

ПОНЯТИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ТЕРРИТОРИИ

Булдаков В. О.

Ассистент-преподаватель
Студент магистратуры
Высшая школа туризма и гостеприимства
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»
г. Москва, Российская Федерация
Email: buldakov.rgutis@bk.ru

Сахно В. К.

Студент магистратуры
Высшая школа туризма и гостеприимства
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»
г. Москва, Российская Федерация
Email: sakhno.vadim03@mail.ru

Барсов А. В.

Студент магистратуры
Высшая школа туризма и гостеприимства
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»
г. Москва, Российская Федерация
Email: artem.barsov_24.08@mail.ru

Научный руководитель:

Родионов Е. И.

К. пед. н.
Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»
г. Москва, Российская Федерация
Email: tourismnov@gmail.com

Аннотация. Туристская индустрия в Российской Федерации активно развивается на протяжении последних несколько лет. Безусловно, этому поспособствовал ряд факторов, среди которых следует выделить: проведение Зимних Олимпийских игр в Сочи в 2014 году, Чемпионата мира по футболу в 2018 году, пандемию COVID-19 и геополитический кризис с 2022 года, вызванный проведением СВО. Последние два события оказали колоссальное влияние на развитие сферы внутреннего туризма, так как ограничения на путешествия за границу во время пандемии, посещение определенного ряда «недружественных» стран, а также сокращение иностранного туристского потока стали одной из причин внедрения масштабных государственных мер поддержки развития внутреннего туризма в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство, государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» и т.д., которые сконцентрированы на общем развитии сферы туризма и гостеприимства на территории нашей страны.

Ключевые слова:

конкурентоспособность туристских территорий, факторы конкурентоспособности территорий, туристские потоки, инвестиции и субсидии в туризме, туристская инфраструктура, туристские ресурсы субъекта РФ

Разумеется, это касается и субъектов РФ, так как реализация подобных проектов направлена на совершенствование туристской инфраструктуры в регионах, повышение аттрактивности и узнаваемости туристских территорий. Совокупность данных инструментов способствует увеличению туристских и экскурсионных потоков в регионы, росту частных инвестиций и бюджетных субсидий в туристскую и обеспечивающую инфраструктуру, что сказывается на конкуренции между регионами – одной из важнейших составляющих туристской конъюнктуры. Данная статья рассматривает понятие конкурентоспособности туристской территории. Авторами изучены подходы к данному явлению, определены принципы оценки конкурентоспособности туристских территорий, обозначены факторы, влияющие на конкурентоспособность, приведена соответствующая статистика и примеры. Исследователи отмечают важность повышения конкурентоспособности территорий на современном этапе развития сферы туризма и гостеприимства в РФ.

Конкурентоспособность территории является одним из ключевых звеньев в социальном и экономическом развитии административно-территориальной единицы (муниципалитета или субъекта РФ), предопределяя ее способность эффективно использовать собственные ресурсы для создания продуктов, удовлетворяющих запросы туристов. Особенно ее важность подчеркивается в эпоху происходящих постпандемийных процессов, оказывающих следующее влияние на туристский рынок:

- сегментирование нишевых запросов туристов – экологические туры на Байкал, открытие в сегменте массового туризма новых туристских зон, как, например, к Бали присоединяются Ява, Калимантан и остров Роту;
- научно-технические прорывы и интеграция их результатов в работу предприятий туристской индустрии, в лице туроператоров, турагентов и поставщиков услуг, сосредоточенных в муниципалитете или регионе (например, возможность внедрения в собственные цифровые сервисы инструментов AI в целях упрощения поиска туристом направлений путешествия с сопутствующим пакетом услуг;
- политико-экономические регуляторы в отношении деятельности отдельных субъектов туристской индустрии. Например, запрет на увеличение количества койко-мест в гостиничном секторе в субъектах РФ или смягчение в отношении отмены бронирования туристом с максимальным штрафом в размере до суммы фактически понесенных расходов, как правило, равных стоимости одних суток, отрицательно сказываются на конкурентоспособности.

Факторы внешней среды особенно влияют на создание диверсифицированной туристско-ассортиментной линейки, которые могут

занять определенные позиции на туристском рынке, если они благоприятны для региона – создадут сильную конкуренцию предложениям иных участников-территорий на туристском рынке. Необходимо учитывать, что внутренние возможности и процессы территории – первостепенные источники, определяющие вектор участия в туристско-рыночных отношениях на региональном уровне:

1. Объем туристско-рекреационного потенциала.
2. Ёмкость инфраструктуры и гибкость в распределении туристских потоков.
3. Сотрудничество представителей региональной власти и местного бизнеса.

Дальнейшая работа будет способствовать решению проблемы малопривлекательности субъекта РФ, созданию туристских продуктов с разнообразными услугами, формированию положительного позиционирования региона. Подобная практика успешно реализуется в субъектах Дальнего Востока: Приморского края, Сахалинской области и иных регионах.

Следует отметить, что комплексный туристский продукт субъекта РФ формируется и оценивается через максимизацию положительного опыта туриста [6]. В постпандемийное время особенно усилился эффект «продажи впечатления», который сформировался в конце 1990-х гг. и переформатировался в концепцию, ставшей отдельным вектором в экономике – «экономика впечатлений». К этой концепции часто относят и сферу туризма и гостеприимства. Существует широкий спектр причин, отражающих уникальность территориальных или региональных продуктов, формируемых с учетом факторов внешней и внутренней среды, однако, стоит отметить, что фундаментальность составляют три аспекта – человеческие восприятие, ощущения и ассоциации. Соответственно, органы власти регионов и бизнес суммируют мнения туристов из Интернета, проводимых опросов и прочих источников, далее классифицируют положительные и отрицательные мнения: первые служат основой для формирования и продвижения имиджа региона на туристском рынке, вторые – базой для выявления и устранения недостатков с целью повышения качества туристского продукта.

Объект исследования – пространственная туристско-рекреационная система

Предмет исследования – феномен конкурентоспособности туристской территории

Существует ряд определений конкурентоспособности территории, выдвинутых исследователями, которые трактуют понятие с различных точек зрения:

- способность производить и реализовывать услуги, отвечающие требованиям внешнего рынка вплоть до создания условий для развития субъекта РФ;
- способность обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие региона на основе эффективного использования ресурсов;
- продуктивность использования ресурсов в сравнении с другими регионами [14].

Возникающая в ходе научных дискуссий размытость понятия конкурентоспособности территории приводит к формированию проблемы определения сущности термина в теоретико-методологическом аппарате. На законодательном уровне, за исключением понятия «конкуренция» как общего определения соперничества хозяйствующих субъектов (согласно ст. 4 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. От 31.07.2025) «О защите конкуренции» [28]), определение

«конкурентоспособности» не закреплено, и, соответственно, методологические разъяснения содержатся только в отраслевых стратегических программах.

