

Оригинальная статья

УДК 338.48:332.14

## **Стратегический анализ конкурентных преимуществ региона в контексте развития промышленного туризма**

И. З. Чхотуа<sup>1</sup>, Л. И. Власюк<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

<sup>1</sup>Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

**Аннотация:** *Введение.* Промышленный туризм – нишевое направление туризма, способное воплотить в едином турпродукте уникальный эмоциональный опыт, образовательный функционал и культурно-историческую составляющую. Государство и предприятия осознали стратегическую значимость направления и реализуют совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ) комплексные программы развития промышленного туризма в регионах, обладающих значительным индустриальным наследием. *Объекты и методы исследования.* На основе теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта произведен анализ конкурентных преимуществ и ресурсной обеспеченности регионов, подписавших соглашение с АСИ. Необходимость данного анализа обусловлена потребностью в определении объективных причин экономического, социального или иного характера, побудивших региональные власти развивать направление не в угоду моде или иным субъективным факторам, способствующим распылению ограниченных ресурсов регионального и городского бюджета, а также бюджетов предприятий. *Результаты и их обсуждение.* Анализ статистических показателей и стратегических документов позволил сделать вывод о наличии промышленного потенциала для развития данного вида туризма у рассматриваемых регионов. Однако неразвитая транспортная инфраструктура, низкая транспортная доступность и низкий уровень развития общей туристской инфраструктуры нивелируют возможности региона в диверсификации экономики посредством промышленного туризма. *Выводы.* Не все регионы, подписавшие соглашение с АСИ о развитии промышленного туризма, обладают конкурентными преимуществами и ресурсами для реализации стратегических возможностей данного направления в настоящий момент. Прежде чем вовлекать в эту сферу новые регионы, необходим стратегический анализ их конкурентных преимуществ и определение приоритетных направлений развития туризма в региональном срезе. Для тех регионов, которые обладают необходимыми конкурентными преимуществами, целесообразна разработка программ или стратегий развития промышленного туризма.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегирование, туризм, индустриальный туризм, экономика впечатлений, конкурентные преимущества, региональное развитие, стратегические возможности

**Цитирование:** Чхотуа И. З., Власюк Л. И. Стратегический анализ конкурентных преимуществ региона в контексте развития промышленного туризма // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 190–205. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-190-205>

Поступила в редакцию 26.09.2021. Прошла рецензирование 18.10.2021. Принята к печати 20.10.2021.

original article

## **Strategic Analysis of the Region's Competitive Advantages in the Context of Industrial Tourism Development**

Iлона Z. Chkhotua<sup>1</sup>, Lyudmila I. Vlasyuk<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<sup>1</sup>Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

**Abstract: Introduction.** Industrial tourism is a niche tourism area that combines a unique emotional experience, educational functionality, and cultural and historical component in a single tourist product. Government and business have realized the strategic importance of industrial tourism. Together with the Agency for Strategic Initiatives (ASI), they are implementing comprehensive programs for the development of industrial tourism in regions with significant industrial heritage. *Study objects and methods.* The present research was based on the theory of strategy and methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint. The authors performed an in-depth analysis of the competitive advantages and resource provision of the regions that signed an agreement with the ASI. Various economic, social, and other reasons force regional authorities to develop industrial tourism. However, unjustified development of industrial tourism may diffuse the limited regional, municipal, or company budgets. *Results and discussion.* Statistical indicators and strategic documents showed that the regions under discussion have certain industrial potential for the development of this type of tourism. However, poor transport infrastructure, transport accessibility, and tourist infrastructure reduce the chances to diversify the local economy through industrial tourism. *Conclusion.* Not all regions that have the ASI agreement have sufficient competitive advantages and resources for this strategic opportunity. New members must undergo a strategic analysis of the competitive advantages and priority directions. Regions with good competitive advantages should develop a special program or a strategy for the development of industrial tourism.

**Keywords:** strategy, strategizing, tourism, industrial tourism, experience economics, competitive advantages, regional development, strategic opportunities.

**Citation:** Chkhotua IZ, Vlasjuk LI. Strategic Analysis of the Region's Competitive Advantages in the Context of Industrial Tourism Development. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):190–205. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-190-205>

Received 29 September 2021. Reviewed 18 October 2021. Accepted 20 October 2021.

## 工业旅游发展背景下地区竞争优势的战略分析

I. Z. Чхотуа<sup>1</sup>, Л. И. Флачук<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Москва, Россия

<sup>1</sup>[Chkhotua@inbox.ru](mailto:Chkhotua@inbox.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

**摘要: 引言.** 工业旅游是一个利基旅游方向, 能够将独特的情感体验、教育功能和文化及历史成分体现在同一旅游产品中。国家和企业已经意识到这一方向的战略重要性, 并与战略倡议机构 (ASI) 一起实施综合计划, 在拥有重要工业遗产的地区发展工业旅游。 **研究对象和方法.** 以V. L. 昆特院士的战略理论和战略规划方法论为基础, 分析了与ASI签署了协议的地区的竞争优势和资源保障。之所以需要这种分析, 是因为需要确定促使该地区当局决定发展该旅游方向的经济、社会或其他性质的客观因素, 而不是时尚或其他主观因素, 因为这将导致有限的地区和城市财政资源以及企业资源被分散。

**结果及讨论.** 通过对统计指标和战略文件的分析可以得出结论, 在所研究的地区, 发展工业旅游具有产业潜力。然而, 不发达的交通基础设施和较低的交通可达性, 以及一般旅游基础设施的低水平发展, 使该地区通过工业旅游实现经济多元化的机会大打折扣。 **结论.** 并非所有与ASI签署了发展工业旅游协议的地区目前都具有竞争优势和资源保障以充分实现这一方向的战略机遇。在吸引新地区参与这一领域之前, 有必要对其竞争优势进行战略分析, 并确定地区层面旅游发展的优先领域。对于那些具有必要竞争优势的地区, 宜制定工业旅游发展规划或战略。

