью оказания правовой, финансовой и другой поддержки. В настоящее время круг задач значительно расширен, ассоциация оказывает значительную методическую помощь, занимается организацией и проведением различных семинаров, а также через свой сайт проводит большую информационную работу [Иванова, 2016].

Ассоциация «Русская провинция» создана в 2016 г. и объединяет исторические поселения России. Ее главная задача — сохранение, идентичности исторических поселений. Это совершенно особая категория городов и сел нашей страны, обладающих богатейшим историко-культурным наследием, это народная культура, традиции, народные художественные промыслы.

Основная цель фонда и движения «Настоящая Россия» — оказание поддержки и помощи жителям малых городов, которые верят в то, что можно развиваться и двигаться вперед, и именно туризм может способствовать возрождению и развитию их города. Этот проект стартовал в 2014 г. и включает более 40 городов из 15 регионов страны.

В последнее время начал функционировать проект «Лучшие практики малых городов» — этот сайт был разработан на средства гранта Президента РФ для поддержки творческих проектов общенационального

значения в области культуры и искусства. Это профессионально сформированная интерактивная библиотека конкретных решений и подробных алгоритмов совершенствования жизни в своем городе, специально созданная база моделей и механизмов, которые уже работают и могут быть использованы в других регионах, что позволит избежать ошибок, с которыми приходилось сталкиваться первопроходцам. Следует отметить, что лучшие практики городов, как правило, стартовали с разработки бренда города, что свидетельствует о важности этого фактора в формировании туристической привлекательности [Лучшие практики..., 2020].

В основе проекта «Живое наследие» лежит формирование Национальной карты локальных культурных брендов России. В число первых 500 были включены объекты со всей России, многие из которых были ранее выбраны в ходе референдумов «7 чудес России», «Россия 10» и т.п. и уже вошли в различные федеральные программы, но также уникальные бренды, отобранные в ходе работы экспертов и проведения полевых экспедиций в регионах РФ. В перспективе проект может стать информационной культурно-туристической платформой и объединять различные сообщества, позволит строить индивидуальные маршруты, и т.д.

Одним из факторов, оказывающих большое влияние на развитие малых городов как объектов туристического интереса, является институт меценатства. Его история уходит в традиции русского купечества, которое всемерно помогало развитию культуры. Минкультуры России впервые в рамках проведения Года культуры (2014) провело конкурс «Меценат года». Число попечителей и меценатов, принявших в нем участие, было достаточно велико, региональные отделы культуры выдвинули около 80 проектов. Премией был отмечен благотворительный фонд Тимченко, организовавший конкурс проектов «Культурная мозаика малых городов и сел», всего было поддержано 123 самых разных проекта по всей России. В его рамках был реализован ряд культурных инициатив в малых городах, прошли фестивали, концерты и праздники, открылись студии и центры творчества, стала развиваться инфраструктура. Фонд ежегодно проводит эти мероприятия, при этом предпочтение отдается проектам, направленным на вовлечение жителей и общественных организаций в развитие территории [Культурная мозаика..., 2020]. Отмечены были и ряд других организаций, в частности благотворительный фонд О. Дерипаски «Вольное дело». Вместе с тем очевидно, что для мотивации меценатов необходимо совершенствование правового регламентирования и определенные предпочтения.

Таким образом, анализ показывает, что до наступления кризиса, связанного с COVID-19, была проделана большая работа на пути развития туризма в малых городах. Сокрушительный удар, нанесенный пандемией, парализовал сферу туризма во всем мире, не стала исключением и наша страна, туристический рынок замер. Наступивший кризис затронул все сопутствующие и обслуживающие туризм секторы экономики. По данным Ростуризма, из-за карантинных ограничений, связанных с пандемией коронавируса, падение оборота сферы туризма достигло 95—100%, а объем недополученных доходов только за первое полугодие 2020 г. уже превысил 1,5 трлн руб. В наиболее тяжелом положении оказались объекты, требующие значительных регулярных капитальных вложений: гостиницы, конгресс-центры, пансионаты, дома отдыха, санатории, курорты, круизные суда. По оценкам Ростуризма, общая численность работников в отрасли составляет более 2,5 млн человек, а в смежных отраслях — не менее 7 млн человек. Таким образом, под риском увольнения или отпуска без сохранения заработной платы оказалось свыше 1,6 млн человек, а при негативном сценарии потеря работы грозит до 2,5 млн занятых в отрасли, считают в ведомстве. По прогнозам, ожидается также большое сокращение персонала высокой и средней квалификации, который сервисная гостиничная, туристская и ресторанный отрасль формировала и развивала последние десять лет [Ростуризм, 2020].

Сложившаяся ситуация обозначила риски, имеющие далеко идущие последствия, в первую очередь прекращение деятельности части предприятий, резкое снижение занятости, в том числе в малых и средних городах. Рыночные услуги, которые оказывает сфера туризма, чаще представлены малым и средним бизнесом, у которого нет «подушки безопасности» и возможности платить зарплату работникам, налоги и аренду при отсутствии доходов [Зубаревич, 2020]. «Малый и средний бизнес, микробизнес, особенно в сфере услуг, сталкиваются сейчас с объективными трудностями, с сокращением заказов, снижением выручки. Нужно помочь таким компаниям продолжить устойчивую работу, а значит сохранить своих сотрудников. Наша важнейшая задача — обеспечить стабильность на рынке труда, не допустить всплеска безработицы. Государство окажет бизнесу содействие в решении этой задачи», — заявил Президент РФ В.В. Путин [Путин, 2020].

Среди мер поддержки отрасли необходимо особо отметить организационные изменения: передача Ростуризма из ведения Министерства экономического развития под прямое руководство правительства указывает на значимость отрасли для экономики страны и необходимость особого внимания к ней. Ведомству переданы функции по выработке и

реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере туризма и туристской деятельности в России, осуществление государственного надзора за деятельностью туроператоров и объединения туроператоров в сфере выездного туризма [Указ Президента РФ № 372, 2020].

Наряду с этим, государство разработало и ввело ряд первоочередных мер поддержки — преимущественно для малого и среднего бизнеса, индивидуальных предпринимателей для всех отраслей, наиболее пострадавших из-за пандемии COVID-19. В соответствии с постановлением Правительства РФ от 03.04.2020 введен в действие ряд мер поддержки предприятий малого и среднего бизнеса, обеспечивающих снижение административной нагрузки, налоговую и финансовую помощь, включая вопросы кредитования и ряд других [Постановление Правительства РФ № 438, 2020]. Банк России по программе кредитования выделил банковской системе 150 млрд руб. на выплату зарплат сотрудникам. Следует отметить, что программа ограничена компаниями из сфер туристического и гостиничного бизнеса, организаторами досуговых и спортивных мероприятий, общественного питания, бытовых услуг населению, дополнительного образования, а также компаниями, работающими в сфере авиа- и автоперевозок. Для участия в программе предприниматель должен обратиться в банк, зарплатным клиентом которого он является, его компания должна существовать не менее одного года, кредит выдается до 1 октября 2020 г. под 0% из расчета численности сотрудников предприятия, умноженной на МРОТ и на 6 месяцев, ставка 0% применяется лишь первые полгода, затем ее размер увеличивается до 4%. При этом сумма кредита определяется по формуле: численность сотрудников предприятия, умноженная на МРОТ в регионе и на число месяцев, на которые взят кредит [Литова, 2020]. Безусловно, это значительно меньше реальных зарплат; в то же время данная мера оказалась спасительной для многих представителей малого бизнеса.

С целью снижения налоговой нагрузки МСП предоставляется отсрочка на полгода по всем налогам, кроме НДС, при этом для получения такой отсрочки не нужно направлять в налоговые органы никаких заявлений. Кроме того, с марта 2020 г. введена отсрочка на три месяца по уплате страховых взносов, включая наемных работников; данная мера снизила финансовую нагрузку на предприятия сектора МСП. Для индивидуальных предпринимателей в 2020 г. предусмотрен налоговый вычет в размере МРОТ.

Малым предприятиям из наиболее пострадавших отраслей предложена отсрочка за аренду любых объектов, включая коммерческую недвижимость (за исключением жилых помещений). Штрафы, проценты

или иные меры ответственности в связи с несоблюдением арендаторами порядка и сроков внесения арендной платы в связи с отсрочкой не применялись. Был введен мораторий на налоговые проверки малого и среднего бизнеса, до 1 июня 2020 г. приостановлена возможность назначения выездных налоговых, а также плановых таможенных проверок.

Вместе с тем бизнес и эксперты оценили эти меры как недостаточные и не совсем востребованные большинством предприятий малого и среднего бизнеса. Прежде всего, они отмечают, что на практике для получения помощи оказалось множество критериев и требований, соответствовать которым могут немногие компании. Так, например, общее число плановых и внеплановых проверок в предыдущие годы сокращалось, соотношение проверок и числа субъектов МСП составляло менее 0,27 проверки в 2018 г. на один субъект МСП и, соответственно, не оказывало определяющего влияния на издержки массового сектора МСП, хотя налицо существенные различия между секторами и регионами [Антонова и др., 2020].

Относительно страховых взносов эксперты и специалисты отмечают, что более полезной могла бы стать полная отмена для микропредприятий страховых взносов, которая коснулась бы 91,6% компаний сектора МСП [Единый реестр субъектов МСП, 2020], но при этом не стала бы слишком затратной для бюджета, поскольку доля микропредприятий в общей занятости населения не превышает 8,45%. Что касается льгот по кредитованию, закрепленных в Федеральном законе от 03.04.2020 № 106-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)” и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части особенностей изменения условий кредитного договора, договора займа» [Федеральный закон № 106-ФЗ, 2020], то следует отметить, что, по данным Индекса ОПОРЫ RSBI на III квартал 2019 г., 61% субъектов МСП<sup>1</sup>, работающих в сфере услуг, и 56% работающих в торговле, не испытывают необходимости в новых кредитах в связи с неопределенностью экономической ситуации и низкой рентабельностью [Индекс ОПОРЫ RSBI, 2020].

В свою очередь, Ростуризм разработал и представил в правительство пакет антикризисных мер, направленных на поддержку отрасли, в него включены несколько блоков: меры социальной поддержки

---

<sup>1</sup> Индекс ОПОРЫ RSBI — совместное исследование самочувствия малого и среднего бизнеса, которое реализуют «ОПОРА РОССИИ» и Промсвязьбанк. Это регулярный замер бизнес-настроений в сегменте микро-, малых и средних предприятий. Полученные результаты отражают мнение российских предпринимателей в целом, а также в разрезе отраслей, размера бизнеса и отдельных регионов исследования.



предприятий, налоговые послабления, упрощение получения кредитов, меры по сохранению коллективов и др.

Регионы также принимают свои антикризисные меры по поддержке отрасли.

Так, в Ярославской области принят ряд документов, позволяющих снизить уровень финансовой и налоговой нагрузки для отраслей экономики, оказавшихся в зоне риска. В частности, предусмотрено освобождение от уплаты транспортного налога и от уплаты налога на имущество в период с 1 января по 31 декабря 2020 г., а также снижение ставок для предприятий, находящихся на упрощенной системе налогообложения с 15 до 5%; для предприятий, работающих по системе налогообложения “доходы минус расходы” — с 6 до 1%. Правда, при этом необходимо, чтобы кадровый состав организации за 2020 год был сохранен не менее чем на 90% [Интерфакс-Туризм, 2020]. Эта мера поддержки распространяется не только на малый и средний бизнес из наиболее пострадавших отраслей, но также на организации, работающие в сфере сухопутного пассажирского транспорта. В Башкортостане на поддержку могут рассчитывать субъекты малого и среднего предпринимательства, занятые в сфере туристического и гостиничного бизнеса, предлагается снижение налогового бремени по упрощенной системе налогообложения, единому налогу, обсуждается снижение ставок по аренде государственного и муниципального имущества.