Так, в Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035 года четкого термина «конкурентоспособный» или «конкурентоспособная территория» не содержится, но документ задает методологические рамки его сущности через утвержденные Правительством РФ подходы [25]. Для общего представления об использовании комплексного подхода в повышении конкурентоспособности территории, необходимо рассмотреть его структуру. Она состоит из поставщиков услуг (питания, перевозки, размещения, экскурсионного обслуживания и иных), взаимосвязанных друг с другом посредством содержания туристской программы. Подход предполагает активное вовлечение участников индустрии в региональную туристскую деятельность с целью увеличения потока гостей и, соответственно, уровня доходов предприятий туристической индустрии с последующим расширенным вкладом в ВРП. Характерные черты комплексного подхода обуславливаются взаимосвязями элементов и процессов при разработке проекта, интеграцией ресурсов: историко-культурных, этнических, природных и других, входящих в потенциал субъекта РФ, активным вовлечением смежных отраслей региональной экономики: цифровой, строительной, сервисной и иной с целью повышения привлекательности в результате реализации сформированного продукта.

Комплекс туристско-рекреационных ресурсов и возможностей субъекта РФ в рамках услуг третьих лиц по перевозке, размещению, питанию, экскурсионному обслуживанию и т.д. сосредотачивает в себе рекреационные, социальные, экономические функции при условии его синхронизации и сбалансированности позволяет преодолеть структурные перекосы в сервисном обслуживании и предоставить полный объем впечатлений от территориального продукта. Однако такое утверждение не всегда применимо к комплексному развитию субъектов РФ из-за возникающей разобщенности смежных отраслей. Например, в Калининградской области развитие инфраструктуры происходит в большей части в региональном центре, однако, основные точки притяжения туристов расположены в других городах области: Зеленоградске, Светлогорске и других. Для территории использование комплексного подхода в рамках туристско-рекреационной зоны – приоритетный источник прибыли, т.к. осуществляется взаимовыгодное сотрудничество ее участников. Однако при использовании данного подхода следует учитывать, что задачи по развитию туризма в субъекте РФ не всегда находятся в зоне приоритета основных отраслей экономики из-за наличия их собственных утвержденных государственных программ, что создает прецедент невозможности оценки показателей с точки зрения единого вклада в туристскую отрасль.

Комплексный подход направлен на создание в субъекте РФ сбалансированного продукта, в котором все его элементы взаимосвязаны и часто зависят друг от друга за счет деятельности третьих лиц и оптимизации их собственных ресурсов и возможностей. Крупномасштабный подход может успешно применяться в случае локализации туристской деятельности, что, в свою очередь, требует внедрения кластерного подхода как инструмента организации туризма на территории и проектирования сопутствующих основных и смежных услуг. То есть он предполагает, что создание условий для приема туристских потоков в регионе, прежде всего, требует заинтересованности большей части хозяйствующих субъектов, сконцентрированных на территории, в развитии ее в формате туристско-рекреационной зоны и готовности к скоординированному сотрудничеству в части

комплексной работы по формированию конкурентоспособного продукта с последующим поэтапным внедрением в территориальный рынок и выведением масштабного уникального предложения на внутренний либо международный рынки.

Практическая значимость применения данного подхода продемонстрирована в Республике Бурятия, в которой идет взаимодействие органов власти и бизнеса в рамках государственно-частного партнерства по созданию особой экономической зоны туристско-рекреационного типа «Байкальская Гавань» [27]. На территории ОЭЗ сконцентрированы два крупных средства размещения, пункты общественного питания, экологические маршруты, арт-зоны, научно-познавательные (в бухте Безымянной) и медико-оздоровительные (в Горячинске) центры, т.е. создан комплекс туристской инфраструктуры на побережье озера Байкал. Цель деятельности ОЭЗ заключается в создании особых условий для круглогодичного развития туризма в субъекте РФ, снижения влияния фактора сезонности, сохранения в первозданном виде местной флоры и фауны за счет исключения риска исчерпания или утраты уникального природного объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО – озера Байкал.

В итоге применяемый в республике подход отчетливо демонстрирует положительные результаты: в 2025 году поступили инвестиции на создание обеспечивающей инфраструктуры «Байкальской гавани» в размере 215 млн рублей [30], регион занял 3-е место по инвестиционной привлекательности (имиджевой составляющей) в IX-м Национальном рейтинге инвестиционной привлекательности особых экономических зон России 2025, некоторые резиденты, которые построили объекты размещения на территории «Байкальской гавани», уже способны принимать и размещать туристов (по состоянию на март 2026 года – «Амар» и «Молодость Байкала» [31]).

Приоритетной целью деятельности данной ОЭЗ является ориентация на сохранение уникальности экосистемы прибрежной зоны озера Байкал и возможность принимать туристские потоки на данной территории с минимальными рисками. Естественно, помимо внутренних проработок стратегических путей развития проект учитывает и заинтересованность в нем Министерства туризма Республики Бурятия как объектом притяжения, который был включен в Стратегию развития внутреннего и въездного туризма в Республике Бурятия до 2035 года [23]. При выполнении поставленных задач руководители ОЭЗ учитывают цели региональной стратегии, методология которой базируется на соответствии федеральным приоритетам, в том числе в части применения кластерного подхода.

Однако существуют и недостатки ОЭЗ «Байкальская гавань»:

- сохраняется финансовая зависимость от региональных бюджетных средств, которые идут на покрытие затрат на реализацию незавершенных проектов по строительству гостиничных комплексов на участках «Турка», «Грин Флоу Байкал», «Путник Сибирь» и «Бухта безымянная»;
- обязательный учёт региональных приоритетов в ущерб собственным (т.е. необходимо принимать широкое количество желающих посетить данную ОЭЗ, несмотря на возможную антропогенную нагрузку на территорию)

Вместе с тем, стоит отметить, что сервисная и имиджевая составляющие проекта «Байкальская гавань» на рынке B2C находятся достаточно выше оптимального уровня. Часть коллективных средств размещения требует ремонта, обновления материально-технической базы номеров, однако, при этом качество обслуживания демонстрирует высокий уровень, судя по отзывам [29]. Одним из приоритетов деятельности ОЭЗ «Байкальская Гавань» является полное обеспечение

туристов высококачественным продуктом, что сопоставляется с задачами региональной стратегии. Однако несмотря на приоритет властей в ориентации на прием широкого потока гостей в регионе, ОЭЗ не ориентирована на большой охват целевых аудиторий. Последние должны подходить под сформированные критерии ОЭЗ:

- 1) высокая платёжеспособность;
- 2) экологическая осознанность;
- 3) географический и психографический признаки.

Соответственно, можно сделать предположение, что хозяйствующие субъекты ОЭЗ ТРТ «Байкальская Гавань» работают в продуктовой плоскости, не нанося экологический ущерб территории. При повышении конкурентоспособности территории ориентация деятельности органов власти не должна быть полностью направлена на развитие туризма в ущерб экологическому потенциалу территории, необходимо учитывать состояние туристско-рекреационного комплекса, а также экологическую осознанность туристов, уровень их доходов, цели пребывания на территории ОЭЗ и полное понимание об ответственности в случае противоправных действий.