**关键词:** 战略、旅游产业战略、工业旅游、体验经济、竞争优势、地区发展、战略机遇

编辑部收到稿件的日期: 2021年9月26日 评审日期: 2021年10月18日 接受发表的日期: 2021年10月20日

**ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире турист, искушенный возможностью путешествовать во все уголки мира и высоким уровнем сервиса, ищет новую ценность путешествия – уникальный эмоциональный опыт и впечатление. За нее он готов заплатить высокую цену<sup>1</sup>. Приоритет получения эмоционального опыта раскрывает концепция «экономики впечатлений», впервые предложенная в 1999 г. Б. Джозефом Пайном II и Джеймсом Гилмором (B. J. Pine II и J. Gilmore)<sup>2</sup>. Ее сущность заключается в поэтапном переходе стадий развития мировой экономики – сырьевой, товарной и экономики услуг – к экономике впечатлений. В этом контексте потенциал развития промышленного туризма как нового стратегически важного направления диверсификации экономики промышленного региона представляется значимым, но до недавнего времени мало востребованным. Туризм как отрасль экономики, обладающая значительным мультипликативным эффектом, способна подстегнуть экономику моногородов, уменьшить миграционный отток населения, привлечь внимание туристов к уникальному культурно-историческому, промышленному и природному наследию региона, влить дополнительные денежные средства в региональную экономику.

Промышленный туризм – нишевое направление туризма. Однако именно он способен воплотить в едином турпродукте уникальный эмоциональный опыт, образовательный функционал и культурно-историческую составляющую. Для предприятий промышленный туризм рассматривается как инструмент маркетинга и коммуникаций, позволяющий транслировать ценности предприятия во внешнюю среду, а также инструмент поддержания лояльности к бренду предприятия.

Стратегическое планирование развития направления туризма в регионе должно основываться на приоритетном развитии таких его видов и форм, которые наиболее полно раскрывают туристский потенциал. Это обуславливает необходимость комплексной оценки

конкурентных преимуществ региона для развития выбранного направления туризма.

Практическая значимость исследования обусловлена вниманием руководства страны к развитию внутреннего туризма в современных посткризисных реалиях, а также системным подходом к развитию промышленного туризма в регионах, обладающих колоссальным индустриальным наследием и промышленной мощью.

**ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Глобальный тренд на персонализацию путешествий и поиск новых форм удовлетворения запроса современного туриста, связанного с получением уникального опыта и впечатлений вместе с богатым индустриальным наследием нашей страны, создает предпосылки для актуализации задачи развития промышленного туризма<sup>3</sup>.

В документе «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» промышленный туризм определен как «посещения и мероприятия на объекте, позволяющие посетителям понять процессы и секреты производства, относящиеся к прошлому, настоящему или будущему»<sup>4,5</sup>. В Стратегии данное направление выделяется отдельно из совокупности нишевых видов туризма наравне с автотуризмом, сельским и молодежным туризмом<sup>6</sup>. Это отвечает тренду на поиск уникальных туристских предложений, а также таким глобальным трендам, как «глокализация» и «кастомизация» туризма. В документе Стратегии выделены приоритетные направления развития туризма (детский, культурно-познавательный, горнолыжный, круизный, экологический и деловой), для которых предусмотрены специальные меры господдержки. Однако промышленный туризм не входит в данную группу, что дает основания говорить о низкой до недавнего времени оценке стратегического потенциала направления для диверсификации экономики промышленных регионов и моногородов.

<sup>1</sup> Влияния коронавирусной инфекции на мировой и отечественный туристские рынки рассмотрены далее в статье.

<sup>2</sup> Пайн Д. Б., Гилмора Д. Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М.: Вильямс, 2005. 299 с.

<sup>3</sup> Стратегические приоритеты развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / А. А. Пятковский [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 339–347. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>.

<sup>4</sup> Стратегия развития туризма в Российской Федерации до 2035 года. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/#1000> (дата обращения: 09.09.2021).

<sup>5</sup> ГОСТ Р ИСО 13810-2016. Туристские услуги. Промышленный туризм. Предоставление услуг. М.: Стандартинформ, 2020. 15 с.

<sup>6</sup> Нишевые виды туризма – редкие виды туризма.

На сегодняшний день государство и предприятия осознали стратегическую значимость направления и реализуют совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ) комплексные программы развития промышленного туризма в каждом регионе, обладающем значительным индустриальным наследием.

На основе анализа международной практики развития промышленного туризма АСИ разработаны Методические рекомендации по организации промышленного туризма в регионах РФ<sup>7</sup>. Они предлагают четкую программу развития направления, взаимовыгодное сотрудничество региональной администрации, бизнеса и представителей отрасли туризма, а также методическое сопровождение на каждом этапе реализации проекта. Основные стратегические возможности для региона в результате развития направления представлены на рисунке 1<sup>8</sup>.