В заключение необходимо подчеркнуть, что процесс разработки и введения мер поддержки весной и летом 2020 г. находился в постоянном обновлении в соответствии с реальным положением, поэтому невозможно было избежать недоработок и определенных ошибок. Безусловно, налоговые послабления могли бы быть более широкими, как и «кредитные каникулы». В то же время, на наш взгляд, наиболее значимым является то, что на федеральном уровне сразу была начата непрерывная работа, нацеленная сначала на решение наиболее экстренных вопросов, а затем на выбор основных направлений дальнейшего развития. И это важный сигнал региональной и муниципальной власти для активного включения в этот процесс. В настоящее время ситуация с COVID-19 находится в состоянии положительной динамики и, следовательно, отложенный спрос потенциальных туристов, которые после вынужденной изоляции захотят сменить обстановку, получить новые впечатления и положительные эмоции от отдыха, является позитивным фактором, определяющим будущее восстановление отрасли.

Как отмечают эксперты, туристический сектор восстанавливается очень медленно; вместе с тем они уверены, что в первую очередь восстанавливаться начнет внутренний туризм. Соответственно, роль туризма



в муниципальных образованиях в процессе реализации региональной и национальной туристской политики заметно возрастает. Как подчеркивает А. Железняк, учредитель АНО «Национальная туристическая инициатива», кризисная ситуация должна подвигнуть российский турбизнес создавать новый продукт и продвигать его, оставляя деньги в экономике страны.

Результатом выхода из сложившейся непростой ситуации должно стать формирование новых современных подходов к организации внутреннего туризма на основе информационных и цифровых технологий. Анализ ситуации в целом по стране показывает, что используется небольшой сегмент туристического ресурса. Туристический рынок малых городов в целом делает лишь первые шаги и находится на этапе становления, и о настоящей развитости туризма в малых городах, за исключением небольшого сегмента, пока говорить не приходится. Для его восстановления и решения ряда системных проблем необходима консолидация усилий как государственных, так и бизнес-структур, для сохранения и развития тех программ и проектов, которые успешно реализовывались в докризисный период. При этом важная роль в поддержке туристической сферы на муниципальном уровне помимо финансовых, принадлежит общественным и информационным институтам.

## Список литературы

---

- Авдеева Е.А. Отечественный и зарубежный опыт привлечения инвестиций в туристскую сферу на местном уровне // Молодой ученый. 2016. № 22. С. 132–134.
- Алтайский центр инвестиций и развития. Официальный сайт. URL: <http://altinvest22.ru/> (дата обращения: 05.09.2019).
- Антонова М.П., Барина В.А., Громов В.В., Земцов С.П., Красносельских А.Н., Милоголов Н.С., Потапова А.А., Царева Ю.В. Развитие малого и среднего предпринимательства в России в контексте реализации национального проекта. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.
- Встреча Президента РФ с участниками Форума по вопросам развития малых городов и исторических поселений. 17 января 2018 г. в Коломне URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56661> (дата обращения: 12.08.2020).
- Государственная программа РФ «Развитие культуры и туризма на 2013–2020 годы». URL: <https://www.russiatourism.ru/content/2/section/27/detail/27/> (дата обращения: 12.08.2020).
- Дом Верзилиных. Официальный сайт. URL: <http://verzilinhome.ru/> (дата обращения: 12.08.2020).

- Егоров В.Е. Правовая основа создания на муниципальном уровне, 2011 УДК 34 Экономика — интернет-ресурсы. URL: <http://net.knigi.ru/24economika/847064-1> (дата обращения: 12.08.2020).
- Единый реестр субъектов МСП. URL: <https://ofd.nalog.ru/loading.html> (дата обращения: 12.08.2020).
- Живое наследие. Национальная карта локальных культурных брендов России. URL: <https://livingheritage.ru/> (дата обращения: 01.08.2020).
- Зубаревич Н. Региональные риски нового кризиса для занятости и бюджетов регионов. Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. URL: [http://www.iep.ru/files/text/crisis\\_monitoring/2020\\_7-109\\_April.pdf](http://www.iep.ru/files/text/crisis_monitoring/2020_7-109_April.pdf) (дата обращения: 12.08.2020).
- Иванова С.А. Проблемы и перспективы развития сферы туризма в малых и моногородах // Экономическая наука и развитие университетских научных школ (к 75-летию экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова): сб. статей / под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. С. 565—572.
- Индекс ОПОРЫ RSBI. URL: <https://opora.ru/projects/indeks-opory-rsbi/> (дата обращения: 12.08.2020).
- Интерфакс-Туризм. Официальный сайт. URL: <https://tourism.interfax.ru/> (дата обращения: 12.08.2020).
- Культурная мозаика малых городов и сел. Официальный сайт. URL: <http://cultmosaic.ru/> (дата обращения: 01.08.2020).
- Литова Е. Кредиты бизнесу на зарплату оказались не бесплатными // Ведомости. 2020.02.04. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2020/04/02/826910-besprotsentnie-krediti> (дата обращения: 12.08.2020).
- Лучшие практики малых городов России. Официальный сайт. URL: <https://www.town-practices.ru/> (дата обращения: 12.08.2020).
- Методика расчета показателя «Уровень развития государственно-частного партнерства в субъекте Российской Федерации» за 2020 и последующие годы. Утверждена Приказом Минэкономразвития РФ от 19.12.2019 № 816. URL: <http://docs.cntd.ru/document/564191294> (дата обращения: 12.08.2020).
- Министерство культуры РФ (2015). Официальный сайт. IV Санкт-Петербургский международный культурный форум. 14—16 октября 2015 г. URL: <https://culture.gov.ru/press/news/iv-sankt-peterburgskiy-mezhdunarodnyy-kulturnyy-forum-startuet-14-dekabrya20171006164900/> (дата обращения: 05.04.2020).
- Постановление Правительства РФ от 03.04.2020 № 438 «Об особенностях осуществления в 2020 году государственного контроля (надзора), муниципального контроля и о внесении изменения в пункт 7 Правил подготовки органами государственного контроля (надзора) и органами муниципального контроля ежегодных планов проведения плановых проверок юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». URL: <http://>

[publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202004060044?index=0&rangeSize=1](http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202004060044?index=0&rangeSize=1) (дата обращения: 01.08.2020).

Путин В.В. Обращение к гражданам России 25 марта 2020 г. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63061> (дата обращения: 05.04.2020).

Ростуризм. Официальный сайт. URL: <http://www.rostur.ru> (дата обращения: 01.06.2020).

Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129).

Указ Президента РФ от 05.06.2020 № 372 «О совершенствовании государственного управления в сфере туризма и туристской деятельности». URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/1378682/> (дата обращения: 12.08.2020).

Федеральный закон от 03.04.2020 № 106-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)” и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части особенностей изменения условий кредитного договора, договора займа». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202004030061?index=0&rangeSize=1> (дата обращения: 12.08.2020).

Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (в ред. от 28.11.2009 № 283-ФЗ).

Фонд «Вольное дело». Официальный сайт. URL: <http://volnoe-delo.ru/> (дата обращения: 01.08.2020).

ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011—2018)». URL: <https://www.russiatourism.ru/content/2/section/28> (дата обращения: 01.08.2020).

## Туристско-рекреационный кластер «Бажовские места»

*Топоров Владимир Александрович*

*АО «СТЗ»*

*Свердловская область, г. Полевской, Россия*

*toporovva@stfw.ru*

**Аннотация.** Малые города являются основой территориального, экономического и культурного единства России. В настоящее время многие из них сталкиваются с серьезными вызовами и находятся в поиске новых возможностей развития. Существующие государственные программы поддержки малых городов не решают всех проблем законодательного, экономического и социального характера. В данной статье с учетом российского и зарубежного опыта сформулированы проблемы и предложены варианты стратегий сетевого взаимодействия малых городов на примере Полевского и Сысертского городских округов Свердловской области.

**Ключевые слова:** малые города, туризм, туристско-рекреационный кластер, муниципальные образования институты поддержки, государственно-частное партнерство

Сегодня нельзя недооценивать роль малых городов. Мы можем прийти к их гибели. Сколько в России деревень-призраков? Малые города может постигнуть та же участь. Как это остановить? Ведь именно малые города представляют собой основу территориального, экономического и культурного единства России, являясь ее связующим звеном. «В России около тысячи городов, которые относятся к категории малых. Мы условно определяем их как города с населением до 100 тыс. человек. Согласно исследованиям, лишь самая незначительная часть из таких городов демонстрирует рост. Большинство откровенно депрессирует, причем на фоне отсутствия внятных стратегий по поводу того, что с этим делать», — констатировал генеральный директор Центра социального проектирования «Платформа» Алексей Фирсов [Малые города как точки роста, 2018].

Одной из форм «выживания» малых городов является их взаимовыгодное сотрудничество и взаимодействие [Быковских, 2003; Рычихина, 2012; Устойчивое развитие территорий..., 2018]. Нужны только новые подходы, поиск и «расшивка» узких мест. И здесь без дополнительного государственного регулирования не обойтись.

В.Л. Тамбовцев в этой связи отмечает, что муниципалитеты, находясь в рамках определенной территории, неизбежно взаимодействуют друг с другом. «Можно выделить четыре типа таких взаимодействий: (1) конкуренцию, (2) кооперацию (сотрудничество), (3) кооперацию (совмещение конкуренции и кооперации), а также такую «предельную» форму взаимодействия как (4) слияние (объединение) муниципалитетов» [Тамбовцев, 2017, с. 22]. Предпочтительной формой во многих случаях является совмещение конкуренции и кооперации муниципалитетов (кооперация), хотя этот вариант межмуниципального взаимодействия мало исследован в экономической литературе и обычно не рассматривается в качестве альтернативы на практике, хотя существуют признанные примеры результативности такого партнерства на уровне государства и гражданского сообщества.

Интересен опыт Германии, где создаются стратегические планы развития малых городов с учетом общественного мнения. Только «совместные усилия общественности, предприятий, власти федеральной, региональной и муниципальной... позволили создать реальные планы, которые решают задачи, стоящие перед экономикой города» [Рассеко, 2013]. Во Франции крупный бизнес обязан финансировать развитие новых технологий, а средний бизнес обязан выделять ключевых менеджеров в качестве эмиссаров, помогающих развивать компании, основанные на новых технологиях. В Великобритании на территории малых городов были созданы представительные налоговые и нормативные органы в помощь бизнесу, которые были готовы создавать и корректировать наилучшие условия для инвестиционного климата в онлайн-режиме. Многие английские проекты носят инфраструктурный характер: строить не только предприятия на основе новых технологий, но и жилье для сотрудников этих предприятий, транспортные сети.

Стоит упомянуть также опыт Ассоциации «медленных городов» Cittaslow, основной идеей сотрудничества здесь является защита уникальности каждого отдельного города, его традиционно сложившихся особенностей и жизненного уклада как наиболее перспективный способ повысить привлекательность малых городов для жителей и туристов за счет тех особенностей, которые определяют «лицо» города [Шерешева, Савельев, 2018]. Города, входящие в Ассоциацию, обмениваются опытом по обеспечению качества городской жизни, развитию инфраструктуры, экологической политике, продвижению местной продукции и т.д.

Взаимовыгодное сотрудничество в конкретных сферах экономики на уровне малых городов России были рассмотрены на примерах системы

образования Тульской области, сферы торговли Пермского края [Иванов и др., 2017], туризма во Владимирской области [Шерешева, 2016], текстильных кластеров Ивановской области [Рычихина, 2012], медицинских кластеров Курганской области и Алтайского края [Устойчивое развитие территорий..., 2018] и др.

В данной статье будут сформулированы проблемы и предложены варианты стратегий сетевого взаимодействия малых городов на примере Полевского и Сысертского городских округов Свердловской области.

Анализируя статьи и публикации по мониторингу проблем, препятствующих реализации ресурсного потенциала малых городов РФ, можно выделить основные из них [Булдакова, 2011; Иванова, 2019]:

- крайне неблагоприятная демографическая ситуация (миграция молодежи в более крупные города, естественная убыль населения);
- технологическая отсталость большинства промышленных предприятий (высокий уровень износа основных фондов);
- недостаточный уровень развития социально-культурной сферы и низкий уровень развития инженерно-инфраструктурных объектов;
- ограниченность экономической базы и невыгодные конкурентные позиции в привлечении квалифицированных кадров и инвестиций;
- наличие городских поселений с преобладанием одной отрасли промышленности, что означает полную зависимость поселения от градообразующего предприятия.