Американский исследователь Филипп Котлер заложил феномен клиентоцентричности в качестве фундамента маркетинговой философии. В его работах высказывается тезис о том, что люди приобретают не конкретную услугу или товар, а платят деньги за решение проблем или удовлетворение потребностей. В постпандемийное время философия клиентоцентричности трактуется в разных плоскостях, поэтому нами приведена ее структуризация [4] (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура клиентоцентричности

Доступный уровень клиентоцентричности предполагает, что субъект РФ закладывает в основу особой экономической зоны туристско-рекреационного типа принцип «туризм доступен каждому», включая людей с ОВЗ, для которых на территориях особо экономических зон строится инфраструктура по программе «Доступная среда», способствующая беспрепятственному передвижению туристов. Для малообеспеченных семей субъекты РФ предлагают в рамках социальных программ туры за счет бюджетных фондов; участие территорий в данных программах может стать дополнительным стимулом в расширении их имиджа. На этапе инициации третьими лицами проектов по формированию комплекса услуг удовлетворенность туристов становится главной целью в части повышения конкурентоспособности

услуг. При этом участники туристско-рекреационной деятельности придерживаются принципа «гость всегда прав!» [21].

Этот лозунг означает, что все внимание вне зависимости от психоповеденческого портрета гостей фокусируется на них. Это некий эталон для персонала: гость – как источник заработка, поэтому, например, ни в коем случае нельзя грубо отвечать. Такая основа закладывается в миссии предприятия, однако, есть территории, которые превыше всего ценят собственный продукт. Это называется продуктоцентричностью, где приоритетом считается именно территория, ее ресурсная уникальность, как ранее было отмечено при описании кластерного подхода в туристско-рекреационной зоне «Байкальская Гавань». Процессный уровень предполагает использование маркетинговых инструментов по привлечению туристов на конкурентоспособную территорию.

Территория, как и предприятие по предоставлению туристских услуг, активно использует набор маркетинговых инструментов: рекламную кампанию через smm в социальных сетях, pr-акции СМИ. Эффект выражается в отслеживании уровня заинтересованности в продукте как местными жителями, так и российскими и иностранными туристами, с целью дальнейшей лидогенерации и формирования непрямого контакта, который устанавливается с использованием инструментов таргетированной рекламы, или прямого контакта с помощью e-mail-рассылки, а также в мессенджерах, где отбором лидов занимается CRM.

Соответственно, чтобы привлечь и удержать туристов на территорию, необходимы высокопрофессиональные навыки по организации управления всеми производственными процессами на территории. Субъекты РФ формируют специальные условия для получения навыков через систему высшего образования по программам магистратуры [26]. К ним относятся менеджеры различных туристских предприятий:

- средства размещения;
- предприятия общественного питания;
- экскурсионные бюро;
- транспортные компании;
- учреждения СПО или ВО (программы бакалавриата, по которым готовят работников среднего звена, кто непосредственно занимается детализацией программ обслуживания, а также исполнителей услуг – горничные, водители, экскурсоводы и т.д.).

Взаимная цель элементов организационной структуры – обеспечение качественного обслуживания, включая не только технологии, но и оптимизированную материально-техническую оснащенность. В основе качества продукта конкурентоспособной территории заложена безопасность туриста. Муниципалитеты и иные территориальные единицы должны быть оснащены средствами безопасности, навигации в виде указателей и gps-сигналов, а также беспрепятственной связью со спасателями в случае возникновения экстренных ситуаций.

В ходе рассмотрения составных частей понятия «конкурентоспособность территории» была сформирована структурная схема (рисунок 2).

На основании рассмотренных подходов к феномену «конкурентоспособность» можно сформулировать следующее определение данного понятия: способность скоординированно взаимодействовать в условиях определенной территориальной единицы участников туристской индустрии, целью деятельности которых является повышение привлекательности продукта и выведение его на уровень конкуренции с другими субъектами РФ на внешнем туристском рынке.

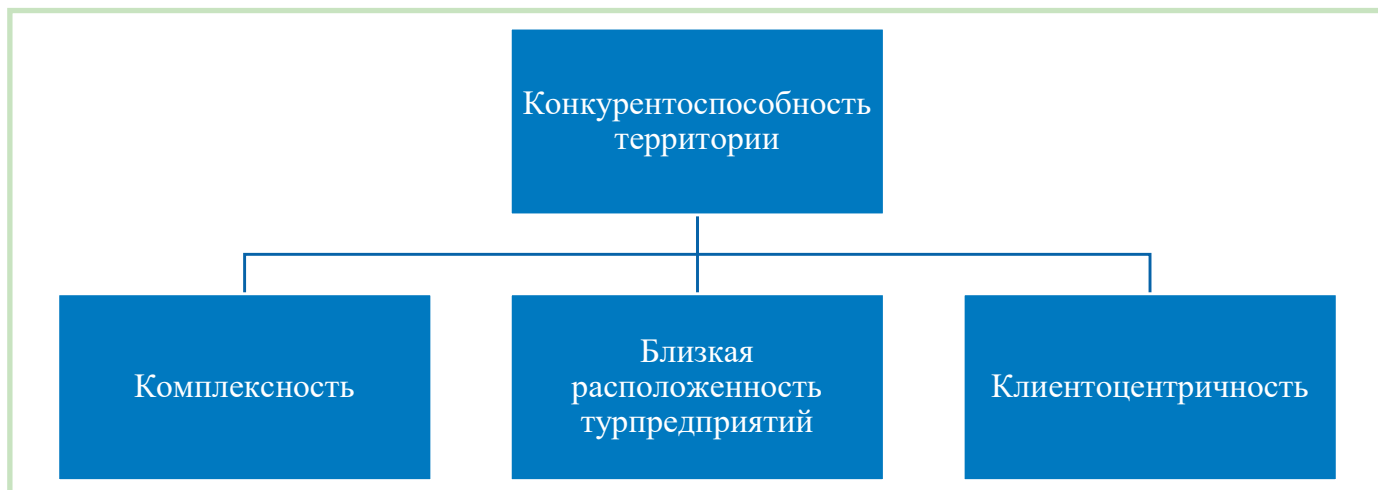


Рисунок 2 – Структура понятия «Конкурентоспособность территории»

Определив исследуемое нами понятие, перейдем к перечислению факторов, определяющих конкурентоспособность туристской территории. Следует отметить, что перечень факторов может носить субъективный характер, так как многие исследователи по данной тематике могут определять факторы, влияющие на формирование конкурентоспособности субъекта, исходя из собственного восприятия, опуская не особо важные для них аспекты. Некоторые исследователи для оценки факторов конкурентоспособности туристских территорий прибегают к использованию разнообразных рейтингов и индексов (например: «Индекс туристской привлекательности», «Национальный туристический рейтинг» и т.д.) [9]. Разумеется, важно допустить оговорку, что конкурентоспособность туристской территории может быть выражена на нескольких уровнях: муниципалитета, региона, федерального округа и всей страны, в целом.

Первым фактором конкурентоспособности территории стоит считать географическое положение субъекта РФ. Важность данного фактора обуславливается тем, что туристам требуется наличие удобной логистики и транспортной инфраструктуры для того, чтобы они могли добраться до нужной дестинации. Среди подобных элементов необходимо обозначить:

1. Наличие регулярных и доступных авиарейсов, железнодорожных рейсов, автобусных рейсов.
2. Наличие транспортной инфраструктуры (аэропорты, железнодорожные вокзалы, автовокзалы, причалы и т.д.).
3. Удобное логистическое расположение транспортной инфраструктуры вблизи объектов размещения, объектов показа и т.д.
4. Наличие качественных автомобильных дорог.