Специфика развития промышленного туризма в нашей стране обусловлена следующими особенностями:

1. Основная проблема, связанная с направлением туризма, – включение объектов индустриального наследия в реестр объектов охраны. За последние 15 лет погибло 40 из 150 ценных объектов столичной промышленной архитектуры, а под снос направлены более 40 %. Необходима всероссийская перепись объектов индустриального наследия с целью маркировки ценных памятников культуры. Один из способов сберечь индустриальное наследие – переосмыслить их применение

под потребности сегодняшнего дня, включить в культурную повестку путем организации в их пространстве досуговых центров, выставочных площадок и арт-пространств;

2. Промышленный туризм – мощный канал коммуникации с потребителем, т.к. обширная аудитория (помимо профессиональной аудитории) – студенты (42 млн по стране), школьники и журналисты – популяризируют объект показа в медийном пространстве. Через промтуризм возможно продвижение народных промыслов и локальных брендов;

3. По данным Российского союза туриндустрии, на промышленный туризм приходится более 3 % отечественного турпродукта, что в 1,5 раз больше, чем дает гастрономический туризм. Согласно АСИ из-за проблем, связанных со слабой инфраструктурой показа и транспортной инфраструктурой, более 67 % населения страны считает, что предприятия промышленного сектора страны устарели. 57 % населения убеждены, что в РФ выпускаются товары низкого качества по сравнению с западными аналогами.

В рамках статьи нами будет произведен анализ конкурентных преимуществ и ресурсной обеспеченности регионов, подписавших соглашение с АСИ, на основе методологии стратегирования, разработанной иностранным членом РАН, профессором, Заслуженным работником высшей школы Российской Федерации, лауреатом



**Рис. 1. Стратегические возможности развития промышленного туризма для региона**  
**Fig. 1. Strategic opportunities for the development of industrial tourism**

<sup>7</sup> Методические рекомендации по организации промышленного туризма в регионах Российской Федерации. URL: <https://ru.calameo.com/read/004713978428b09f34878> (дата обращения: 09.09.2021).

<sup>8</sup> Там же.

премии им. Ломоносова первой степени В. Л. Квинтом. Необходимость данного анализа обусловлена потребностью в определении объективных причин экономического, социального или иного характера, побудивших региональные власти развивать направление не в угоду моде или иным субъективным факторам, способствующим распылению ограниченных ресурсов регионального и городского бюджета, а также бюджетов предприятий.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Процесс стратегирования целесообразно инициировать с поискового прогнозного анализа закономерностей и трендов, относящихся к объекту стратегирования. Важно предвидеть те тренды и закономерности, которые в полной мере еще не идентифицированы большинством исследователей, определить степень и характер их влияния на объект. Впоследствии все эти исследования используются для разработки региональных, отраслевых и целеориентированных прогнозов<sup>9, 10</sup>.

Важнейшим направлением анализа является оценка международного опыта развития промышленного туризма и адаптация наилучших практик под реалии отечественного рынка, а также определение глобальных трендов развития промышленного туризма.

Существенными глобальными трендами, определившими изменения на мировом и отечественном туристском рынках, являются:

– *рост внутреннего туризма, государственная поддержка приоритетных направлений и программ в сфере внутреннего туризма*

Пандемия COVID-19 и ограничительные меры открыли новые возможности для развития внутреннего туризма. В период пандемии для сферы туризма была объявлена реализация ряда мер государственной поддержки. По данным опроса экспертов, наиболее востребованными мерами оказались отсрочка налогов

и обязательств по несостоявшимся турам и субсидирование расходов на заработную плату<sup>11</sup>. В августе 2020 г. была анонсирована программа кешбэка за покупку туров по России. Бюджет, выделенный на данную программу, составил 15 млрд рублей. Программа туристического кешбэка стала одной из самых действенных мер поддержки туризма. По первым итогам реализации программы на 1 руб. использованных средств бюджета было привлечено около 7 руб. из внебюджетных источников.

– *интенсификация спроса на уникальные турпродукты, нишевые виды туризма, в т. ч. промышленный туризм*

Ряд событий XX века (кардинальные изменения в процессах организации производства: создание конвейерных производственных линий, заводов-автоматов и т. д., научно-техническая революция, политическая перестройка общества от колониальных аграрных режимов к индустриальным республиканским государствам, НТП) привели к росту уровня благосостояния некоторых государств и увеличению доступности туризма. Спад промышленного производства в ряде стран простимулировал непрофильное использование объектов промышленного назначения в туристских целях. В 1980-х гг. концепция промышленного туризма была популярна в Великобритании (в 1988 г. Британский центр туризма начал кампанию «Посмотри на производство в работе»), в конце 1990-х годов муниципалитетом голландского города Роттердам был разработан «Тур по промышленному наследию», в 2000 г. в городе Йорк (штат Пенсильвания, США) был запущен турпродукт «Тур по мировой столице промышленности», а в 2005 г. в Шанхае был создан Центр по развитию промышленного туризма<sup>12</sup>.

Схематично процесс становления промышленного туризма можно разбить на этапы, представленные в таблице 1<sup>13</sup>.

Обзор мировой практики реализации туров промышленной направленности представлен в таблице 2<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.

<sup>10</sup> Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>.

<sup>11</sup> Влияние пандемии COVID-19 на сферу туризма в РФ: текущая ситуация и перспективы восстановления. Результаты опросов участников рынка. URL: <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru-ru-tourism-in-russia-current.pdf> (дата обращения: 09.09.2021).

<sup>12</sup> Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.

<sup>13</sup> Никулина Ю. Н. Промышленный туризм в мировой практике: особенности организации и тенденции развития // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 9. С. 40–44.

<sup>14</sup> Струцберг Г. В. Современное состояние и перспективы развития промышленного туризма // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2013. № 3. С. 147–151; German National Tourist Board. URL: <https://www.germany.travel/en/home.html> (дата обращения: 09.09.2021); Agenzia Nazionale Turismo. URL: <https://www.enit.it/wwwenit/it/> (дата обращения: 09.09.2021); Holland. URL: <https://www.holland.com/global/tourism.htm> (дата обращения: 09.09.2021).