Не все из вышеперечисленных проблем находят свое отражение в деятельности администраций малых городов Свердловской области. Так, в результате общения с представителями местной власти Полевского городского округа были выяснены следующие сложности (изложены в порядке значимости):

- перегруженность руководства множеством текущих проблем;
- отсутствие поддержки, мотивации развития малых территорий (налоги зачисляются по месту регистрации предприятия, а не местонахождения; отсутствие льгот для населения, проживающего в малых городах);
- законодательные акты федерального уровня, препятствующие взаимовыгодному сотрудничеству муниципалитетов (например, Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Федеральный закон № 44-ФЗ, 2013];
- дефицит материальных, временных и человеческих ресурсов;

- система оценки результативности региональных и муниципальных властей не способствует преодолению межтерриториальных и межотраслевых барьеров.

Анализ изменений стратегических ориентиров в развитии институциональной среды, связанных с Посланием Президента Федеральному Собранию РФ 15 января 2020 г. и сменой правительства дает надежду, что развитие и сетевое взаимодействие малых городов будет всячески поддерживаться, так как ключевая «...задача — обеспечить высокие стандарты жизни, *равные* возможности для каждого человека, причем *на всей* территории страны. Именно на достижение такой цели направлены национальные проекты, все наши планы развития» [Послание Президента, 2020].

Президент говорил о запуске нового инвестиционного цикла, наращивании вложений в создание и обновление рабочих мест, в инфраструктуру, развитие промышленности, сельского хозяйства, сферы услуг, деловые инициативы малого и среднего бизнеса. Сделан шаг в направлении получения дохода от применения инвестиционного налогового вычета, к сожалению, пока только для регионального уровня. Помогут развитию малых территорий и создание таких правовых, финансовых условий, «чтобы как можно больше стартапов, новаторских команд могли стать сильными, успешными инновационными компаниями». Кроме того, найдет поддержку в перспективе развития малых городов и создание собственных технологий и стандартов «по тем направлениям, которые определяют будущее. Речь прежде всего об искусственном интеллекте, генетике, новых материалах, источниках энергии, цифровых технологиях» [Послание Президента РФ, 2020].

Учитывая положительный опыт обсуждения стратегического развития территорий всеми заинтересованными сторонами — властью, гражданами, — эта инициатива будет поддержана, тем более что в Послании Президента РФ это провозглашено как «новые возможности для участия людей в жизни страны. Для нас значима каждая созидательная инициатива граждан, общественных объединений, некоммерческих организаций, их стремление внести свой вклад в решение задач национального развития...». Будут способствовать развитию малых городов и озвученные Президентом РФ: необходимость закрепления в Конституции принципов единой системы публичной власти, выстраивание эффективного взаимодействия между государственными и муниципальными органами, расширение полномочий и реальных возможностей местного самоуправления [Послание Президента РФ, 2020].

На наш взгляд, в современных условиях важны стратегии сетевого взаимодействия малых городов РФ с использованием цифровых технологий. Возможны модели с особыми социальными нормами и правилами, с собственными моделями управления и владения, экономическими, налоговыми системами, бизнес-процессами и товарообменом и т.д. Ускоренное развитие виртуального документооборота в различных сферах и технологий дистанционного присутствия на рабочих местах позволит гражданам, проживающим в малых городах, работать удаленно, находясь физически где угодно, без проблем трудоустройства. Кроме того, развитие этих технологий существенно снизит необходимость физического перемещения людей, и таким образом разгрузит транспортное сообщение, сэкономит людям средства, время, позволит полноценно взаимодействовать и общаться, получать дополнительное образование.

К перспективным формам государственной поддержки устойчивого развития территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов, наращивания и эффективного использования человеческого потенциала следует отнести:

- создание инвестиционной привлекательности малого города;
- преодоление финансовых барьеров;
- организацию и проведение обучения предпринимателей и представителей местных органов самоуправления, иницилирующих инвестиционные проекты на местах;
- кредитование наиболее успешных инвестиционных проектов в малых городах;
- обеспечение ускоренного развития инфраструктуры малых городов;
- обеспечение ускоренного развития реального сектора экономики малых городов.

Целевыми индикаторами при этом могут стать:

- рост объемов реализованной продукции и услуг (с учетом устранения фактора роста цен) на уровне взаимодействующих городов;
- рост показателей, характеризующих инвестиционную привлекательность малых городов (рост объема капиталобразующих инвестиций, увеличение количества действующих промышленных предприятий, предприятий малого и среднего бизнеса и др.);
- рост бюджетной обеспеченности городов за счет увеличения налогооблагаемой базы;
- повышение уровня и качества жизни населения.

На основе матрицы стратегического планирования сфер экономики Сысертского городского округа (СГО) определены основные



направления развития экономического потенциала муниципального образования. Стратегические программы содержат проекты, которые являются практическим отражением стратегии. Стратегические направления представлены последовательно, а стратегические программы разделены на непосредственно развивающие и обеспечивающие развитие. Следование представленным стратегическим направлениям и программам с учетом их актуализации является целевым (базовым) сценарием развития, который позволяет достичь желаемых результатов.

Проект Стратегии Полевского городского округа (ПГО) прошел процедуру общественного обсуждения в соответствии с порядком, утвержденным постановлением Администрации ПГО. Итогом работы стал документ, в котором определены конкурентные преимущества и стратегические возможности муниципального образования, утверждены пять актуальных приоритетных стратегических направлений развития с пятью проектными направлениями в каждом.

Отличительной особенностью данной Стратегии стало то, что она разработана на единой для Свердловской области методологической основе, что позволяет провести интеграцию целевых ориентиров с показателями на уровне Свердловской области.

*Миссия Полевского городского округа* — округ с комфортной средой проживания, устойчивого повышения качества жизни населения, развития социальной сферы на основе экономического роста, диверсификации структуры экономики, округ — перспективный для ведения бизнеса и привлекательный для посещения туристов.

Для определения эффективности реализации существующих возможностей и ресурсов для развития Полевского городского округа проведен сравнительный анализ показателей социально-экономического развития Полевского городского округа и двух муниципальных образований: городского округа Ревда и Сысертского городского округа.

Оба муниципалитета выбраны как аналоги в связи с тем, что относятся к Екатеринбургской агломерации (Зона 2. Средняя зона агломерации), располагаются вокруг г. Екатеринбурга, численность населения и площадь также являются сопоставимыми с Полевским городским округом (табл. 1). Таким образом, оба муниципалитета-аналога по большинству показателей имеют лучшие результаты, в частности: по демографии, доле численности населения с доходами выше прожиточного минимума, доле автомобильных дорог местного значения, которые отвечают нормативным требованиям, количеству сельскохозяйственных предприятий, состоянию общественной безопасности.

Таблица 1

### Основные характеристики Полевского городского округа, городского округа Ревда и Сысертского городского округа

Наименование МО	Среднегодовая численность населения за 2016 г., тыс. человек	Расстояние от центра Екатеринбурга до центра городского округа, км	Площадь МО, кв. км	Отрасли экономики
Полевской городской округ	70,3	49	1550,6	Металлургия, машиностроение, горнодобывающая, химическая, пищевая
Городской округ Ревда	64,2	43	945,0	Строительная, черная и цветная металлургия
Сысертский городской округ	62,4	50	2008,7	Обрабатывающая

Источник: составлено автором.

Нами были определены возможные угрозы для Полевского городского округа со стороны муниципалитетов-аналогов. Существующие туристические маршруты, места отдыха в соседних муниципалитетах, при наличии сопоставимых климатических, природных, экологических условий, являются препятствием для развития туристического бизнеса в ПГО. Наличие эксклюзивных или знаковых мест, являющихся точками притяжения, приведет к тому, что существующий объем туристических услуг будет перераспределен между муниципальными образованиями без существенного роста. Единственным вариантом может быть межмуниципальное взаимодействие в реализации совместных туристических проектов.

Для поиска точек взаимодействия можно отталкиваться от основных целей, сформулированных в Миссиях городских округов.

*Миссия Сысертского городского округа* — обеспечение высокого качества жизни населения, на основе реализации человеческого потенциала, сбалансированного развития экономики, использования существующих ресурсов и потенциальных возможностей. Целью стратегии развития Сысертского городского округа является повышение качества жизни населения. Качество жизни определяется и оценивается по

совокупности показателей, характеризующих уровень развития и степень удовлетворения материальных и духовных потребностей населения.

*Миссия городского округа Ревда.* «Ревда — социокультурный и природохозяйственный комплекс Свердловской области, территория высоких технологий в области промышленности, общественной самоорганизации, здоровья и творчества, формирующая у жителей внутреннюю способность адаптации к любым социально-экономическим изменениям». С учетом имеющихся ресурсов и задач, у Ревды нет перспективы развития территории как туристической зоны.

Возможные стратегические преимущества Полевского городского округа по отношению к остальным муниципалитетам, входящим в агломерацию:

1. Более развитая промышленная деятельность (по сравнению с Сысертским городским округом), доступность жилья и близость к областному центру привлекают рабочую силу из других округов Свердловской области.
2. Полевской городской округ как селитебная территория в составе агломерации привлекателен для жилищного строительства, в том числе индивидуальных жилых домов, коттеджных поселков за счет расширения территорий населенных пунктов.

Что объединяет территории Полевского и Сысертского округов? Можно говорить о следующих ресурсах:

- наличие природных достопримечательностей для экологического и активного туризма;
- бренд «Родина и место проживания Павла Петровича Бажова»;
- соответствие кластера четырем из пяти приоритетных видов туризма в РФ (культурно-познавательный, активный, экологический, оздоровительный);
- сохранившиеся исторические промышленные объекты для развития ключевого направления туризма на Урале на основе ФЦП;
- возможность формирования инвестиционных площадок;
- наличие промышленных площадок для реализации проектов по типу brownfield.

Основные проблемы:

- несовершенство законодательства для устойчивого развития туризма на природных территориях;
- недостаток муниципальных ресурсов для развития инфраструктуры;
- малое количество муниципальных объектов туризма.

Поиск возможности (идеи) целесообразен на основе существующих «опорных точек», в частности:

- рост спроса на продукцию и услуги мастеров декоративно-прикладного творчества, способствующий созданию креативных индустрий;
- растущая потребность населения в культурной жизни (увеличивается количество общественных инициатив в виде различных частных проектов);
- насыщенный культурный календарь (международные, межрегиональные фестивали, развитие событийного туризма);
- развитие платных услуг муниципальных учреждений культуры и образования в сфере культуры;
- развитие дополнительного образования детей и взрослых;
- доступ к электронным ресурсам;
- строительство новых спортивных объектов, реконструкция, модернизация действующих объектов спорта на территории Полевского и Сысертского городских округов.

Предварительный вывод: развитие муниципальных образований ПГО и СГО возможно только при согласовании приоритетов и планов развития территорий (в том числе с планами других участников Екатеринбургской агломерации) на основании принципов кооперативного сотрудничества.

Одна из перспективных областей такого сотрудничества — создание устойчивой отрасли туризма в рамках Полевского и Сысертского городских округов как гармоничной части социально-экономической системы агломерации Екатеринбурга. Рекреационные возможности округов позволят превратить их территории в единую популярную зону для туризма: познавательного, развлекательного, лечебно-восстановительного на основе как имеющихся объектов, так и вновь созданных. Для этого целесообразно создание туристско-рекреационного кластера «Бажовские места» на территории СГО и ПГО — объединения субъектов бизнеса, власти и общества с целью создания устойчивой системы развития экологического, активного, оздоровительного, культурно-познавательного туризма.

Подцели, которые могут быть поставлены в рамках единой цели по созданию кластера:

1. Создание условий, обеспечивающих жителей разнообразной и качественной рекреацией. Целевой показатель — лидерство среди муниципальных образований агломерации (за исключением Екатеринбурга) по количественным и качественным показателям (на основе рейтингов booking, tripadvisor, flamp, премий «Уральская звезда» и прочих показателей).

2. Создание благоприятных условий развития и рост въездного туризма Свердловской области (вхождение в тройку муниципалитетов Свердловской области по въездному туризму).
3. Создание рабочих мест на территории округов в сфере туризма, сервисной экономики и в смежных с ними сферах.
4. Создание условий для притока человеческого капитала на территорию малых городов с целью постоянного проживания.