К удачным примерам географического расположения субъектов РФ следует отнести регионы Центрального федерального округа, Приволжского федерального округа, Уральского федерального округа, Северо-Западного федерального округа и Южного федерального округа. Поскольку большая часть населения Российской Федерации проживает и генерирует доходы страны именно на территории данных федеральных округов, то, безусловно, государство считает приоритетным совершенствовать здесь транспортную инфраструктуру, тем самым развивая один из самых важных аспектов сферы туризма. Многие регионы в данных федеральных округах обладают качественными автомобильными дорогами (как общего пользования, так и платными автомагистралями), железнодорожными вокзалами и аэропортами. Совокупность этих объектов

транспортной инфраструктуры, а также «относительная» дешевизна передвижения помогают формировать массовые туристские потоки в обозначенные федеральные округа.

Напротив, есть примеры не самого удачного географического расположения субъектов РФ, что обуславливает пониженные туристские потоки в эти дестинации. Среди них выделяются субъекты Сибирского и Дальневосточного федеральных округов. Поскольку данные округа обладают большой территорией, на которой живет сравнительно малое количество человек, а субъекты РФ находятся далеко друг от друга, то строительство дополнительной транспортной инфраструктуры и обеспечивающей транспортной инфраструктуры (автомобильные дороги, автомобильные заправочные станции, придорожные объекты размещения) требует от государства колоссальных затрат, рентабельность которых находится на низком уровне. Помимо дорогого строительства новой транспортной инфраструктуры, присутствует иная проблема – дороговизна авиаперевозок, что влияет на туристские потоки в субъекты данных федеральных округов, так как не все туристы готовы платить за дорогие авиабилеты. Следовательно, из-за обозначенных негативных составляющих страдает конкурентоспособность субъектов на федеральном уровне.

Вторым фактором, влияющим на туристскую конкурентоспособность регионов, стоит считать социально-экономическое положение субъектов РФ. Обосновывается это тем, что высокий уровень жизни, сопровождаемый стабильной и эффективной работой экономических секторов, которые оказывают влияние на рост валового регионального продукта, способствует тому, что правительство того или иного субъекта РФ готово выделять более серьезные финансовые средства на реализацию региональных программ и проектов, целью которых является развитие сферы туризма. Регионы с малым населением и слаборазвитой производственной и общей экономической конъюнктурой не могут позволить себе финансировать реализацию региональных туристских программ и создание туристских кластеров, что могло бы повлиять на увеличение туристского потока и инвестиций в субъект РФ. Помимо этого, социально-экономическое положение региона играет огромную роль при распределении федеральных средств для реализации государственных программ и национальных проектов в сфере туризма и гостеприимства. Соответственно, менее богатые субъекты РФ получают гораздо меньшие суммы, чем их «конкуренты-гиганты», что также является одной из причин низкой туристской конкурентоспособности определенных регионов и влияет на темпы их социально-экономического развития.

Например, согласно данным издания «Коммерсантъ», в 2024 году поступления от сферы туризма в бюджет Москвы составили 235 млрд. рублей, а общий вклад сферы путешествий в столичную экономику составил 1,7 трлн.руб или 4 % от ВРП Москвы [2]. Соответственно, ввиду высокого уровня жизни и развитости сферы туризма в городе, у Москвы есть большие финансовые ресурсы, которые могут быть использованы для модернизации туристской инфраструктуры.

По данным новостного источника «inkazan.ru», в 2025 году Республику Татарстан посетило 4,5 миллиона туристов, а оборот оказанных услуг в сфере туризма и гостеприимства в регионе составил 120 млрд. рублей [1]. Поскольку Республика Татарстан является одной из ведущих туристских дестинаций в России, то это позволило ей привлечь 2,4 миллиарда рублей из федерального бюджета для строительства и модернизации туристской инфраструктуры в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство».

Указанные примеры свидетельствуют о том, что субъекты с высоким социально-экономическим положением могут себе позволить не

только финансировать масштабные туристские проекты, но и получать федеральные средства в большом объёме.

В качестве региона, который получает небольшие субсидии на реализацию туристских проектов, можно выделить Магаданскую область. Её удаленность, отсутствие брендинга территории и неразвита туристская инфраструктура приводят к тому, что в данном субъекте РФ наблюдается малый туристский поток, с чем связаны не очень большие доходы от сферы туризма. Все это оказывают влияние на объем субсидий из федерального бюджета, которые получает Магаданская область. Так, Правительство Магаданской области опубликовало новость о том, что в 2025 году сфера туризма региона получила 86,8 миллионов рублей федеральной поддержки [7]. Разумеется, данного объема бюджетных средств будет недостаточно для быстрого развития туристской отрасли в обозначенном субъекте РФ.

Третьим фактором туристской конкурентоспособности регионов стоит считать развитость туристских ресурсов в субъектах РФ. Многочисленность и разнообразие туристских ресурсов играют важную роль в конкурентоспособности туристских дестинаций, так как чем больше у территории различных ресурсов, тем более диверсифицированы её туристские продукты. В свою очередь, диверсификация внутренних туристских продуктов и направлений позволяет привлечь разнообразные целевые аудитории туристов, что дает территории возможность больше зарабатывать на туристских потоках. Помимо этого многообразие туристских ресурсов предоставляет выбор не только туристам, но и потенциальным инвесторам, что может сказаться на потенциальном росте привлекательности туристской дестинации за счёт инвестиций в новые туристские маршруты, туристский бизнес и туристскую инфраструктуру. Подтвердить указанные тезисы можно следующими примерами.

Издание «Коммерсантъ» выпустило новость о внутреннем туристском потоке за 2025 год, в которой были указаны регионы-доноры в сфере туризма, то есть те регионы, которые приняли наибольшее количество туристов. Среди них были выделены: Москва (12,5 % от общего туристского потока по стране), Московская область (10,4 %), Санкт-Петербург (5,6 %), Краснодарский край (4 %), Ростовская область (2,7 %) и т.д. [18]. Высокий процентный рейтинг позволяет говорить о том, что указанные туристские дестинации обладают разнообразными туристскими ресурсами (культурно-познавательные, природные, лечебно-оздоровительные, пляжные, промышленные и т.д.), которые позволяют привлекать разносторонние группы туристов, что влияет на конкурентоспособность субъектов РФ.

Также издание «Интерфакс» опубликовало новость, где был представлен рейтинг туристской привлекательности субъектов РФ за 2025 год. Среди лидеров были выделены: Москва, Московская область, Краснодарский край, Санкт-Петербург, Республика Крым и т.д., а среди «аутсайдеров»: Республика Калмыкия, Магаданская область, Ненецкий автономный округ, Республика Тыва и Еврейская автономная область [19]. Низкое положение «аутсайдеров» объясняется малыми туристскими потоками, слабой развитостью сферы туризма в обозначенных регионах, в целом, и невысоким инвестиционным потенциалом, в частности, что мешает инвесторам заходить на подобные туристские рынки. Данные факторы напрямую влияют на показатели конкурентоспособности туристских регионов при составлении подобных аналитических и статистических рейтингов.