**Таблица 1. Исторические этапы развития промышленного туризма в мире и России**  
**Table 1. Historical stages in the development of industrial tourism in Russia and abroad**

Временной диапазон	Характеристика этапа
XVII–XIX века	Туризм носит элитарный характер. Посещение объектов промышленности носит исключительно образовательную и просветительскую цель, не преследуется коммерческая цель турпоездки. Целевая аудитория – представители буржуа и аристократии
Первая половина XX века	Туризм приобретает массовый характер за счет увеличения транспортной доступности поездки, стоимости турслуги и реальных доходов населения. Промышленный туризм приобретает коммерческую направленность (плата за посещение аттракциона и приобретение сувенирной продукции)
Вторая половина XX века – по настоящее время (в мире)	Рост спроса на индустриальные туры. Для туриста – уникальный опыт, особая форма познания и приобретения профессиональных знаний, профориентационная практика студентов, школьников. Для предприятия – имиджевый актив, составляющая коммуникационной стратегии бренда
С 2019 г. (в РФ)	Системное развитие нишевого направления в России. Разработка методических рекомендаций по развитию промышленного туризма в регионах, создание карты промышленного туризма РФ и продвижение направления, господдержка участников проекта и др.

**Таблица 2. Особенности организации промышленного туризма в мировой практике (на примере ведущих центров развития промышленного туризма)****Table 2. World practice of industrial tourism in the leading centers for the development of industrial tourism**

Параметры оценки	Германия (Вольфсбург, Кельн)	Италия (Турин)	Нидерланды (Роттердам)
Объекты показа	Промышленное наследие времен второй мировой войны (угольные и соляные шахты, судостроительные заводы), действующие промышленные предприятия (завод BMW, Концерн Фольцваген) и производство продуктов питания (шоколадная фабрика Ritter Sport)	Предприятия тяжелой промышленности (Концерн FIAT)	Ветряные мельницы Киндердейк, фабрика Феникс Фуд Фактори, фабрика по обработке алмазов «Coster Diamonds» и др.
Особенности организации туристского направления	Реализация Стратегии «Автовизит», создание парка-музея «Автоград» концерна Фольцваген; вовлечение региональных властей и населения в развитие туризма; промышленные предприятия становятся брендами региона	Использование имиджевого наследия Зимних Олимпийских игр для маркетинга территорий и механизма продвижения промышленного туризма	Создание маркетинговой структуры «Rotterdam-Marketing» для продвижения турпродукта дестинации. Реализация региональной маркетинговой политики
Организаторы пром. туризма	Вольфсбург – ГЧП (региональные власти и автоконцерны); Кельн – «Наблюдательный Совет по туризму, Торгово-промышленная палата (ТПП)	Турин – ГЧП (ТПП Турина и туроператоры). Совместно создан тур «Сделано в Турине: тур на отлично»	Роттердам – ГЧП
Целевая аудитория потребителей	Потенциальные покупатели, инвесторы, студенты, школьники и туристы		

Промышленный туризм рассматривается не только как инструмент диверсификации деятельности функционирующих предприятий, но и как средство реабилитации территорий промышленного упадка<sup>15</sup>. Наглядным

примером возрождения через развитие нишевого вида туризма некогда промышленного центра является Рурская область<sup>16</sup>. Ряд зарубежных специалистов подчеркивает стратегическую значимость промышленного туризма

<sup>15</sup> Перспективы регионального развития промышленного туризма в свете анализа основных экономических показателей российской туристической индустрии / Н. Н. Яшалова [и др.] // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 2. С. 195–213. <https://doi.org/10.15838/esc.2017.2.50.11>.

<sup>16</sup> Transformation of industrial heritage: An example of tourism industry development in the Ruhr area (Germany) / S. Copic [et al.] // Geographica Pannonica. 2014. Vol. 18. № 2. P. 43–50. <https://doi.org/10.5937/GeoPan1402043C>.

в сохранении наследия индустриального общества, росте ценности и культурной значимости территории. Ф. Бран и Г. Маня обращают внимание на необходимость комплексной оценки индустриального наследия для придания ему особого статуса культурного объекта и принятия превентивных мер защиты от разрушения<sup>17</sup>. Уникален опыт развития промышленного туризма в Китае, где сделан акцент на разработку образцовых экскурсионных маршрутов по ключевым предприятиям страны по единым стандартам качества предоставления туруслуги (планируется создание 100 образцовых баз промышленного туризма, размещенных на производствах фарфора, шелка, косметики и т. д.)<sup>18</sup>.

*– смещение ценностных ориентиров поколений*

Причина интенсификации тренда на развитие промышленного туризма в регионах мира обусловлена сдвигом ценностных ориентиров поколений в эпоху цифровых технологии и экономики впечатлений.

Согласно основоположникам теории поколений Н. Хоуву и В. Штрауссу в своих предпочтениях поколения следуют не абсолютному рацио, а представлениям о нормах, присущих обществу, которые их окружают. Следовательно, в зависимости от ключевых исторических событий того времени, социально-экономических условий, окружающей среды, политической реальности и др., формируются ценностные ориентиры поколений. По М. Веберу, определив систему ценностей людей определенного типа, представляется возможным спрогнозировать их поведенческие паттерны и выбор. Современное поколение туристов предстают «коллекционерами мест», ориентированных на получение уникального опыта и впечатлений от поездки. Они стремятся совмещать несколько целей поездки в едином турпродукте, отличном от стандартного, ориентированного на массовый сегмент. Поэтому непрерывный процесс возникновения новых туристских продуктов и услуг на мировом и отечественном туристском рынках есть ответ на динамичное изменение поведенческих паттернов, ценностей и интересов потребителей туруслуги. Промышленный туризм органично вписан в концепцию экономики впечатлений и реализует образовательный

потенциал туризма. Направление призвано стать коммуникационным механизмом, способным изменить сложившееся стереотипное мышление о безответственном отношении крупных промышленных предприятий страны к вопросам охраны окружающей среды<sup>19</sup>.