Безусловно, следует учитывать возможные риски и затруднения, к которым можно отнести:

- несогласованность стратегического планирования разных уровней и направлений;
- недостаток поддержки проекта вышестоящими уровнями власти;
- растущая конкуренция с другими регионами, где уже есть сильные сложившиеся и раскрученные туристические бренды, с качественной инфраструктурой и высоким уровнем сервиса;
- отсутствие бюджетных средств в необходимом объеме для финансового обеспечения запланированных мероприятий в социальной сфере;
- отсутствие капиталовложений и инвестиций в инновации в сфере культуры, как следствие — высокий риск утраты привлекательности территории для жизни молодежи;
- влияние глобальной массовизации культуры, как следствие — упрощение культурных вкусов молодого поколения, усиление его отрыва от традиций многонациональной культуры России, этнокультуры территории.

**Выражаю благодарность** главе Полевского городского округа К.С. Поспелову.

## Список литературы

---

- Буддакова Б. Проблемы и перспективы развития малых городов России // Вестник Шадринского государственного педагогического института. 2011. Т. 1. № 1. С. 166—168.
- Быковских А.М. Взаимодействие малых и средних городов и районов в условиях социально-экономической трансформации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: География. Геоэкология. 2003. № 2. С. 71—73.
- Гуныко М.С. Взаимосвязи малых городов и сельских районов в Центральной России: автореф. дис. ... канд. геогр. наук. М., 2015.

- Иванов Н.А., Кожушкина И.В., Оборин М.С., Шерешева М.Ю. Методология формирования взаимовыгодного сетевого взаимодействия малых городов и районных центров // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2017. Т. 44. № 4. С. 207—222.
- Иванова С.А. Особенности и тенденции развития малых и моногородов РФ // Поиск новых подходов к динамичному развитию малых городов и исторических поселений: сб. статей / под научн. ред. д.э.н. М.Ю. Шерешевой. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2019. С. 30—37.
- Малые города как точки роста // Рамблер новости 2018.26.06. URL: <https://news.rambler.ru/other/40183933-malye-goroda-kak-tochki-rosta/> (дата обращения: 05.05.2020).
- Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Иванова С.А. Анализ результатов государственной поддержки и тенденций развития моногородов РФ // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 68. С. 211—241.
- Послание Президента РФ Федеральному собранию. 15.01.2020. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582> (дата обращения: 05.05.2020).
- Рассеко Ю.Ю. Зарубежный опыт развития малых городов // Беларусь и мировые экономические процессы. Минск: БГУ, 2013.
- Рычихина Н.С. О роли кластеров в стабилизации экономики малых городов // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 6. С. 45—49.
- Тамбовцев В.Л. Межмуниципальные взаимодействия с позиций экономического анализа // Terra Economicus. 2017. Т. 15. № 3. С. 19—31.
- Устойчивое развитие территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов: коллективная монография / под ред. В.Л. Тамбовцева, М.Ю. Шерешевой. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2018.
- Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
- Шерешева М.Ю. Создание туристских кластеров в регионах России // Логистика. 2016. № 6. С. 52—56.
- Шерешева М.Ю., Савельев И.И. Управление развитием турбизнеса «медленных городов»: опыт международной ассоциации Cittaslow // Современные проблемы и перспективы развития туризма и сферы услуг в условиях глобализации: сб. статей. Владимир: АТЛАС, 2018. С. 356—359.

## **Ирбитский мотоциклетный завод в контексте интернациональной экономики**

***Кондюкова Елена Станиславовна,**  
кандидат философских наук, доцент  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина  
elen-kon@ya.ru*

***Шершнева Елена Геннадьевна,**  
кандидат экономических наук, доцент  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина  
elena\_sher@e1.ru*

***Прудников Денис Александрович**  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина  
denis.prudnikov.1997@mail.ru*

***Рыженькина Наталья Владимировна**  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина  
ryzhenkinanv@mail.ru*

**Аннотация.** В предложенном кейсе рассматривается пример деятельности Ирбитского мотоциклетного завода (ООО ПК ИМЗ), который в советское время был градообразующим предприятием малого города Свердловской области и выпускал известную марку мотоциклов тяжелого класса «Урал». Новые акционеры завода, приняв завод в 2002 г. в предбанкротном состоянии, прошли путь ошибок и потрясений, тем не менее смогли стабилизировать состояние предприятия и выйти на устойчивое функционирование. Прогнозные показатели предприятия оптимистичны, дилерская сеть активно развивается, но в дальнейшем производство планируется полностью перевести в Европу, так как для российских покупателей цена мотоцикла очень высока. Рынок поставок и сбыта расположен на Западе, и предприятию нерентабельно «держат» производство на уральской земле.

**Ключевые слова:** малый город, градообразующее предприятие, устойчивое производство, интернационализация



## 1. Предыстория

Многие малые города потеряли в 1990-е гг. свои градообразующие предприятия, что самым негативным образом сказалось на экономическом состоянии монопрофильных центров. Более того, в постсоветское время сложилась политика невмешательства и пренебрежения к развитию малых городов со стороны правительства [Шерешева и др., 2017; Устойчивое развитие территорий..., 2018]. Наибольшая концентрация моногородов России обнаруживается в Свердловской области (17 центров). В особо тяжелом положении оказались предприятия химии, машиностроения, металлургии. В соответствии со «Стратегией-2020» в европейском сообществе предлагаются пути перепрофилирования малых городов в социуме [Vision on small town, 2013], но российская концепция до сих пор не сформирована.

Ирбит — малый город Свердловской области с населением около 40 тыс. человек. Предприятия Ирбита в 2007—2008 гг. провели массовые сокращения или обанкротились (ОАО Ирбитский стекольный завод, ОАО «Ирбитский автоагрегатный завод»). Объектом рассмотрения данного кейса является деятельность ООО «ПК Ирбитский мотоциклетный завод», много десятков лет удерживавший статус градообразующего предприятия в Ирбите. Сокращенное фирменное наименование: ООО «ПК ИМЗ», PK Irbit Motorcycle Plant Ltd.

Основные виды деятельности ПК ИМЗ:

- производство и продажа автотехники и запасных частей;
- внешнеэкономическая деятельность;
- оптовая и розничная торговля;
- разработка, производство, продажа товаров народного потребления;
- оказание транспортных, ремонтно-строительных услуг населению.



Ирбитский мотоциклетный завод запустил свое производство на базе эвакуированного из Москвы мотоциклетного завода в самом начале Великой Отечественной. Через 10 лет, в 1950 г. ИМЗ выпустил 30 тыс. мотоциклов. А еще через 15 лет заводчане гордились «миллионным» экземпляром. Через три года ирбитские мотоциклы шли на экспорт в Восточную Европу. С распадом социалистического лагеря и развалом СССР рынок сбыта резко уменьшился, пришлось искать новых покупателей уже в Западной Европе.

С конца 1980-х гг. социалистический лагерь канул в лету. Рынок сбыта мототехники пережил потрясение, но поставки ирбитских мотоциклов открылись в странах Западной Европы, Венесуэле, Колумбии, Аргентине. Среднегодовая отгрузка мотоциклов варьировалась в пределах 200 тыс. единиц мототехники. Но расширение экспорта сдерживалось «неевропейским» качеством продукции.

Тем не менее следует отметить, что именно тогда, в 1980-е гг., была разработана инновационная модель мотоцикла, отличавшаяся актуальным дизайном, мощным двигателем, трансмиссией и современными узлами, например, такими как дисковый тормоз. Некоторые перспективные разработки ирбитского завода были передовыми даже для Запада. Были подготовлены чертежи, началась закупка прессовых штампов и строительство новых цехов. Переход завода на выпуск нового мотоцикла с такими перспективами мог кардинально изменить судьбу завода.

Однако по каким-то «руководящим указаниям» инновации были запрещены. Как память о тех экспериментах остались два десятка испытательных образцов. Половина оборудования «проржавела» и была утилизирована, а дорогостоящие штампы переданы на автомобильный завод Reno.

Несмотря на то что в октябре 1993 г. с конвейера сошел «трехмиллионник», это время ознаменовалось катастрофическим падением объемов производства и сокращением персонала (рис. 1).

Ирбитский мотоциклетный завод проходил процедуру банкротства неоднократно, на базе предприятия в 1992 г. сформировано общество с ограниченной ответственностью, большая часть активов ОАО «ИМЗ» была продана или сдана в аренду.

## 2. Поиск возможностей

Внешняя среда ИМЗ, как и любой производственной системы, определяется как совокупность подвижных условий и факторов, предопределяющих и влияющих на производственную деятельность предприятия (табл. 1).

## Производство мотоциклов

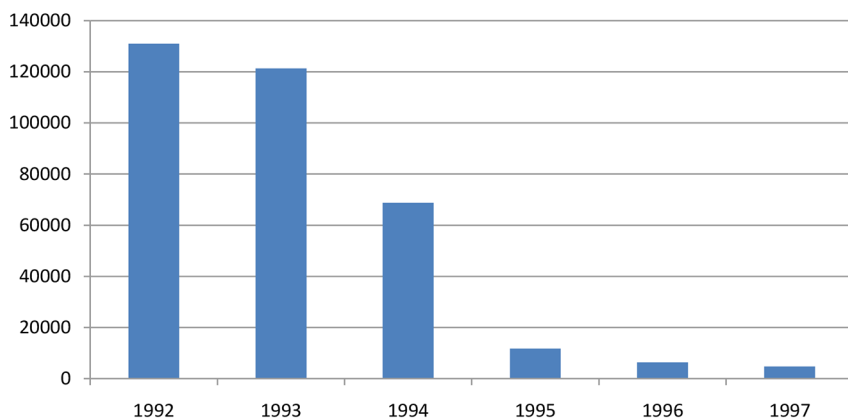


Рис. 1. Динамика производства мотоциклов за шесть «перестроечных» лет

Для ПК ИМЗ сложилась весьма благоприятная обстановка с точки зрения конкурентного поля. На российском рынке для завода конкурентов не существует. До банкротства в 2012 г. основным конкурентом считался ООО «Киевский мотоциклетный завод» по производству тяжелого класса мотоциклов «Днепр». На международном рынке определенную конкуренцию составляют такие известные фирмы, как BMW, Harley Davidson, Honda, Suzuki. Однако бренд «Урал» настолько уникален, что прочно удерживает позиции «тяжелого» мотоцикла по многим характеристикам «выносливости» в экстремальных условиях в отличие от своих «зарубежных собратьев».

Таблица 1

### Внешняя среда производственной системы

Внешняя среда прямого воздействия	Внешняя среда косвенного воздействия
Конкурентные силы; взаимодействие с поставщиками; потребительские запросы и возможности; правовое регулирование	Экономическая среда; политические факторы; научно-техническая и технологическая среда; природные факторы; культурная среда

Источник: составлено авторами.

С точки зрения потребителей мотоцикл «Урал» практически ушел с внутреннего рынка, но занял долю на внешнем рынке, позиционируясь

как тяжелый мотоцикл с боковым прицепом для активного и экстремального отдыха, мотоцикл-раритет.

Обладателями мотоцикла являются многие высокопоставленные чиновники и государственные деятели мира. В ряду приверженцев «Урала» — такие именитые актеры, как М. Греггер, Б. Питт. Мотоциклы ИМЗ активно применяются в съемках фильмов российского и зарубежного производства. В 2014 г. 20 мотоциклов были выпущены для сопровождения шоу на открытии Олимпийских игр в Сочи. В 2015 г. выполнен заказ на президентский мотокортеж. Мотобрендовый «Урал» постоянно фигурирует в новостных и специальных телепрограммах: «Russian Today», «НТВ», «ОРТ», «Россия», развлекательно-научных каналах «Авто+», National Geographic. Журналы «За рулем», New York Times, The World Street Journal обсуждают феномен бренда.

Проблемы государственного и правового регулирования деятельности ПК ИМЗ связаны с тем, что предприятие в основном осуществляет внешнеэкономическую деятельность как по приобретению комплектующих, так и по продажам продукции через обширную дилерскую сеть Запада и Востока. Предприятие, например, попадает под юрисдикцию таможенного законодательства, что ограничивает некоторые ресурсные возможности, например, временной лаг, необходимый для «растаможки». Российское законодательство в области внешней торговли также далеко от совершенства, а санкционные мероприятия со стороны Запада усугубляют картину.