Четвертым фактором конкурентоспособности туристских дестинаций стоит считать уровень развития туристской инфраструктуры в субъектах. В туристскую инфраструктуру входят: объекты размещения, предприятия общественного питания, объекты туристского

показа, музеи, туристско-информационные центры, транспортные компании, экскурсоводы и предприятия туристского бизнеса (туроператоры и турагентства). Чем активнее на регулярной основе заполняются объекты размещения и предприятия общественного питания, оказываются туристские услуги квалифицированным персоналом, организуются экскурсии с большим количеством экскурсантов, появляются аттестованные гиды-переводчики и экскурсоводы, новые туристские кластеры и туристские маршруты, тем больше спрос на определённую туристскую территорию на внутреннем туристском рынке.

Важным аспектом туристской инфраструктуры является её качество и современность. Разумеется, чем выше уровень оказываемого сервиса, тем более охотно едут новые туристы и возвращаются старые туристы в туристские дестинации, что позволяет региону зарабатывать не только на «одноразовых» туристах, но и на постоянных гостях. Это позволяет формировать лояльную клиентскую базу, что является даже более ценным, так как инвестиции в туристскую инфраструктуру должны работать на «возвращение» туристов в регион для того, чтобы они снова потратили деньги в определенном субъекте РФ. Следовательно, чем выше процент таких туристов, тем более эффективно работают вложенные деньги. Соответственно, чем более развита туристская инфраструктура в субъекте РФ, тем больше у него туристский поток и большим спросом он пользуется на туристском рынке, что влияет на его положение при оценке конкурентоспособности туристских дестинаций.

Данные тезисы могут быть подтверждены примерами, указанными в абзаце о «туристских ресурсах». Перечисленные развитые субъекты РФ (Москва, Московская область, Краснодарский край) обладают высоким уровнем и разнообразием туристской инфраструктуры, которая позволяет им привлекать различные группы туристов и влиять на свое положение в российской туристской конъюнктуре. Мало развитые субъекты, к которым были отнесены Республика Калмыкия, Магаданская область, Ненецкий автономный округ, Республика Тыва и Еврейская автономная область, не располагают качественной инфраструктурой, способной обеспечить туристам высокий уровень предоставляемых услуг. И это сказывается на конкурентоспособности субъектов.

Последним фактором, оказывающим влияние на конкурентоспособность туристских дестинаций, стоит считать разнообразие программ развития туризма в субъектах РФ. Наличие Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035 года формирует единый курс, который должны разделять субъекты РФ в своих региональных программах развития туризма [25]. Стратегия ставит перед собой ряд целей, которые необходимо достигнуть. Ниже перечислены некоторые из них:

- Развитие уровня внутреннего и въездного туризма в РФ за счёт создания условий для формирования и продвижения качественного туристского продукта;
- Усиление социальной роли туризма, увеличение доступности туристских услуг;
- Рост объёма туристской индустрии от 3158 млрд рублей до 16306 млрд рублей в 2035 году;
- Увеличение инвестиций в сферу туризма в 3 раза к 2035 году.

Указанные цели означают то, что доля сферы туризма должна возрасти не только в ВВП России, но и в ВРП субъектов РФ. Для увеличения вклада туристской индустрии в ВРП субъектов РФ разрабатываются региональные программы развития сферы туризма, где обозначаются принципы, на которых должно строиться достижение

целей по развитию сферы туризма. Разумеется, у каждого субъекта РФ сфера туризма находится на разных стадиях развития и сталкивается с разными проблемами. Однако это не мешает субъектам выдвигать примерно одинаковые цели и задачи развития сферы туризма. Разница заключается в их количестве и сущности. Доказать тезис можно посредством сравнения целей двух региональных документов стратегического планирования развития туризма («Государственная программа Республики Марий Эл «Развитие туризма в Республике Марий Эл на 2025–2030 годы» и «Стратегия развития туризма в Магаданской области на период до 2035 года»).

Республика Марий Эл входит в состав Приволжского федерального округа. Она проигрывает многим своим соседям по федеральному округу ввиду невысокого уровня развития туристской инфраструктуры, малого туристского потока и отсутствия внятного брендинга территории, что отмечают исследователи [5, 8]. Для изменения данного положения в конъюнктуре туристского рынка была принята программа развития туризма. Были указаны следующие приоритеты, на которые ориентируется Правительство Республики Марий Эл при реализации программы, в т.ч. [11]:

1. Повышение уровня качества и безопасности туристской инфраструктуры.
2. Увеличение инвестиционной привлекательности туристской отрасли, повышение уровня сервиса и кадрового обеспечения развития туризма.
3. Создание конкурентоспособного туристского продукта.
4. Стимулирование спроса и повышение доступности туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках и т.д.

Необходимо отметить, что обозначенные цели носят правомерный характер, так как сфера туризма в Республике Марий Эл развита на более-менее приемлемом уровне. Следовательно, цели программы направлены лишь на повышение уровня существующей инфраструктуры и формирование маркетинговой стратегии для продвижения регионального туристского продукта на внешние рынки.

Магаданская область входит в состав Дальневосточного федерального округа. Она проигрывает своим конкурентам в сфере туризма так же, как и Марий Эл. Но если в Республике Марий Эл туристская индустрия хоть как-то развита, что позволяет привлекать около 300 000 туристов ежегодно, то в Магаданской области туристская индустрия находится только в стадии зарождения и медленного роста, что подтверждается туристским потоком в 70 000–80 000 туристов. Разумеется, это обуславливается удаленностью субъекта, впрочем, присутствуют и конкуренты, развитие которых проходит намного быстрее, чем у Магаданской области (Приморский край, Хабаровский край, Камчатский край). Поэтому для исправления существующей ситуации Правительством Магаданской области была разработана и принята «Стратегия развития туризма в Магаданской области на период до 2035 года». Ниже перечислены некоторые приоритеты, на которые ориентируется Правительство Магаданской области при реализации стратегии [24]:

1. Ускоренное развитие сферы туризма за счет формирования приоритетных туристических территорий.
2. Актуальная интерпретация объектов природного и культурно-исторического наследия области для создания уникальных региональных туристических продуктов, способствующих популяризации их ценности среди широкого круга потенциальных туристов и местного населения.
3. Увеличение доли валовой добавленной стоимости туристической индустрии в валовом региональном продукте.

4. Увеличение численности размещенных лиц в коллективных средствах размещения от 70,0 тыс. человек в 2019 году до 188,0 тыс. человек в 2035 году.
5. Повышение привлекательности сферы туризма и гостеприимства для развития локального предпринимательства, в том числе активизация ремесленной деятельности и традиционных видов хозяйственной деятельности коренных народов Магаданской области, транслирующих аутентичные ценности территории.
6. Увеличение вклада туризма в устойчивое социально-экономическое развитие региона за счет реализации инвестиционных проектов, стимулирования предпринимательских и общественных инициатив и т.д.