В вопросе развития туризма в России долгое время в качестве привлекательных туристских дестинаций рассматривались исключительно территории, обладающие значительным культурно-историческим наследием либо природно-рекреационной уникальностью. Туризм развивался вдали от промышленных территорий, поэтому туристские маршруты составлялись в обход объектов промышленного назначения. Мировой туристский рынок пошел по иному пути, органично вплетая уникальные промышленные объекты в турпродукты.

OTSW-анализ как важнейший этап сканирования внутренней и внешней среды предполагает определение стратегических возможностей и угроз, а также оценку сильных и слабых сторон объекта стратегирования. В рамках статьи проводится OTSW-анализ промышленного туризма как стратегического направления диверсификации экономики России в целом и для регионов, заключивших соглашение с АСИ.

Важнейшей стратегической возможностью в контексте развития промышленного туризма является возрождение территории промышленного упадка и рост ее инвестиционной привлекательности, формирование позитивного имиджа территории и предприятия, продвижение регионального бренда, формирование позитивной деловой репутации, а также создание кадрового резерва предприятия через профориентационную работу с молодежью.

Существенными стратегическими угрозами развития промышленного туризма являются возможность коммерческого шпионажа, вопросы безопасности туриста и дополнительные затраты на организацию экскурсионной программы (затраты на организацию безопасных коридоров для организации доступа туристов к производственному процессу, негативное отношение персонала компании к организации туризма на производство и др.).

К сильным сторонам направления можно отнести значительное индустриальное наследие страны,

<sup>17</sup> Bran F., Manea G. The industrial tourism // Quality – Access to Success. 2012. Vol. 13. P. 1–6.

<sup>18</sup> Jia Y. Analysis and suggestions on Chinese industrial tourism development // International Business Research. 2010. Vol. 3. № 2. P. 169–173. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n2p169>.

<sup>19</sup> Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.

низкие, по сравнению с выгодами (репутационными, коммерческими и т. д.), издержки организации направления на предприятии. Промтуризм – действенный инструмент продвижения продукции предприятия и формирования лояльности в ней, а также существенный инструмент патриотического воспитания и образования молодежи.

К слабым сторонам направления можно отнести политику закрытости большинства отечественных предприятий перед широкой аудиторией, скудность маркетинговых мероприятий продвижения направления и продукции компании, низкое качество турпродукта промышленного туризма и отсутствие общей туристской инфраструктуры вблизи объектов показа, недостаточная кооперация между местными органами власти, руководителями предприятий и туристическими компаниями, неразвитость ГЧП в сфере туризма, а также забюрократизированность процесса организации посещения промышленного предприятия (излишний сбор разрешительной документации)<sup>20</sup>.

### **Ценности и интересы потребителей туруслуги**

Целевой аудиторией промышленного туризма, помимо туристов, выступают школьники, студенты профильных вузов, делегации по обмену опытом, журналисты и инвесторы<sup>21</sup>.

Основные потребители туристской услуги – поколения миллениалов и скринейджеров, для которых основной ценностью в досуговой сфере является получение уникального эмоционального опыта, впечатлений, бесшовность оказания туруслуги и клиентоориентированный подход, абсолютное непринятие стандартных турпродуктов. Для них важнейшим стратегическим ресурсом является время. Сущностно актуальность концепции «time – management» в эпоху цифровых технологий не вызывает сомнений<sup>22</sup>. В туризме сформировался термин, характеризующий модель поведения современного туриста – «bleisure», т. е. совмещение различных

целей поездки в едином турпродукте. Например, рекреационная цель с возможностью получения новых знаний, культурно-познавательная цель с возможностью установления деловых контактов и т. д.

Для школьников и студентов принцип «edutainment» – внедрение игровых технологий, а также досуговых и развлекательных активностей в процесс образования, – который успешно реализуется в туризме, также находит практическое применение в рамках промышленного (индустриального) туризма.

Для журналистов, стремящихся привлечь и удержать внимание широкой аудитории, промышленный туризм позволяет проникнуть во внутреннюю экосистему предприятия и донести до широкой общественности ценности компании и сломать стереотипное мышление об отсталости отечественного промышленного сектора.

Для инвесторов направление предполагает возможность ознакомления с секретами производственного процесса и оценки выгод и перспектив долгосрочного плодотворного сотрудничества.

Система приоритетов каждого из участников, вовлеченных в промышленный туризм, представлена ниже:

- для государства – диверсификация экономики промышленных центров, моногородов, улучшение качества жизни и снижение величины оттока населения в центральные регионы<sup>23, 24</sup>;
- для туриста – покупка «кастомизированного» турпродукта, удовлетворяющего запрос на уникальность, обучающий функционал, эмоциональный опыт;
- для предприятия – поддержание желаемого имиджа и деловой репутации компании, продвижение ее бренда и продукции;
- для инвестора – поддержание долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества с надежными контрагентами;
- для школьника/студента – профориентация, получение представления о специальности, дополнительные практические знания по теме исследования в рамках школьной программы.

<sup>20</sup> Седельникова И. В. Промышленный туризм как перспективный вид развития туризма в России // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Томск, 2013. С. 77–78.

<sup>21</sup> Струцберг Г. В. Современное состояние...

<sup>22</sup> Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.

<sup>23</sup> Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>.

<sup>24</sup> Phelps E. S. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge and chance. Princeton University Press, 2013. 385 p.