*Конкурентоспособность продукции* оценивается очень высоко, ее критериальное содержание представлено в табл. 2.

Таблица 2

### Конкурентоспособность продукции ПК ИМЗ

Критерий	Состояние
Технические свойства	Благодаря конструкции область применения практически не ограничена. Использование как в активных путешествиях, так и повседневном городском цикле
Эргономические свойства	Мотоцикл удобен для использования как для водителя так и для пассажира в боковом прицепе
Эстетические свойства	Мотоцикл имеет оригинальный стиль благодаря своей легендарной истории и позиционируется как ретро-стиль с современными техническими решениями
Нормативные	Все выпускаемые мотоциклы имеют соответствие техническим регламентам о безопасности колесных транспортных средств, требованиям в США и Директивам ЕС

Окончание табл. 2

Критерий	Состояние
Оценка и прогнозирование конкурентоспособности продукции	В данном сегменте конкуренция отсутствует. Мотоцикл «Урал» — практически единственный в мире «экстремальный» мотоцикл с боковым прицепом. Держит заявленные технические показатели среди известных мотоциклетных марок
Факторы, влияющие на конкурентоспособность	Техническое соответствие потребительским запросам и наращивание качественных характеристик

*Источник:* составлено авторами.

Поиск своего места на внешнем рынке был сопряжен с производственными трудностями. Во-первых, эпоха перестройки разрушила основы производства, большая часть оборудования и станков была распродана, штат, владеющий уникальными навыками, был сокращен, утрачены нематериальные активы, которые создаются десятилетиями. Экономический кризис, переживаемый страной, тяжело отразился на мотозаводе.

С точки зрения маркетинга искать нишу, закрепляться в ней при отсутствии конкурентов было нетрудно — в мировой машиностроительной сфере хорошо представляли, что значит тяжелый мотоцикл «Урал». Но суть перемен связывалась с тем, чтобы показать мотоциклетному сообществу: «Урал» не «скончался», более того, сохранил свой функционал и должен становиться все лучше в соответствии с запросами требовательных потребителей внешнего рынка.

В 2000 г. представитель крупной консалтинговой компании Петербурга И. Хаит проявил интерес к уникальному мотопроизводству. 16 марта 2003 г. он и акционеры организовали ООО «ПК Ирбитский мотоциклетный завод». Команда собственников разработала стратегию дальнейшего выживания [Разработка стратегии развития ОАО ИМЗ, 2008]. Сам Хаит начал продвигать дилерскую сеть в США, второй партнер взялся за развитие европейской дилерской сети, а третий остался руководить заводом.

Благодаря внешним рынкам и качественному маркетингу завод быстро подтвердил свое место в мотоциклетной индустрии. Ставка на развитие американского и европейского рынков опиралась на понимание географического размаха, возможностей платежеспособного населения, развитые мотоциклетные традиции.

С каждым годом укрепление рыночной ниши происходит за счет новых контрактов с дилерскими центрами, расширением географии поставок. Идея современного функционирования ПК ИМЗ заключается

в следующем: сохранение на внешнем рынке уникальной нишевой позиции производства мотоциклов тяжелого класса известного бренда. Со временем данная идея закрепились в широко развитой сервисной структуре за рубежом.

### 3. Осуществление проекта

История возрождения мотозавода протекала очень трудно. Рассчитанное на большой объем производства, предприятие в начале XXI столетия быстро оказалось за точкой безубыточности и приблизилось к предбанкротному состоянию. Необходимы были не только инвестиции, но и правильная стратегия развития предприятия в долгосрочном периоде. Развитие не означает увеличения объемов выпуска. Было понятно, что прежние производственные объемы не найдут такого количества покупателей, как было в советские годы. Если во времена плановой экономики цели следующего года любого машиностроительного завода ставились от достигнутого, то цели нового рыночного периода связывались с компактностью производства, нацеленного только на предоплату и конкретные заказы.

Первым шагом проекта восстановления завода стало определение целевых рынков сбыта, для которых ИМЗ мог предложить свою продукцию. Предприятие сразу отказалось от использования фирменных магазинов напрямую от завода. Продажа осуществляется через широко развитую сеть дилеров.

Основным рынком сбыта стала Америка, на чьи потребительские запросы направлено текущее производство мотоцикла. Через полгода после запуска американского офиса был открыт и европейский филиал компании. В Сиэтле у ПК ИМЗ находится штаб-квартира. Мотоциклы приходят на склад Irbit MotorWorks of America (IMWA) (г. Редмонд, штат Вашингтон). Дилеры заключили договорные обязательства по поставкам со многими штатами страны, сюда включены, например, Алабама, Аляска, Аризона, Калифорния, Колорадо, Флорида, Джорджия, Иллинойс, Канзас, Массачусетс, Мичиган, Миннесота, Миссури, Монтана, Небраска, Невада, Нью-Джерси, Нью-Йорк, Северная Каролина, Огайо, Оклахома, Орегон, Пенсильвания, Южная Дакота, Теннесси, Техас, Вашингтон.

Вторым рынком сбыта стала Европа. Дилерский центр Ural-Motorcycles-Europe расположен в Австрии и обслуживает сеть, включающую Австрию, Бельгию, Болгарию, Хорватию, Кипр, Грецию, Финляндию, Францию, Германию, Великобританию, Чехию, Ирландию, Италию, Нидерланды, Норвегию, Португалию, Румынию, Испанию, Швецию, Швейцарию, африканские страны Ливан, ЮАР.

На Востоке расположены дилерские центры Yiqi Motorcycles Trading Co. (Китай, Таиланд) и Ural Japan Corporation (Япония).

Российский рынок закрывает всего 3% от общего объема продаж через дилеров «Русские мотоциклы» и RideRus (Санкт-Петербург).

С 2002 г. завод постепенно избавлялся от отягощающих направлений производства, переходя на аналоги зарубежных производителей. Поскольку завод больше не ставил планов многотысячного выпуска мотоциклов, лишние заводские площади продавались или сдавались в аренду, в здании заводоуправления разместились магазины, филиалы образовательных учреждений. Такая судьба характерна для предприятий машиностроительного комплекса [Перспективы развития российского машиностроения, 2014]. Характеристики миссии ПК ИМЗ отражены в табл. 3.

Таблица 3

### Главные характеристики содержания миссии

Компоненты миссии	Разъяснение
Вид продукции	Мотоцикл тяжелого класса «Урал» с боковым прицепом
Категории целевых потребителей	1. Основные потребители — жители США, западных и восточных стран. 2. Возрастная категория — «зрелые поклонники»: 15% — 20—25 лет; 20% — 25—45 лет; 65% — от 45 лет. 3. Люди с достаточным финансовым доходом. 4. Семейный класс, экстремальные путешественники
Конкурентные преимущества	Мотоцикл рассчитан на путешественников, предпочитающих для своих поездок маршруты горной и бездорожной местности. Среди мотоциклов аналогов практически не осталось. Простота эксплуатации мотоцикла, ремонтпригодность, не требующие специализированных мастерских, как у BMW, Harley-Davidson, Honda, позиционируют его как «единственного в своем роде»
Философия	Сохранить марку «Урал» в своей неповторимой стилистике, опираясь на предпочтения потребителей и идентификацию стиля жизни представителей «среднего класса»

В 2014 г. были произведены конструктивные изменения тормозов и топливного впрыска, что позволило поднять производство на новый уровень. Дирекцией ежегодно утверждается план развития (НИОКР), укрепляются связи с внешними аутсорсерами-поставщиками.

Общемировые цены тяжелого мотоцикла «Урал» высокие — от 10 до 14 тыс. долл., в зависимости от модели и комплектации.

Портрет покупателя выглядит следующим образом: семейные мужчины 40—55 лет, высшее или незаконченное высшее образование, с давним опытом «дружбы» с мотоциклами и, как правило, с мотоциклами других марок в гараже. В последний год стало расти количество покупателей в возрасте 25—30 лет.

Методом SWOT-анализа изучена связь между возможностями, предлагаемыми рынком, и средствами, находящимися в распоряжении ООО «ПК ИМЗ» (табл. 4).

Таблица 4

## SWOT-анализ

	Сильные стороны	Слабые стороны
	ВОЗМОЖНОСТИ “O” — OPPORTUNITIES	УГРОЗЫ “Т” — THREATS
Внешняя среда	Динамика рынка Тенденции в промышленности или стиле жизни потребителей Развитие технологии и инновации Новые рынки, новые сегменты рынков Новые контракты Исследования рынка, базы данных	Влияние внешней среды, финансово- го климата в мире Новые разработки и действия конку- рентов Новые технологии, услуги Рынок труда
	ПРЕИМУЩЕСТВА “S” — STRENGTH	НЕДОСТАТКИ “W” — WEAKNESS
Внутренняя среда	Опыт, знания, уникальная база дан- ных Навыки и способности Маркетинг — популярность бренда, уровень дистрибуции Лицензии, аккредитации, сертификации История компании, ее имидж, корпо- ративная культура	Жесткий график работ, сроки сдачи работы Проблемы с поставщиками (Россия) При всех работах по улучшению каче- ства остаются уязвимые места в кон- струкции

Падение продаж в разгар мирового кризиса 2007 г. было очень серьезным, однако впоследствии за три года продажи не только восстановились, но и превысили рекордные цифры 2006 г. В разгар кризиса был выпущен максимально «дешевый» мотоцикл «Т» по цене 9999 долл. В 2012 г. начались продажи новой версии мотоцикла «Соло» (ST) с обновленной ходовой частью.

Экспорт уральских мотоциклов осуществляется на все континенты. Основным экспортером «Уралов» являются США (50 % продаж), Канада, страны ЕС, Австралия.

С 2012 по 2018 г. в среднем ежегодно производится 1100—1200 экземпляров.

На данный момент предприятие осуществляет выпуск мотоциклов следующих моделей с боковым прицепом:

- Ural Gear-Up — военизированная модель мотоцикла с боковым прицепом для гражданского пользования, оснащенная специальным оборудованием и полноприводной системой;
- Ural Sportsmen — мотоцикл с полноприводной системой;
- Ural Tourist — мотоцикл без ведомого привода на колесо коляски;
- Ural Tourist T (Турист Т) — мотоцикл без дополнительных опций и ведомого привода на колесо коляски;
- Ural Retro (Петро) — мотоцикл в ретро-стиле;

Ural Solo ST (Соло СТ), Retro Solo — модели без бокового прицепа.

Помимо представленных моделей, завод каждый год выпускает ограниченную серию мотоциклов в эксклюзивных комплектациях. Выбор комплектации мотоцикла происходит после дилерских совещаний в США и Европе. Так, например, западному рынку были предложены и успешно реализованы небольшие партии тематических моделей:

- Ural Voron;
- Ural Pustinja;
- Ural Arctic;
- Ural Wjuga
- Ural Gzhel;
- Ural Red October;
- Ural Snow Leopard;
- Ural Taiga (Тайга);
- Ural M70 (юбилейная модель М70 — спецзаказ);
- Ural Sunset;
- Ural Yamal;
- Ural Gaucho Rambler (совместно с известной американской фирмой по выпуску теплой одежды);
- Урал «Мир», выпущенный в честь юбилейной даты советско-американских отношений в сфере космических разработок.

#### 4. Ресурсы

Завод обладает достаточным научно-техническим потенциалом и возможностями, взаимодействуя с ведущими поставщиками в мире и фирмами-производителями.

Ресурсная база включает: 1) финансовые ресурсы; 2) производственную базу и материальные объекты, доставшиеся от советской эпохи



(здание завода с цехами, станки, оборудование); 3) предпринимательские способности менеджеров, позволившие признать ошибки управления и вернуться к выпуску ретромото; 4) уникальные знания, опыт, способности персонала; 5) построение сети устойчивых аутсорсинговых коммуникаций с дилерами и поставщиками; 6) информационные ресурсы.

Рассмотрим ресурсную базу более подробно.