Анализ указанных выше целей позволяет сформулировать тезис о том, что «Стратегия развития туризма в Магаданской области на период до 2035 года» является более комплексной, чем «Государственная программа Республики Марий Эл «Развитие туризма в Республике Марий Эл на 2025–2030 годы», так как сфера туризма и гостеприимства в субъектах находится на разных стадиях существования. В Республике Марий Эл развитие сферы туризма носит сдержанный характер, поэтому программа направлена на оживление сферы туризма и её рост, что приведет к повышению конкурентоспособности Марий Эл внутри Приволжского федерального округа. Касаемо Магаданской области, туристская индустрия региона находится лишь на стадии раннего роста, соответственно, стратегия туризма носит более расширенное содержание.

Подводя итог рассмотрению факторов конкурентоспособности туристских территорий, следует повториться, что данные факторы носят субъективный характер, так как для кого-то они могут показаться не очень убедительными и объективными, поэтому исследователи могут предлагать собственные варианты. Однако рассмотренные факторы конкурентоспособности, а именно: «географическое положение субъекта», «социально-экономическое положение субъекта», «туристские ресурсы субъекта», «развитость туристской инфраструктуры в субъекте», «разнообразие программ развития туризма в субъектах» позволяют сформировать объективную картину туристской конъюнктуры как основу для составления рейтинга конкурентоспособности субъектов Российской Федерации в сфере туризма и гостеприимства.

Сформулировав понятие «конкурентоспособности туристской территории» и обозначив определяющие ее факторы, считаем важным затронуть вопрос методологии определения конкурентоспособности территории. Существует множество обоснованных методов, определяющих конкурентоспособность территории. Выделяя основные из них, можно отметить, что практически все методы строятся на трёх основополагающих показателях:

- общее состояние территории на момент оценки ее конкурентоспособности;
- социально-экономические показатели эффективности развития территории и их тенденции;
- инвестиционная привлекательность территории.

Среди всех методологических подходов, определяющих конкурентоспособность территории, рассмотрим подробно методики, предложенные российскими учёными и экономистами.

В статье А. В. Антохиной «Методика оценки конкурентоспособности региона» проводится анализ основных методик, предлагаемых российскими экономистами [3]. Первой методикой, рассматриваемой автором статьи, является «Рейтинговая система конкурентоспособности региона», предложенная В. В. Салиховым, В. В. Печаткиным

и С.А. Саблиной. Суть методики строится на данных статистики региона, а также на показателях, рассчитанных на основе этих данных с использованием методов многофакторного корреляционно-регрессионного анализа.

Следующая методика, рассматриваемая авторами вышеуказанной статьи, – это методика оценки региона, предложенная российскими экономистами Л.И. Ушвицким и В.И. Парахиной. Согласно данной методике выделяются четыре основополагающие фактора конкурентоспособности региона:

- необходимость достижения высокого уровня жизни населения
- инвестиционная привлекательность региона;
- эффективное использование ресурсов и эффективная работа хозяйственного механизма региона;
- стратегическая конкурентоспособность, которая предполагает активный рост инноваций в регионе.

Методика интегральной оценки конкурентоспособности, предложенная В.В. Меркушевым, строится на оценке 3 систем показателей:

- экономического потенциала региона;
- экономической и региональной эффективности;
- преимуществ региона.

Последней методикой, выделяемой авторами статьи, является методика оценки конкурентоспособности регионов, основанная на расчёте рейтинга стран. Суть данной методики заключается в агрегировании частного показателя в общий и характеристике страны по данному показателю. Стоит отметить, что в статье «Методика оценки конкурентоспособности региона» А.В. Антохина предлагает свою методику оценки конкурентоспособности региона, основанную на данных официальной статистики, при этом учитывая только очень значимые показатели оценки.

В статье «Анализ действующих методик оценки конкурентоспособности территории» А.А. Догоровцева и Е.М. Постникова рассматривают российские и зарубежные методики оценки конкурентоспособности территорий [12]. Выделим три зарубежные методики, рассматриваемые в данной статье..

Первая методика, рассматриваемая авторами статьи, – это методика «Европейской комиссии». Ее суть заключается в оценке конкурентоспособности, формировании общей стратегии развития и помощи странам ЕС.

Второй зарубежной методикой является «Ежегодный рейтинг глобальной конкурентоспособности», используемый Международным институтом развития менеджмента. Методика заключается в составлении мирового рейтинга конкурентоспособности стран мира с учётом международных, региональных и национальных экономических данных, а также мнения экспертов.

Третья методика, рассматриваемая авторами статьи, – «Индекс глобальной конкурентоспособности», применяемый Всемирным экономическим форумом. Это рейтинг, который составляется из переменных, детально характеризующих конкурентоспособность стран мира.

Важно отметить, что данные зарубежные методики невозможно применить для оценки конкурентоспособности регионов России, поскольку они не адаптированы и не учитывают систему статистического учета в Российской Федерации.

Рассмотрев основные методики, предлагаемые учёными и экономистами, перейдем к анализу ключевых методов оценки конкурентоспособности территории. Так, в статье Н.А. Леоновой рассматриваются два метода оценки конкурентоспособности территории: «ранговый метод» и «метод измерения потенциалов» [17].

Ранговый метод подразумевает определение мест (ранга) изучаемых территорий по сопоставляемой системе с учётом следующих условий:

- не ограничивается изучением экономических тенденций общества и может использоваться во всех областях;
- выбор может ограничиваться определёнными показателями, которые наиболее характеризуют конкурентоспособность территории;
- критерии могут изменяться в зависимости от целей и задач исследования конкурентоспособности территории.

Ранговый метод является одним из распространённых методов оценки конкурентоспособности территории. Например, по ранговому методу строятся рейтинги развития и конкурентоспособности территорий на основе предоставленных данных об уровне жизни, инвестиционном климате и уровне ВРП. Ранговый метод помогает ранжировать территории по привлекательности и конкурентоспособности от худших до самых конкурентоспособных и благоприятных для инвестирования и развития.

Стоит отметить, что рейтинги являются известным инструментом для анализа и оценки конкурентоспособности территорий. Помимо ранее упомянутых зарубежных рейтингов, существуют также российские рейтинги оценки конкурентоспособности территорий. Первым стоит упомянуть «Индекс конкурентоспособности регионов России AV RCI». Данный рейтинг строится по модели индекса AV RCI. Суть данного индекса заключается в комплексной оценке способности территории (региона) конкурировать за ресурсы и рынки сбыта [13].

Далее стоит выделить рейтинги, составляемые крупными СМИ, банковскими или аналитическими организациями. С 2010 года информационная группа «Россия сегодня» имеет собственный рейтинг «РИА Рейтинг», а также одноименный центр экономических исследований. «РИА Рейтинг» специализируется на анализе ежегодного мониторинга финансово-экономического положения страны, бизнеса, банковского сектора, прогнозируя риски и угрозы, опираясь на собственные методики оценивания [22].

Рейтинги оценки конкурентоспособности территорий используются и в туризме. Анализируя такие рейтинги, следует выделить в качестве ключевого «Национальный туристский рейтинг», составляемый журналом «Отдых в России» совместно с «Центром информационных коммуникаций». Суть рейтинга заключается в сборе публикаций, статистических и экспертных данных, согласно собственной разработанной методологии, для изучения и исследования развития туристского потенциала и привлекательности российских регионов. По данным Национального туристского рейтинга, в 2025 году лидерами рейтинга являются: Москва, Московская область, Краснодарский край, Санкт-Петербург, Республика Крым и др.[20].