**Стратегический анализ конкурентных преимуществ регионов РФ**

В таблице 3 представлены социально-экономические показатели развития, предопределяющие возможность развития промышленного туризма в регионе<sup>25</sup>.

Практически все из анализируемых регионов имеют доходы ниже среднероссийского уровня. Исключение – регионы, относящиеся к Крайнему Северу, т.е. Камчатский край, Мурманская область и Республика Саха (Якутия).

Без учета корректировки на стоимость фиксированного набора товаров и услуг у трех регионов среднеемесячные доходы превышали среднероссийский уровень – Камчатский край, Мурманская область и Республика Саха (Якутия). С учетом корректировки на стоимость фиксированного набора – только у двух: Мурманская область и Республика Саха (Якутия). Вклад туризма в ВВП регионов находится на среднероссийском уровне или ниже.

**Таблица 3. Социально-экономические показатели развития регионов**  
**Table 3. Socio-economic indicators of regional development**

Регион	ВРП на душу населения, тыс. руб.	Количество потребительских наборов, штук*	Доля промышленности в ВРП региона, %	Доля «Туризма» в ВВП**	Число промышленных предприятий на 1000 человек	Количество предприятий, оказывающих туристические услуги <sup>26</sup>
<i>Россия</i>	<i>646,1</i>	<i>2,19</i>	<i>36,5</i>	<i>4,3</i>	<i>26,1</i>	–
Амурская область	521,1	2,00	21,6	5,1	18,3	20
Калужская область	541,9	1,98	45	3,7	23,9	12
Камчатский край	891,0	2,07	25,3	6,7	32,4	8
Мурманская область	828,4	2,33	28,2	4,0	19,8	5
Нижегородская область	505,5	2,18	36,2	4,4	26,0	5
Пермский край	573,9	2,03	56,4	2,6	23,9	4
Республика Саха (Якутия)	1258,7	2,25	57,4	3,1	25,4	11
Самарская область	530,6	1,97	47,3	3,9	30,8	13
Смоленская область	370,8	1,81	35,2	3,5	29,0	3
Тульская область	462,9	1,84	49,6	3,1	21,4	10
Тюменская область	821,6	2,02	41,3	3,9	26,5	8
Удмуртская республика	479,6	1,73	50,2	2,9	23,6	11
Ульяновская область	340,6	1,60	32,1	3,8	20,6	11
Кемеровская область	416,5	1,78	58,5	3,5	15,4	14

\* Показатель «количество потребительских наборов» характеризует доходы населения в регионе и рассчитывался как отношение среднедушевых месячных доходов населения к стоимости фиксированного потребительского набора товаров и услуг;

\*\* В собирательную группировку «Туризм» были включены следующие коды классификатора ОКВЭД: Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания; Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги; Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений.

<sup>25</sup> Список регионов, заключивших соглашение с АСИ, постоянно пополняется, поэтому авторами были выбраны регионы, представленные на сайте PromTourism – портал о промышленном туризме в РФ. URL: <https://promtourism.ru/> (дата обращения: 09.09.2021).

<sup>26</sup> Число предприятий оценено согласно данным сайта <https://promtourism.ru/>. Если там не представлены данные, то на основе открытых источников сети интернет (в т. ч. системы обмена туристской информацией. URL: <https://nbcrs.org/regions> (дата обращения: 09.09.2021)).

Промышленный потенциал регионов – конкурентное преимущество для развития промышленного туризма. Все выделенные регионы обладают конкурентным преимуществом с точки зрения промышленного потенциала, который мы оценивали через долю промышленности в ВРП, количество промышленных предприятий на 1000 человек и число предприятий, оказывающих туристические услуги. У большинства регионов промышленность занимает высокую долю в структуре ВРП региона и превышает среднероссийский уровень (36,5 %). По числу промышленных предприятий на 1000 человек превышают среднероссийский уровень показатели Камчатского края, Самарской и Смоленской областей. Однако только часть регионов, являясь развитыми промышленными регионами, сегодня реализуют возможности промышленного туризма (Самарская, Кемеровская и Амурская области). Часть регионов нуждаются в дальнейшем развитии туристической сферы (Пермский край, Мурманская и Смоленская области).

На развитие туризма в регионе оказывает влияние транспортная доступность региона и общий уровень развития транспортной инфраструктуры. В таблице 4

представлены показатели, позволяющие оценить фактор транспортной доступности (данные за 2019 г.).

Транспортная доступность как возможность прибытия в регион РФ с использованием транспорта любого вида – важнейший фактор развития туризма в регионе, в том числе промышленного. Наличие международного аэропорта является конкурентным преимуществом, увеличивающим туристический поток в дестинацию. Ульяновская и Кемеровская области имеют по два международных аэропорта, а также высокие показатели плотности автомобильных дорог и железнодорожных путей. Для таких регионов, как Камчатский край, Амурская и Мурманская области, Республика Саха (Якутия), низкая транспортная доступность и недостаточный уровень развития транспортной инфраструктуры являются угрозами, которые осложняют развитие промышленного туризма в регионе. Калужская, Самарская и Ульяновская области, а также Удмуртская республика находятся в выгодном положении. Они смогут обеспечить бесшовность транспортной инфраструктуры и процесса оказания туруслуг, что будет способствовать развитию туристского рынка в регионе.