1. *Финансовые ресурсы.* Несмотря на недостаток собственных финансовых возможностей, специфика внешнего рынка позволяет предприятию не только удержаться на плаву, но и укреплять позиции. За валюту продается 97% мотопродукции, и в ситуации падения курса рубля и экономических потрясений на российском рынке доходность предприятия возрастает. Однако нестабильность экономического состояния страны, где расположены производственные цеха завода, несовершенство налоговой базы ставят под сомнение стратегическое развитие уникального объекта в России.

2. *Материально-производственная база* каждый год дополняется технологическими инновациями в соответствии с программами модернизации.

3. Правильная *стратегия топ-менеджмента* показывает пример устойчивости производства к лабильным и кризисным условиям, хотя не обошлось без ошибок и неправильных стратегических разработок (конкретнее — в следующем разделе).

4. *Опыт и навыки персонала* основаны на многолетних традициях мотопроизводства с учетом его специфики, серьезных знаниях тонкостей технологического процесса мотопроизводства.

5. Сильнейшей стороной функционирования завода является *маркетинг*, позволивший создать за короткое время развитую дилерскую сеть мирового уровня. Производство постоянно коррелируется с учетом потребностей клиентов, поэтому пришлось сократить договоры с российскими поставщиками.

Поставщиками ПК ИМЗ являются признанные брендовые компании по производству деталей и запчастей. Большую часть необходимых комплектующих для сборки мотоциклов поставляют ведущие мировые фирмы. Это электрооборудование, амортизаторы, резиновые комплектующие, пластиковые панели. BREMBO — тормозные диски, тормозные суппорты; DUCATI — система зажигания; DENSO — генератор; YUASA — аккумуляторная батарея; Taiyo giken Japan — крышки бензобака; Sachs — пружины амортизаторов; Marzocchi и Paioli — амортизаторы; SKF — подшипники; Herzog — шестерни главной передачи; Elektro Jet — электронный впрыск с использованием компонентов Bosh

и Deiphi; LeoVice — выхлопная система; Akzo Nobel (Sikkens) — продукты для жидкой и порошковой окраски; Duro — производитель мотоциклетной резины; DOMINO, J JUAN — системы управления мотоцикла.

6. *Информационные возможности* представлены официальным сайтом, где выкладывается необходимая информация для клиентов и потенциальных покупателей. Помимо рекламных «мотороликов» на портале широко используются возможности партнерских взаимоотношений с другими производителями, размещая рекламу чая, брендовой одежды GAUCHO), концертов (так, при вручении наград международного кинофестиваля в Америке использовался ролик с участием «Урала») иных брендовых мероприятий [Официальный сайт ООО «ПК ИМЗ»]. Все это позитивно влияет на имидж «Уралмото».

Политика устойчивого функционирования определяется на основе стратегического подхода — ежегодно разрабатывается и утверждается план развития НИОКР: планируется необходимый производственный объем, планы модернизации модельного ряда и способы поддержания продаж за рубежом.

Исходя из нынешнего состояния мотоциклетной индустрии в стране, предприятие ООО «ПК ИМЗ» является единственным представителем данной отрасли в России. Однако и оно испытывает серьезные трудности, объективные причины которых после экономического спада годов перестройки связаны с тем, что мотоциклетная отрасль России к началу XXI столетия была утрачена практически полностью.

Соответственно, стоящие перед ИМЗ проблемы обусловлены следующими факторами.

1. *Недостаток собственных финансовых средств* для разработки и освоения инноваций. Несмотря на последовательное улучшение финансового состояния, предприятие до настоящего времени покрывает долги, оставшиеся от прошлых руководителей. Большая часть финансовых потоков направляется на содержание предприятия, которое в недавнем времени находилось на грани разрушения. Частично было утрачено продуктивное состояние как зданий, так и отдельных технических участков. Ремонт и обслуживание устаревшего технического парка нуждается в постоянной финансовой поддержке. Запланированное для покупки оборудование по плану модернизации не может быть осуществлено без инвестиций.

2. *Производственные «узкие места»*, укоренившиеся с давних времен. Эти недостатки носят устойчивый характер и закреплены в производстве и подготовке производственного цикла для получения готового продукта. Так, архаичность оборудования и некоторых производственных технологий, отягощающих факторы производства; связи с

«проблемными» поставщиками преодолеваются через замену и совершенствование оборудования, перевод изготовления комплектующих на качественный аутсорсинг. Например, собственное производство телескопической вилки мотоцикла в цикле конструктивных изменений подстроилось под геометрические параметры производителя высококачественных узлов от итальянской фирмы Paioli. Изготовление еще одного конструктивного узла с учетом специфики «Урала» взяла на себя итальянская фирма Marzocchi.

Новый воздушный фильтр инжекторного двигателя был сконструирован инженерами завода, но проектированием с использованием 3D-прототипов занималась американская фирма. Скорость сборки фильтра была уменьшена в половину. Поставкой многих комплектующих узлов занимаются тайванские фирмы, которые поступают на завод в виде конструктора, требующего только простой сборки и монтажа.

3. *Невосприимчивость людей к нововведениям.* Речь идет о закоренелых убеждениях работников со стажем, их уверенности в правильности устаревших действий, особенно в ситуациях нововведений. Часть персонала отрицательно относится и к замене оборудования, и к обучению, поскольку они переносят собственные специальные знания и умения на потребительские свойства продукта. Но ведь у потребителей данных знаний и умений не всегда достаточно, а задача технологов — обеспечить безопасное и удобное использование. Изменение производственного цикла в сторону уменьшения трудовых затрат также не приветствуется рабочим коллективом, так как приводит к сокращению кадров.

4. *Усложненность инфраструктуры.* Проблема заключается в территориальном историческом расположении предприятия (производство сосредоточено в центре Урала). Логистика затруднена: комплектующие прибывают со всех точек земного шара, затем они «собираются в мотоциклы» и отправляются обратно за рубеж.

5. *Стандартизация и сертификация продукции.* В связи с ежегодным ужесточением нормативов по требованиям экологии и безопасности в сфере экспорта продукции машиностроения, процедура соответствия международным стандартам затратна и трудоемка для небольшого предприятия.

Помимо данных трудностей внутреннего и внешнего порядка в начале 2000-х гг. руководство приняло два неверных стратегических решения, включив их в план развития. Это наглядный пример влияния человеческих ресурсов на судьбу предприятия [Кондюкова, Шершнева, 2014].

*Первое неверное решение.* В годы кризиса и финансового упадка ИМЗ нельзя было делать ставку на расширение ассортимента и заход

на новые рынки. Через несколько лет стало понятно, что необходимо было бросить все силы на модернизацию известного всем брендового мотоцикла «Урал». Были потрачены временные и финансовые ресурсы, предприятие снова «откинуло» назад к предбанкротному состоянию. Так, были разработаны новые модели мотоцикла «Соло-классик», «Анаконда», «Кобра», «Волк», «Вояж». Это были серии мото-одиночек, с которыми завод ввергся в высококонкурентное поле «байковых» мотоциклов. Слишком дорогостоящим для завода оказался и выпуск вздеходов «Тайга», «Егор», «Медведь».

Производственный ландшафт не был подготовлен, себестоимость выпуска оставалась высокой, заказы в срок не выполнялись. Срывались сроки экспортных заказов. Сохранялись постоянные расходы за счет содержания лишних площадей. Планы перехода на сотрудничество с российскими поставщиками деталей и комплектующих не увенчались успехом: катастрофически «страдало» качество. Попытки расширения ассортимента в условиях резкого экономического спада были справедливо признаны неправильными.

*Второе неверное решение* заключалось в отсутствии тщательного отбора поставщиков. Аутсорсинговые договоры на поставки деталей осуществлялись с российскими компаниями, которые не отвечали требованиям еврокачества. После возврата к выпуску легендарных моделей с прицепом и заключения договоров с мировыми поставщиками качественных комплектующих позиции ПК ИМЗ начали выравниваться.

## 5. Результаты, выводы и дальнейшие перспективы

Пути модернизации и популяризации мотоциклетного производства на ООО «ПК ИМЗ» представлены в табл. 5.

Таблица 5

### Пути модернизации и популяризации мотоциклетного производства на ООО «ПК ИМЗ»

Предложенный путь развития	Действия по реализации
Повышение конкурентоспособности за счет использования новых технологий	С каждым периодом устанавливаются планы по совершенствованию производства и технического оснащения мотоцикла за счет применения современных материалов, композитов, технологий и процессов, которые применяются в мировых высокотехнологичных отраслях. С каждым годом объем финансирования для данного направления увеличивается

Предложенный путь развития	Действия по реализации
Заклучение договоров между предприятиями и другими потребителями и производителями	На предприятии ведется систематическая работа по сотрудничеству с мировыми поставщиками комплектующих, в плане сотрудничества с дилерскими центрами по всему миру. Посещение крупных мотоциклетных выставок и непосредственное участие в них формируют вектор сотрудничества по продажам и приобретению оборудования. Посещение ежегодных мотовыставок (Тайвань) принесло предприятию много контрактов
Улучшение инвестиционной привлекательности предприятия	Руководством предприятия, ведется работа по привлечению инвесторов. В основном инвесторами являются американские и европейские бизнесмены, имеющие персональную заинтересованность и симпатии к бренду «Урал»
Выделение приоритетных областей развития мотоциклетной индустрии	По данному критерию предпочтение отдается зарубежному производителю, так как российские поставщики не могут конкурировать по спросу и качеству производимых комплектующих с зарубежными. Отрицательная тенденция взаимоотношений предприятия обнаруживается в сфере российской таможенно-тарифной политики
Развитие технологий, снижающих эксплуатационные расходы	Обновление оборудования и соблюдение технологических процессов производства, снижающих себестоимость. Приобретенная предприятием установка лазерной резки металла с ЧПУ и гибочный стан с ЧПУ позволили высвободить большую часть штампового и гибочного производства, разгрузить операции по доводке детали, а также осуществлять собственное производство без заказов на предприятиях с аналогичными услугами
Развитие информационных и коммуникационных технологий	Данные технологии используются в производственном процессе: стенды по настройке работы двигателя контролируются в онлайн-режиме работниками завода и сервисным предприятием, расположенным в штате Мичиган, США. Технологии маркетингового и имиджевого плана: разработка сайта предприятия и партнерство со СМИ

Источник: составлено И.Г. Селивановым, Е.С. Кондюковой.

Экономические спады, снижение спроса на продукцию в годы мировых кризисов приводят к волатильности производства и сбыта, хотя марка «Урал» остается мировым брендом с мощной «эмоциональной составляющей».

Ежегодно руководством компании закладывается 20%-й рост продаж, но только под конкретные заказы.

В будущем «Урал» не поменяет классическую внешность («Урал» — это фотоаппарат «Лейка» в мире мотоциклов). Предполагается электрическая версия «Урала»: есть возможность добавить дополнительный вес, и есть место для аккумуляторов. Мотоциклы станут еще более сложными и однообразными: АВС — стандартная опция, подушка безопасности, коробка-автомат. Чисто механический «Урал» станет редкостью.

Несмотря на развитие дилерской сети России, сформировать заново внутренний рынок сбыта не смогли. Российский покупатель предпочтет купить иномарку за цену, по которой продается мотоцикл. Так, минимальная цена за модель Урал-СТ составляет 695 000 руб. Более дорогая комплектация Урал-Ретро обойдется будущему владельцу в 764 000 руб., Урал-Gear Up — 775 000 руб. Российские продажи растут медленно и не оказывают существенного влияния на позиционирование ПК ИМЗ. В 2016 г. в России продано 30, в 2017 г. — 45 мотоциклов [Мотоциклы «Урал»: каталог, 2018].

Дилерская сеть «Урала» в США на начало 2018 г. насчитывала 65 дилеров. Динамика продаж мототехники за 2010—2017 гг. представлена в табл. 6.

Таблица 6

### Динамика продаж мотоциклов «Урал», 2010—2017 гг.

Страны	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Страны ЕС, Канада, Австралия, Китай и др.*	380	387	460	470	314	331	533	344
США	400	496	660	691	630	606	534	828
Россия	20	17	40	45	70	115	48	45
Всего, шт.	800	900	1160	1206	1014	1052	1115	1217

\* Включены данные по продажам в Чили, Индонезии, Новой Зеландии, Южной Корее, Вьетнаме, Филиппинах, Гонконге, Иордании, Африке.