Авторами статьи также рассмотрен «метод измерения потенциалов» [17]. Данный метод строится на пяти составляющих, являющихся факторами конкурентоспособности территории:

- Ресурсный потенциал территории (физико-географическое положение, наличие туристских ресурсов, природных ресурсов, финансового капитала и трудовых ресурсов).
- Уровень и потенциал качества жизни (качество жизни, уровень жилищно-коммунальной, дорожной инфраструктуры).
- Финансовый потенциал (банковский сектор, бюджет региона, инвестиционный климат и др.).
- Экологический потенциал (качество воздуха, воды, экологическая обстановка, качество ландшафтного покрытия).

- Организационный потенциал (политическая обстановка, эффективность работы управленческих структур).

Стоит отметить, что на основе данного метода строятся многие методы измерения конкурентоспособности туристского-рекреационного потенциала территории, такие как балльная система (трёхбалльная или пятибалльная система природных и культурно-исторических ресурсов) оценки туристских ресурсов, качественный или количественные методы [15]. Отметим, что единого метода оценки туристских ресурсов не существует. Это связано с тем, что для каждого типа туристских ресурсов используются своя методика и инструменты их оценки.

Следующим методом оценки конкурентоспособности территории является «кластерный метод». Данный метод повышения конкурентоспособности и развития территории путём создания объединённого кластера за счёт взаимодействия и совместной реализации потенциала его участников, связанных по экономическому и географическому признаку, расширяет доступ к новым технологиям и высококвалифицированным кадрам. Результатом формирования кластера является реализация инновационного потенциала территории и повышение конкурентоспособности её участников, снижение транзакционных издержек, обеспечивающее формирование кооперационных проектов и продуктивной конкуренции [10]. Кластерный метод широко используется в рамках развития и повышения конкурентоспособности туристской территории. Так, туристский кластер помогает обеспечивать конкурентоспособность туристской территории за счет объединения деятельности предприятий и организаций индустрии туризма, занимающихся разработкой и реализацией туристского продукта, с деятельностью смежных отраслей на определённой территории.

Помимо ранее упомянутых «кластерного метода» и «рейтинговой системы» стоит рассмотреть самые известные инструменты, используемые для оценки конкурентоспособности территории: SWOT-анализ и PEST-анализ. Говоря о SWOT-анализе в контексте оценки конкурентоспособности, стоит отметить, что данный метод помогает выявить слабые и сильные стороны конкурентоспособности территории, а также определить угрозы и возможности для повышения конкурентоспособности территории во внешней и внутренней среде. В рамках индустрии туризма SWOT-анализ используется при разработке стратегий развития туризма на территории. На основе анализа даются рекомендации по повышению конкурентоспособности территории, которые учитываются при реализации стратегий.

Вторым аналитическим инструментом является PEST-анализ. Если SWOT-анализ сосредотачивается как на внешней, так и на и внутренней среде, то PEST-анализ оценивает только внешнюю среду территории и даёт понимание ее конкурентоспособности, определяет потенциал развития территории на данный момент. В туризме он помогает анализировать ситуацию и конкурентоспособность региона или страны по таким признакам как: политические, экономические, социальные и технологические. Метод выявляет, что надо учитывать при разработке стратегий и планов развития туристской территории и повышения её конкурентоспособности. На рисунке 3 представлен пример PEST-анализа Республики Марий Эл [5].

Отдельно можно упомянуть метод туристско-рекреационной экспертизы, который строится на комплексном развитии туристско-рекреационного потенциала территории и требованиях устойчивого развития индустрии туризма и гостеприимства, [16] и метод экспертных оценок, который строится на оценке экспертного мнения представителей бизнеса, государства и местных жителей.

| P – political | E – Economical | S – Social | T – technological |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Нестабильная геополитическая обстановка; • Ужесточение требований по выдаче виз для иностранных туристов; | <ul style="list-style-type: none"> • Рост инфляции в России; • Понижение покупательской способности граждан; • Увеличение стоимости внутренних туристских продуктов; • Недостаток разнообразия продаваемых туристских продуктов на рынке туристских услуг в Республике Марий Эл; | <ul style="list-style-type: none"> • Незаинтересованность туристов в посещении Республики Марий Эл; • Отсутствие регионального туристского бренда; • Недостаточное участие Республики Марий Эл на туристских выставках и слабая информационная поддержка туристской отрасли региона; • Неудачное расположение Республики Марий Эл, ввиду более привлекательных соседей, (Нижегородская область, Республика Татарстан) сказывается на наличии малого туристского потока в регион; | <ul style="list-style-type: none"> • Недостаток развитой туристской инфраструктуры ограничивает приобретение дополнительных туристских потоков; |

Рисунок 3 – Пример PEST-анализа конкурентоспособности территории на примере Республики Марий Эл [5]

Подводя общий итог, следует отметить, что существует множество методик, определяющих конкурентоспособность территории. К актуальным методикам, используемым при оценке конкурентоспособности территории, можно отнести: «ранговый метод», «метод измерения потенциалов», на основе которых строятся практически все ранее упомянутые методики и инструменты для оценки конкурентоспособности территории.

Обобщая вышесказанное, важно отметить, что конкурентоспособность территории является одним из ключевых звеньев социального и экономического развития региона. Изучение разных подходов к понятию «конкурентоспособность территории» позволило определить, что это способность участников рынка взаимодействовать на определённой территории с целью повышения туристской и инвестиционной привлекательности регионального туристского продукта и выведения его на внешний туристский рынок. Ключевыми факторами конкурентоспособности территории являются: «географический фактор», «уровень развитости туристской инфраструктуры», «развитость туристских ресурсов», «социально-экономическое положение» и «разнообразии программ развития туризма» в субъектах Российской Федерации.

Существует множество методик оценки конкурентоспособности территорий, которые носят полезный или рекомендательный характер. Каждая из них является уникальной и трактуется по-разному различными учёными и экспертами. Некоторые из них являются актуальными и используются при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности территории, некоторые уже устарели и стали «фундаментом» для новых методов оценки конкурентоспособности, однако, ни одни из методик и инструментов оценки не являются правильными и каноничными. Обобщив вышесказанное, можно сформировать объективную картину развития конкурентоспособности субъектов Российской Федерации в сфере туризма и гостеприимства.

Список источников

1. Авдеева А. 2,4 млрд рублей на развитие туризма: как Татарстану удержать лидерство/А.Авдеева/ Информационный источник «inkazan.ru».21.01.2026.URL: https://inkazan.ru/news/2026-01-21/2-4-mlrd-rubley-na-razvitie-turizma-kak-tatarstanu-uderzhat-liderstvo-5538964?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения:24.03.2026)
2. Аминов Х. Как Москва зарабатывает на туристах: главное из интервью председателя Мостуризма Евгения Козлова/ Х.Аминов/ Информационный источник «Коммерсантъ».16.12.2025. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8292677?nav_id=chapter1 (дата обращения:24.03.2026)
3. Антохина, А.В. Методика оценки конкурентоспособности региона / А.В. Антохина // Символ науки: международный научный журнал. – 2017. – Т. 1, № 4. – С. 26–29. – EDN YNEIFP.