**Таблица 4. Показатели, характеризующие транспортную доступность региона**  
**Table 4. Transport accessibility of the region**

Регион	Наличие аэропортов	Из них международных и федерального значения	Плотность автомобильных дорог с твердым покрытием, км путей на 1000 км <sup>2</sup> территории	Плотность железнодорожных путей на конец года, км путей на 10000 км <sup>2</sup> территории
Амурская область	5	1	35	81
Калужская область	2	1	334	288
Камчатский край	13	1	4,5	0
Мурманская область	3	1	24	60
Нижегородская область	1	1	300	158
Пермский край	4	1	137	98
Республика Саха (Якутия)	35	1	4,0	3
Самарская область	2	1	330	256
Смоленская область	2	Нет	321	226
Тульская область	Нет	Нет	405	367
Тюменская область	7	1	89	55
Удмуртская республика	1	1*	253	185
Ульяновская область	2	2	254	187
Кемеровская область	2	2	177	175

\*Аэропорт в Удмуртской республике (Ижевск) имеет статус «внутренний», «федерального значения», а не «международный», «федерального значения», как в остальных субъектах РФ.

Следующий этап исследования – анализ показателей развития туризма регионов, статистических и институциональных, таких как туристический поток, коллективные средства размещения (КСР), наличие Стратегии развития туризма в регионе и др. (табл. 5).

По числу коллективных средств размещения на 1000 человек данные большинства регионов не превышают среднероссийский уровень (192,8) за исключением

Камчатского края, Амурской и Мурманской областей, Республики Саха (Якутия). Это связано не с наличием достаточного числа КСР, а с низкой заселенностью северных территории. Что касается анализа региональных стратегий, то формально они есть у всех регионов, но качество документов очень отличается: не во всех стратегиях есть упоминание о промышленном туризме.

**Таблица 5. Показатели развития туризма в регионе**  
**Table 5. Indicators of tourism development in the region**

Регион	Турпоток, тыс. человек	Число КСР размещения	Число КСР населения, приходящиеся на 1000 человек	Наличие Стратегии в туризме	Срок действия Стратегии	Упоминание о промтуризме в Стратегии	Наличие брендового туристического маршрута
Амурская область	364,0	172	217,3	+ <sup>27</sup>	2012–2025	+	–
Калужская область	2300,0	197	195,8	нет <sup>28</sup>	2019–2024	+	+
Камчатский край	230,0	106	337,7	+ <sup>29</sup>	2011–2025	–	–
Мурманская область	458,12	163	218,9	+ <sup>30</sup>	2021–2025	+	+
Нижегородская область	2500	526	163,9	нет <sup>31</sup>	2014–2035	+	
Пермский край	754,0	399	153,2	нет <sup>32</sup>	2011–2026		++
Республика Саха (Якутия)	201,5	218	224,9	+ <sup>33</sup>	2020–2025	+	
Самарская область	779,7	475	149,3	+ <sup>34</sup>	2015–2025	+	
Смоленская область	300,0	139	148,1	нет <sup>35</sup>	2018–2030	–	
Тульская область	580,0	186	126,3	+ <sup>36</sup>	2017–2035	+	
Тюменская область	876,8	259	169,5	+ <sup>37</sup>	2018–2025	+	++

<sup>27</sup> Постановление Правительства Амурской области от 10.03.2021 № 129 «Об утверждении Стратегии развития территориального туристического кластера Амурской области». URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/2800202103170020> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>28</sup> Постановление Правительства Калужской области от 26.02.2019 № 122 «Об утверждении государственной программы Калужской области «Развитие туризма в Калужской области». URL: <https://www.kalug-gov.ru/doc/107071> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>29</sup> Распоряжение Правительства Камчатского края от 22.03.2011 № 122-ПП «Об утверждении Стратегии развития туризма в Камчатском крае на период до 2025 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/446224058> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>30</sup> Распоряжение Правительства Мурманской области «Об утверждении стратегии развития туристско-рекреационного кластера Мурманской области на 2021–2025 годы». URL: <https://openregion.gov-murman.ru/npa/390546/> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>31</sup> Стратегия социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 г. URL: <https://www.nn-invest.ru/static/build/upload/files/Стратегия%202035.pdf> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>32</sup> Закон Пермского края от 02.04.2010 № 598-ПК «О стратегическом планировании в Пермском крае». URL: <https://docs.cntd.ru/document/911526464> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>33</sup> Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 20.11.2020 № 1070-р. «О Стратегии развития туризма в Республике Саха (Якутия) на период до 2025 года». URL: <http://portal.b14.ru/wp-content/uploads/2021/02/Rasporuyaga-ot-20.11.2020-1070-r.pdf> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>34</sup> Постановление Правительства Самарской области от 22.04.2015 № 206 «Об утверждении государственной программы Самарской области «Развитие туристско-рекреационного кластера в Самарской области» на 2015–2025 годы». URL: <https://docs.cntd.ru/document/464018369> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>35</sup> Постановление Администрации Смоленской области от 29.12.2018 № 981 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Смоленской области до 2030 года». URL: <https://econ.admin-smolensk.ru/files/410/strategiya-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-smolenskoj-oblasti-do-2030-goda-v-red-postanovleniya-ot-19-05-2020-2.pdf> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>36</sup> Постановление Правительства Тульской области от 16.10.2017 № 468 «Об утверждении Стратегии развития туризма на территории Тульской области на период до 2035 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/450382636> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>37</sup> Постановление Правительства Тюменской области от 14.12.2018 № 489-п «Об утверждении государственной программы Тюменской области «Развитие внутреннего и въездного туризма» и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов». URL: [https://admtumen.ru/files/ogv\\_to/DCP/%D0%92%D1%81%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0.pdf](https://admtumen.ru/files/ogv_to/DCP/%D0%92%D1%81%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0.pdf) (дата обращения: 22.09.2021).