Источник: данные предоставлены службой маркетинга ООО «ПК ИМЗ».

С позиции включения ПК ИМЗ в интернациональную экономику производственно-сбытовая картина представляется весьма перспективной. Уникальность мотоцикла, улучшение технологического оснащения предприятия, развитие аутсорсинга и заключение контрактов на поставки

комплекующих известных фирм, прогнозирование поставок — все эти факторы укрепляют жизнеспособность и устойчивость предприятия. «Раскрученность» бренда и нацеленность на западного покупателя позитивно влияют на сохранение конкурентоспособности ирбитского завода.

Уральский завод мотостроения сегодня успешно продолжает работу по повышению эффективности производственной площадки предприятия в Ирбите. Запланированы серьезные изменения в модельном ряде компании.

Большинство запасных частей традиционно производятся *hand-made* на заводе: силовые установки, трансмиссии, главные передачи, колеса, вилки, бензобаки, рамы, коляски, ручки руля.

Однако, несмотря на то что ПК ИМЗ — реально действующее производство в российской экономике с растущими показателями, развитой дилерской сетью, крепкой нишей тяжелых мотоциклов, в стратегическом будущем руководство планирует два направления стратегического развития, при которых малый город Ирбит, Свердловская область, Россия лишатся своего уникального предприятия.

*Перевод производства и сборки в Восточную Европу*, ближе к поставщикам комплекующих. В этом случае «Уралы» сохранят бренд уральской земли, но будут выпускаться на другой территории. Поэтому расположение ПК ИМЗ в Ирбите, дающий 150 рабочих мест городу, — только вопрос времени и не решит проблему развития региона.

Начиная с 2016 г. руководство завода делает ставку на преимущественное расширение дилерской сети в Европе. Мероприятия позволяют серьезно рассчитывать на прогнозно стабильные результаты деятельности ПК ИМЗ, но не повлияют на устойчивое развитие региона, где многие десятилетия производился мотоцикл «Урал».

Как это скажется на развитии Ирбита? Технологическая база будет окончательно перепрофилирована, многолетний уникальный опыт ирбитского персонала может остаться невостребованным.

Любые города, и большие, и малые, испытывают структурные и технологические перемены. Малому городу «выжить» труднее: при уходе с рынка градообразующих предприятий наблюдается отток жителей, ослабевает экономическая база [Стратегии малых городов..., 2016]. Для оживления экономики необходим поиск других активов, прежде всего связанных с самобытностью города и малым предпринимательством.

### **Благодарность**

Выражаем благодарность инженеру-конструктору ПК ИМЗ, выпускнику УрФУ 2014 г. Ивану Генриховичу Селиванову, директору филиала УрФУ в г. Ирбите Ирине Викторовне Гавриковой за поддержку в

работе над кейсом и предоставление статистических данных по производственно-маркетинговой деятельности ООО «ПК ИМЗ».

## Список литературы

- Ирбитский мотоциклетный завод. Официальный сайт. URL: <http://uralmoto.ru> (дата обращения: 10.07.2019).
- Кондюкова Е., Шершнева Е. Изменение роли нематериальных активов в структуре бизнеса // Наука и современность: сб. Статей. 2014. С. 60—65.
- Мотоциклы Урал: каталог. URL: <http://750cc.ru> (дата обращения: 10.07.2019).
- Перспективы развития российского машиностроения. URL: <http://protown.ru/information/hide/4486.html> (дата обращения: 10.07.2019).
- Разработка стратегии развития ОАО ИМЗ. По материалам исследования консультационной фирмы «Альт» // Корпоративный менеджмент: интернет-проект, 2008. URL: [https://www.cfin.ru/management/practice/imz\\_strat.shtml](https://www.cfin.ru/management/practice/imz_strat.shtml) (дата обращения: 10.07.2019).
- Стратегии малых городов: территории творчества / под ред. Б.С. Жихареви-ча. СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2016.
- Устойчивое развитие территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов: коллективная монография / под ред. В.Л. Тамбовцева, М. Ю. Шершевой. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2018.
- Шершева М., Оборин М., Костянян А. Оценка потенциала развития малых городов и направлений его эффективного использования // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 65. С. 162—175.
- FB.ru. Социальная сеть. URL: <http://fb.ru/article/307808/irbitskiy-motozavod-istoriya-produktsiya> (дата обращения: 10.07.2019).
- Urban vision Central Europe small town. URL: [http://www.city-strategy.ru/userFiles/Files/handbook\\_Europe%20small%20town%202020.pdf](http://www.city-strategy.ru/userFiles/Files/handbook_Europe%20small%20town%202020.pdf) (дата обращения: 10.07.2019).



## **Управление имиджем территории: городской округ Коломна**

*Угрюмова Александра Анатольевна,  
доктор экономических наук, профессор  
ФГБНУ ВНИИ «Радуга»,  
Коломна, Россия  
feminaa@mail.ru*

*Паутова Людмила Евгеньевна,  
кандидат психологических наук  
ФГБНУ ВНИИ «Радуга»,  
старший научный сотрудник,  
Коломна, Россия  
cosidanie35@yandex.ru*

**Аннотация.** Представленный кейс выполнен на примере формирования одной из наиболее значимых дестинаций г.о. Коломна — «Коломенский центр развития познавательного туризма “Город-музей”». В основу кейса положены такие маркетинговые методы исследования территории, как SWOT-анализ, ситуационный, логический и экономический анализ. Выполнение данного кейса позволяет сформировать у студентов профессиональные и общекультурные компетенции, чтобы реализовать навыки стратегического анализа, оценивать влияние макроэкономической среды на субъекты (внутренние и внешние), заинтересованные в использовании территории, определить рыночные и территориальные риски, а также исследовать структуру рынков и конкурентную среду территории. Полученные в процессе выполнения кейса результаты могут быть использованы студентами (слушателями) для написания курсовых и выпускных квалификационных работ, а также могут быть рекомендованы к внедрению для исполнительных органов власти соответствующих территориальных субъектов.

### **1. Предыстория**

Целенаправленное формирование привлекательности удаленных территорий становится важнейшим направлением активизации их социально-экономического развития. При этом даже одинаковый

инструментарий территорий [Угрюмова, 2016; Угрюмова и др., 2017] реализуется в уникальных условиях конкретной местности. Значимость каждого инструмента и его эффективность определяются спецификой территориальных условий, уровнем и особенностями управления территорией.

Коломна расположена на юго-востоке Московской области и является одним из древнейших городов Подмосковья. Условно город упоминается в Лаврентьевской летописи под 1177 г. как уже существующий, однако по последним раскопкам основание города относят к 1140—1160 гг. В городе частично сохранился редкий памятник древнерусского оборонительного зодчества — Коломенский кремль. Численность населения составляет 190 тыс. человек [Администрация г.о. Коломна, 2020].

Городской округ Коломна — один из наиболее богатых памятниками истории и культуры городов Московской области. Сегодня на территории города насчитывается более 400 объектов исторического и культурного наследия. С 2010 г. Коломна является историческим поселением Московской области федерального значения

Памятники архитектуры, красивые ландшафты и творческая память места — это главные слагаемые сильных сторон туристского потенциала города в сегменте культурно-познавательного туризма. По экспертным оценкам, туристский потенциал города составляет не менее 20% туристских ресурсов Московской области. Ежегодно город посещает более 800 тыс. туристов, что свидетельствует о значимости сферы туризма в создании положительной динамики социально-экономического развития территории.

Главные туристские достопримечательности (объекты средневекового храмового зодчества, фрагменты средневековых оборонительных сооружений) сосредоточены на территории кремля<sup>1</sup> (24 га), который одновременно является жилой зоной (75 частных и муниципальных домов). Здесь же работают примерно 15 фирм, прямо или косвенно связанных с туристской деятельностью. К кремлю прирастает территория *посада*<sup>2</sup>, являющая собой нетронутую среду города XIX в. До 2008 г. территории посада не уделялось достаточно внимания — «кремль — самотканная территория, а все, что вне его, людям казалось некрасивым и неважным» [Коломенская пастила, 2019].

<sup>1</sup> Кремль — это территория, окруженная крепостной стеной с бойницами и башнями, традиционное для средневековых русских городов городское фортификационное сооружение.

<sup>2</sup> Посад — первоначально населенная область за пределами кремля; та часть, которой город прирастал, где находились торжище и ремесленные слободы.

В настоящее время историко-культурный потенциал посада стал ключевым ресурсом развития данной территории. В настоящее время туристские маршруты в г.о. Коломне вышли за пределы кремля и пролегают по посаду, расширяя, таким образом, ареал положительных эффектов от туристической деятельности.

В советские годы г.о. Коломна был исключен из маршрутов культурно-познавательного туризма РФ в связи с расположением в городе секретного конструкторского бюро. Из-за этого исторический центр города пришел в упадок. Эффективная ревитализация исторического центра в последние годы характеризует кейс г.о. Коломны как исключительный для исторических городов РФ и является примером успешного развития культурных индустрий на основе исторической памяти места.

### 3. Поиск возможностей

В процессе поиска возможностей целесообразно изучить содержательное наполнение имиджа территории.

*Метод семантического дифференциала* является одним из наиболее распространенных инструментов измерения имиджа. Он включает следующие этапы анализа.

- Выделение набора ведущих параметров. Выявляются ассоциативные связи с изучаемой территорией. Например: «Что вы представляете, когда говорите — город Москва?» Ответы могут касаться различных качеств региональной среды: погоды, условий для отдыха и оздоровления, историко-культурных достопримечательностей и уровня расходов. Каждый параметр переводится в биполярную шкалу с антонимичными прилагательными на концах. Данные шкалы могут варьироваться от пяти- до семибальной системы.
- Набор значимых параметров должен быть небольшим, но обеспечивать вариативность оценки мест для проведения отпуска. В процессе исследования отбрасываются дублирующие шкалы, не дающие новой информации.
- Работа с результатами выборки респондентов. Респондентов просят оценивать места последовательно. Биполярные шкалы должны быть представлены таким образом, чтобы негативные и позитивные прилагательные не были сгруппированы в одном столбце. После оценки результатов все положительные прилагательные, оценивающие имидж региона, выделяются отдельно (табл. 1).

Таблица 1

## Антонимичные пары по Ч. Осгуду

Активность	Оценка	Сила
1. Red — green (красный — зеленый). 2. Young — old (молодой — старый). 3. Sharp — dull (острый — тупой). 4. Ferocious — peaceful (свирипый — мирный). 5. Active — passive (активный — пассивный) и др.	6. Good — bad (хороший — плохой). 7. Beautiful — ugly (красивый — безобразный). 8. Clean — dirty (чистый — грязный). 9. Valuable — worthless (ценный — нестоящий) и др.	10. Large — small (большой — маленький). 11. Near — far (близкий — далекий). 12. Black — white (черный — белый). 13. Loud — soft (громкий — тихий) и др.

- Следующий шаг — выведение по каждой шкале среднего значения восприятия респондентов. Просуммировав средние значения, студенты получают усредненный имидж исследуемой территории.
- Завершается исследование проверкой среднего отклонения имиджа. Каждая имиджевая диаграмма отражает только последовательность средних значений, но не реальную характеристику имиджа.

*Метод оценочных карт* заключается в инвентаризации визуальных впечатлений жителей региона. Данный метод предполагает проведение опроса жителей города, посвященного их впечатлениям и чувствам к отдельным частям региона. В заключение полученные результаты систематизируются в географическом отношении. Выделяются наиболее и наименее популярные его части.

*Экспертный опрос* является еще одним способом получения данных о впечатлениях респондентов о регионе.

Обычно применяют три инструмента для формирования эффективного имиджа территории: 1) слоганы, темы и позиционирование; 2) визуальные символы; 3) события и действия. Все перечисленные средства предоставляют для исследователя различные возможности.

*Слоганы и позиционирование.* Под слоганом понимается короткая емкая фраза, выражающая общее представление о территории. В качестве примера можно привести следующие ассоциативные слоганы: инновационный центр, молодежный центр, образовательный центр, торговый центр, научный центр, политический центр и др.