4. Болдина, М. Ю. Клиентоориентированность и клиентоцентричность при предоставлении государственных и муниципальных услуг / М. Ю. Болдина // Социология. – 2023. – № 5. – С. 168–174.
5. Булдаков, В. О. Государственное регулирование туристской отрасли Республики Марий Эл: ключевые проблемы и пути их преодоления / В. О. Булдаков // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2025. – Т. 19, № 3. – С. 9–22. – DOI 10.5281/zenodo.17763473. – EDN CVGRXH.
6. Бушуева, И. В. Факторы туристской конкурентоспособности регионов: подходы к определению и классификации / И. В. Бушуева // Сервис plus. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 307–315. – DOI 10.5281/zenodo.18232635
7. В 2025 году сфера туризма Магаданской области получила 86,8 млн руб федеральной поддержки. Информационный источник «Правительство Магаданской области».05.03.2025.URL: https://www.49gov.ru/press/press_releases/?id_4=98140 (дата обращения:24.03.2026)
8. Виноградова, М. В. Подходы к оценке туристской конкурентоспособности субъекта Российской Федерации (на примере Чувашской Республики) / М. В. Виноградова // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 20–33. – DOI 10.5281/zenodo.17482149. – EDN ТАКСГJ.
9. Виноградова, М. В. Туристская конкурентоспособность субъектов Российской Федерации: генезис и сущность / М. В. Виноградова // Сервис в России и за рубежом. – 2025. – Т. 19, № 5(120). – С. 87–100. – DOI 10.5281/zenodo.17978201. – EDN NRGCRU.
10. Волков, В. Кластер как инструмент повышения конкурентоспособности и инновационной активности регионов / В. Волков, Е. Малицкая // Самоуправление. – 2012. – № 10. – С. 10–14. – EDN PHGAZL.
11. Государственная программа Республики Марий Эл «Развитие туризма в Республике Марий Эл на 2025–2030 годы». Информационный источник «Консорциум Кодекс».27.12.2024. URL: <https://docs.cntd.ru/document/407604349> (дата обращения:25.03.2026)
12. Дороговцева, А. А. Анализ действующих методик оценки конкурентоспособности территории / А. А. Дороговцева, Е. М. Постникова // Экономический вектор. – 2024. – № 2(37). – С. 116–120. – DOI 10.36807/2411-7269-2024-2-37-116-120. – EDN QXSQDG.
13. «Индекс конкурентоспособности территории за 2024 год» Информационный источник: Методика AV RCI, аналитика AV 2024. URL: <https://cdn.av-group.ru/files/469c2bb1ca0e4f1c880916f2030a5e0d.pdf>(дата обращения 27.03.2026)
14. Конкурентоспособность территорий: Материалы XXV Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов, Екатеринбург, 27–30 апреля 2022 года / Отв. за выпуск: Я. П. Силин, В. Е. Ковалев. Том Часть 1. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. – 231 с
15. Кузин, В. Ю. Потенциал туристских территорий [Электронный ресурс]: учебное пособие для магистрантов по направлению подготовки «География» / В. Ю. Кузин. – Якутск: Издательский дом СВФУ, 2022. – 1 электрон. опт. диск ISBN 978-5-7513-3338-6 (дата обращения 30.03.2026)
16. Кучинов, П. А. К вопросу о формировании теоретико-методологической основы территориальной туристско-рекреационной экспертизы / П. А. Кучинов // Вестник Национальной академии туризма. – 2015. – № 4(36). – С. 11–13. – EDN VBCZSR.
17. Леонова, Н. А. Конкурентоспособность территории: понятие, факторы, оценка / Н. А. Леонова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2006. – № 5. – С. 56–58. – EDN NCSPEH.
18. Мерцалова А. Туристы исчерпали внутренний рост/А.Мерцалова/Информационный источник «Коммерсантъ».14.01.2026.URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8340699> (дата обращения:25.03.2026)
19. Опубликован рейтинг туристической привлекательности регионов за 2025 год. Информационный источник «Интерфакс Россия».27.01.2026.URL: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/tourism/news/opublikovan-reyting-turisticheskoy-privekatelnosti-regionov-za-2025-god> (дата обращения:25.03.2026)
20. Официальный сайт «Национального туристского рейтинга Информационный источник URL: <https://russia-rating.ru/info/23853.html>
21. Петрова, Т. И. Клиентоцентричность: особенности понятия в контексте государственного управления / Т. И. Петрова // Инновационные научные исследования 2024: Сборник материалов LIV-ой международной очно-заочной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 30 октября 2024 года. – Москва: Научно-издательский центр «Империя», 2024. – С. 43–44.
22. Раздел «Об РИА Рейтинге» с Официального сайта «РИА Рейтинг Информационный источник Официальный сайт «РИА Рейтинг» URL: <https://riarating.ru/docs/about/> (дата обращения 27.03.2026)=
23. Стратегия развития внутреннего и въездного туризма в Республику Бурятия до 2035 года: утв. Распоряжением Правительства Республики Бурятия от 28.11.2019 № 714-р г. Улан-Удэ//СПС «Консультант-Плюс» – Улан-Удэ, 2019
24. Стратегия развития туризма в Магаданской области на период до 2035 года. Информационный источник «Консорциум Кодекс».30.12.2021.URL: <https://docs.cntd.ru/document/578051254> (дата обращения:25.03.2026)

25. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Информационный источник «Консорциум Кодекс».20.09.2019. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561260503> (дата обращения:25.03.2026)
26. Сухенко, Н.Е. Учет клиентоцентричного подхода в государственной и муниципальной службе / Н.Е. Сухенко, И.В. Кайль // Современные тренды развития регионов: управление, право, экономика, социум: Материалы XXII Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 24–25 апреля 2024 года. – Челябинск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024. – С. 60–62.
27. Туристско-рекреационная особо экономическая зона «Байкальская гавань»//HTML: <http://baikalharbor.com/rezidenty/> (дата обращения 12.03.2026);
28. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. От 31.07.2025) «О защите конкуренции»// Собрание законодательства РФ – 2006–№ 31 (ч. 1) – Ст. 3434 (дата обращения 12.03.2026);
29. Яндекс карты /Отзывы ОЭЗ «Байкальская гавань»//HTML: https://yandex.ru/maps/org/baykalskaya_gavan/1637529721/reviews/?ll=108.222306%2C52.931187&z=15 (дата обращения 12.03.2026)
30. Financial one/Резиденты «Байкальской Гавани» в Бурятии получили 215 млн.руб. на инфраструктурные объекты//HTML: <https://fomag.ru/news-streem/rezidenty-baykalskoy-gavani-v-buryatii-poluchili-215-mln-rub-na-infrastrukturnye-obekty/> (дата обращения: 12.03.2026)
31. ТТГ/Уже не за горами: «5 морей и озеро Байкал»//HTML: https://www.ttg-russia.ru/rss.php?ELEMENT_ID=31408 (дата обращения 12.03.2026)