Следующий инструмент — *имиджевое позиционирование*. Территория может позиционировать себя на международном уровне, уровне

страны и региона. Имиджевое позиционирование заключается в создании и поддержании положительного имиджа. Данный имидж делает территорию узнаваемой среди других территорий и привлекательной.

Имиджевое позиционирование осуществляется выделением отличий исследуемого региона от других регионов страны по таким характеристикам, как природные условия, развитие промышленности, особенности населения территории, уровень и качество жизни социума, величина региона и его месторасположение и др.

*Визуальные символы.* Под визуальными символами понимаются такие неперенные атрибуты региона, как герб, флаг, гимн, знаковые для данного региона объекты и субъекты (достопримечательности, предприятия, люди и др.).

*События и действия.* Улучшению имиджа региона способствует проведение соревнований, празднеств, форумов, конференций и др. Данные мероприятия содействуют не только расширению узнаваемости конкретного региона, но и его популяризации.

На каждом уровне есть своя специфика формирования имиджа. Подробный анализ особенностей формирования и управления имиджем города осуществляется с помощью SWOT-анализа (табл. 2—4) [Угрюмова, 2015; Угрюмова и др., 2017]. Данный метод позволяет провести комплексное изучение внешней и внутренней среды, а также возможностей и угроз для развития территории, установив, таким образом, связи между сильными и слабыми сторонами изучаемого объекта. Выявление этих сторон, в конечном счете, позволяет детализировать стратегию развития региона.

Таблица 2

### SWOT-анализ

Возможности
Статус исторического города в Московской области
Статус промышленного города
Статус спортивного центра
Статус духовного центра Московской области
Выгодное геополитическое и транспортно-географическое положение по отношению к основным рынкам сбыта
Использование ребрендинга Золотого кольца РФ для вхождения города в его состав

Таблица 3

**Факторы, влияющие на внутреннюю среду г.о. Коломны**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Мощный производственный и научно-технический потенциал	Исчерпание потенциала незадействованных мощностей
Рост валового регионального продукта	Усиление позиций конкурирующего импорта на внутреннем рынке
Положительное миграционное сальдо населения	Ухудшение состояния производственного аппарата
Достаточная обеспеченность объектами социальной инфраструктуры	Снижение возможностей экономии на издержках по оплате труда
Уникальный по своему значению потенциал развития туристско-рекреационного комплекса	Относительно низкий уровень безработицы
Увеличение удельного веса финансовой сферы, сферы обслуживания и рыночной инфраструктуры	При сохранении развития промышленности в Московской агломерации в инерционном режиме возникают несоответствия инвестиционных возможностей отраслей требованиям инвестиционной активности для обновления основных фондов
	Нарушение процесса воспроизводства оборотного капитала из-за недостаточности собственных средств
	Депопуляция населения региона
	Ухудшение качества региональной среды обитания
	Высокая стоимость минимального набора продуктов питания
	Отсутствие собственных значимых месторождений полезных ископаемых

Таблица 4

<b>Угрозы</b>
Ухудшение экономического положения России
Низкая эффективность налоговой системы
Повышение уровня инфляции
Недостаточность собственных источников дохода для реализации крупномасштабных программ
Отсутствие сопряжения цели развития региона и государственных задач

#### 4. Результаты, выводы и перспективы

В заключение можно выделить основные вопросы в масштабе города, требующие решения:

- из-за недостаточного финансирования на протяжении длительного времени на сегодняшний день моральный и физический износ коммуникаций, имущественного комплекса городских парков и общественных пространств составляет более 80%;
- более 90% объектов культурного наследия федерального и регионального значения, находящиеся в муниципальной собственности, не зарегистрированы в Едином государственном реестре объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов РФ и только около 10% объектов культурного наследия имеют утвержденные предметы охраны и границы своих территорий, сведения о которых внесены в Государственный кадастр недвижимости (ГКН) и Единый государственный реестр прав на объекты недвижимости (ЕГРП);
- с 2010 г. г.о. Коломна является историческим поселением Московской области федерального значения, однако до настоящего времени границы и предмет охраны не утверждены, что угрожает сохранению их самобытности и исторического облика города.

Следует также обратить внимание на возможное усиление межрегиональной конкуренции, которое происходит в том случае, когда количество «мест размещения» превышает число их региональных потребителей (грузов, туристов и др.) [Векторы смены экономического курса, 2015]. В то же время имеет смысл не только конкурировать, но и сотрудничать с другими регионами, поскольку межмуниципальное и межрегиональное сотрудничество позволяет эффективно комбинировать ограниченные ресурсы территорий.

#### Благодарность

Выражаем искренние слова благодарности за помощь в подготовке кейса, предоставление материалов и консультаций для его написания Наталье Геннадьевне Никитиной, руководителю некоммерческого партнерства «Коломенский центр развития познавательного туризма “Город-музей”».

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## **Изучаем геобрендинг по кейсам**

(<https://gospress.ru/2017/06/12/izuchaem-geobrending-po-kejsam/>)

**Угрюмова Александра Анатольевна**

*профессор кафедры Экономики и менеджмента  
ГОУ ВО МО «ГСГУ»*

В настоящее время геобрендинг для российского образовательного поля — сравнительно молодая наука и не может похвастаться таким изобилием обучающих кейсов, как например макроэкономика, экономика фирмы или маркетинг. Однако в последнее время в печати появляются примеры удачных кейсов, позволяющих обучающимся исследовать на конкретных примерах особенности брендинга территорий, выявлять интересные тренды и позволять заинтересованной общественности разбираться в «хитросплетениях брендинга территорий».

Первая группа кейсов ориентирована на реализацию стратегических целей развития территорий. Одним из наиболее удачных кейсов, на наш взгляд, является кейс «Экономический рост Сингапура». Учитывая, что экономический рост и социально-экономическое развитие являются безусловными приоритетами для любой территории (страны, региона, города), этот кейс демонстрирует оригинальные рецепты достижения лидерства. Конечно, не все эти рецепты являются универсальными, но многие из них вполне реализуемы, в том числе на просторах нашей Родины. Например: «Было создано Агентство по экономическому развитию, получившее название «сингапурское единое окно». По настоянию премьер-министра Сингапура Ли Куан Ю за каждым иностранным инвестором в Сингапуре был закреплен один агент, куратор конкретного иностранного инвестора. Оценка деятельности чиновника осуществлялась в зависимости от успехов иностранного инвестора в бизнесе.

Другой, не менее интересной группой являются кейсы, отражающие опыт формирования собственного и устойчивого бренда. Так, опубликованный в учебнике Н.А. Колодий «Экономика ощущений и впечатлений в туризме и менеджменте» кейс, посвященный организации экскурсий в г. Лондоне по местам, описанным Джоан Роулинг в романах о Гарри Поттере. Этот и подобные ему кейсы ориентируют обучающихся



на изучение территории как объекта, оставляющего в памяти незабываемые впечатления, обладающего эксклюзивностью и не имеющего аналогов. Основной идеей данных кейсов является описание опыта по созданию индивидуального и ярко выраженного бренда территории. При этом часто используется «принцип интриги», позволяющий заинтересовать потенциального потребителя территории и побудить его к личному посещению данной конкретной территории.

Еще одним примером такого рода кейсов является представленный в учебнике «Маркетинг территорий» под редакцией А.А. Угрюмовой и М.В. Савельевой [Маркетинг территорий, 2019] кейс «Коломенская пастила», посвященный продвижению древнего города Коломны Московской области. На примере этого кейса демонстрируется опыт «Музея исчезнувшего вкуса». Вкус исчез, но здесь его можно найти! Вот основная фабула, которая должна создавать мотивацию у будущего посетителя музея и города.

К третьей группе кейсов, продвигающих идею геобрендинга, можно отнести кейсы, разбирающие методы формирования брендов территорий. Кейс «Онлайн-брендинг городов» в полной мере дает представление об особенностях продвижения территорий в интерактивном пространстве. С каждым годом увеличивается число интернет-пользователей и время их пребывания в онлайн, поэтому изучение методов брендинга территорий с помощью интернет-технологий становится особенно актуальным, так как позволяет значительно увеличить сегмент лояльных к территории пользователей.

Четвертой и не менее интересной группой можно считать кейсы, отражающие технологию изменения, реконструкции или ремонта ранее сформированного бренда территории. Такие кейсы, как: «Репозиционирование бренда города» или «Ребрендинг регионов в кризис» ориентируют регионы на изменение своего имиджа, репутации и бренда в соответствии с изменившимися требованиями внешней среды (окружения территории), а также в связи с поменявшимися условиями социально-экономического развития самой территории. Данная группа кейсов является особенно востребованной в российских условиях, так как большинство регионов и территорий страны находятся либо на начальном этапе собственного брендинга, либо вообще еще не задумывались о необходимости и выгоды сделать свою территорию узнаваемой и востребованной.

Пятой группой обучающих кейсов, нацеленных на исследование отдельных сторон геобрендинга, являются так называемые специализированные кейсы, основной целью которых выступает целевой геобрендинг территорий, обладающих особыми характеристиками и в этой связи не попадающих под классический брендинг. Кейсы «Элитный

геобрендинг. Только для своих» или «Геобрендинг мегаполисов» относятся именно к этой группе. Изучение подобных кейсов расширяет возможности учащихся по работе с эксклюзивными территориями, формирует навыки и компетенции брендинга в условиях, отличных от среднестатистических, позволяет расширить палитру инструментов и технологий брендинга территорий.

Таким образом, кейс-метод является, несомненно, полезным в изучении нового и важного для развития территорий направления — брендинга. Однако этот метод является далеко не единственным, позволяющим исследовать, внедрять и реализовывать преимущества геобрендинга в территориальном развитии. Широкую популярность в последнее время получают такие инструменты, как квесты, музеи-театры и другие методы активного изучения брендинга территорий.

### Список литературы

- Администрация г.о. Коломна. Официальный сайт. URL: <http://www.kolomnagrad.ru/> (дата обращения: 08.08.2020).
- Важенина И.С. Имидж, бренд и репутация как конкурентные преимущества региона // Управление 2010. № 5-6. С. 4—9.
- Важенина И.С. Имидж и бренд региона: сущность и особенности формирования // Экономика региона. 2008. № 1. С. 49—58.
- Важенина И.С., Важенин С.Г. Имидж как конкурентный ресурс региона // Регион: экономика и социология. 2006. № 4. С. 72—84.
- Векторы смены экономического курса. (К 85-летию со дня рождения академика Л.И. Абалкина и 109-й годовщине РЭУ им. Г.В. Плеханова): монография по материалам международных научно-практических конференций «Абалкинские чтения» в Российском экономическом университете имени Г.В. Плеханова (2012—2015 гг.). М.: Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2015. (Серия «Университетские научные школы»). Вып. 10). С. 494—500.
- Имидж России: город, регион, страна: материалы научн. конф. каф. российской политики ф-та политологии МГУ имени М. В. Ломоносова. 1 ноября 2011 г. / под ред. И.А. Василенко. М.: Издатель Воробьев А.В., 2011.
- Коломенская пастила. Интервью с Н.Г. Никитиной, руководителем некоммерческого партнерства «Коломенский центр развития познавательного туризма “Город-музей”». URL: <https://kolomnapastila.ru/news/1205/> (дата обращения: 18.06.2019).
- Маркетинг территорий: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. А.А. Угрюмовой и М.В. Савельевой. М.: Юрайт, 2017.
- Современные тенденции социально-экономического развития регионов: монография / под ред. А.А. Угрюмовой. Коломна: Государственный социально-гуманитарный университет, 2017.

- Угрюмова А.А. Маркетинговые инструменты и технологии продвижения удаленных территорий // Современные тенденции развития маркетинга и логистики: проблемы и решения. Материалы международной научно-практической конференции, 2016. С. 54—56.
- Угрюмова А.А. Мягкое присутствие российских регионов в международном экономическом пространстве как современное отражение национальной и региональной конкурентоспособности // Научные труды Вольного экономического общества. 2013. № 3. Т. 170. С. 211—223.
- Угрюмова А.А. Развитие территориальных брендов в современных условиях РФ // Экономический вестник университета: сб. научн. трудов ученых и аспирантов, 2015. № 24-1. С. 18—22.
- Угрюмова А.А., Ерохина Е.В., Савельева М.В. Региональная экономика и управление: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2017.