Регион	Турпоток, тыс. человек	Число КСР размещения	Число КСР населения, приходящиеся на 1000 человек	Наличие Стратегии в туризме	Срок действия Стратегии	Упоминание о промтуризме в Стратегии	Наличие брендового туристического маршрута
Удмуртская республика	680,0	184	122,3	нет <sup>38</sup>	2009–2025	–	
Ульяновская область	500,0	141	114,3	+ <sup>39</sup>	2020–2024		+
Кемеровская область	1500,0	339	127,2	+ <sup>40</sup>	2013–2025	–	+

Промышленный туризм развивается в сочетании с другими видами туризма и опирается на существующие туристические маршруты и потоки туристов, поскольку редко объекты промышленного туризма могут стать целью туристической поездки. Как правило, они включаются в комплексный маршрут. Дополнительным конкурентным преимуществом обладают регионы, ставшие частью «Брендового туристического маршрута». Регионы, включенные в данный список: Калужская область («Императорский маршрут»), Мурманская область («Заполярный Калейдоскоп»), Пермский край («НеобыЧАЙные истории земли Пермской», «Династия Романовых в истории Пермского края»), Тюменская область («В Сибирь – по своей воле», «Императорский Маршрут»), Ульяновская область («Дворянин на Волге») и Кемеровская область («Кузбасс. Огонь в сердце»).

Таким образом, такие регионы, как Калужская и Кемеровская области, могут рассчитывать на реализацию всего спектра стратегических возможностей развитой сферы промышленного туризма в регионе.

### **Опыт Кемеровской области – Кузбасса в реализации промышленного туризма**

Угледобывающая и углереперерабатывающая промышленность хорошо представлены в составе туристских продуктов Кузбасса. Экскурсии проводятся на разрезы Кедровский (филиал АО «УК Кузбассразрезуголь»)

и Черниговский (Акционерное общество «Черниговец» (АО ХК «СДС-Уголь»), г. Березовский). Успешно реализуется национальный брендовый маршрут «Кузбасс. Огонь в сердце», предполагающий посещение музея-заповедника «Красная горка», Кедровского угольного разреза, демонстрацию новейших технологических достижений предприятий в угледобыче (Кедровский разрез – экспериментальная площадка для современных средств и технологий пылеподавления при ведении горных работ в угольной промышленности) и музея автотехники «Ретропарк»<sup>41</sup>. Все национальные брендовые маршруты призваны продвигать культурно-исторический потенциал региона. Они характеризуются круглогодичностью, узнаваемостью, высокими стандартами качества туристической услуги, высоким коммерческим потенциалом и полностью соответствуют критериям, выдвигаемым экспертным советом Ростуризма, а также предполагают существенные меры поддержки в части продвижения со стороны федеральных властей. Национальный брендовый маршрут «Кузбасс. Огонь в сердце» вошел в Нацпроект «Туризм и индустрия гостеприимства»<sup>42</sup>.

В год 300-летия открытия угля в регионе программу развития промышленного туризма по методологии АСИ стали реализовывать как предприятия металлургической, перерабатывающей и химической промышленности (Гурьевский металлургический завод,

<sup>38</sup> Закон Удмуртской республики «О Стратегии социально-экономического развития Удмуртской республики на период до 2025 года». URL: <https://economy.udmurt.ru/prioriteti/ser/strategia/40-rz.pdf> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>39</sup> Постановление Правительства Ульяновской области от 1.01.2020 № 37/414-П «Об утверждении государственной программы Ульяновской области «Развитие культуры и сохранение объектов культурного наследия в Ульяновской области» на 2014–2021 годы». URL: <https://docs.cntd.ru/document/463704345> (дата обращения: 22.09.2021); Постановление Правительства Ульяновской области от 13.07.2015 № 16/319-П «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/463710828> (дата обращения: 22.09.2021);

<sup>40</sup> Распоряжение Коллегии Администрации Ульяновской области от 1.03.2013 № 194-р «О Стратегии развития туризма в Кемеровской области до 2025 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/412811132> (дата обращения: 22.09.2021); Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года. URL: <https://xn---2035-3veg1c0a7eat.xn--p1ai/> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>41</sup> Сайт национального брендового маршрута «Кузбасс. Огонь в сердце» URL: <https://brand.visit-kuzbass.ru> (дата обращения: 06.09.21).

<sup>42</sup> Сайт Нацпроекта России. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects> (дата обращения: 06.09.21).

кемеровский КАО «Азот», новокузнецкие Аллюминиевый завод (НКАЗ, ОК РУСАЛ), ОК «Сибшахтострой», ООО «КАМСС» и др.), так и предприятия других отраслей промышленности (АО «Гурьевский пищекомбинат», Гурьевский хлебокомбинат (ИП Акушев), ООО «СХП «Михайловское», ООО «Пивоварня Лобанова и др.). Продолжают поддерживать туристскую деятельность и угольные предприятия ПАО «Южный Кузбасс» (Междуреченск), АО «УК «Кузбассразрезуголь» (Кемерово). Создана комплексная производственно-техническая экскурсия по предприятиям и очистным сооружениям АО «СУЭК-Кузбасс»<sup>43</sup>. Кемеровская область – Кузбасс сохраняет за собой статус региона ресурсного типа<sup>44</sup>. Социально-экономическим обоснованием необходимости диверсификации экономики в сторону развития промтуризма и улучшения качества жизни населения в муниципальных образованиях является тот факт, что 29 городов области (все кроме г. Кемерово) и 5 городских поселений включены в состав монопрофильных муниципальных образований Кузбасса<sup>45, 46</sup>. Именно индустриальный облик Кузбасса может стать безусловным конкурентным преимуществом в контексте развития промышленного туризма.

## ВЫВОДЫ

Промышленный туризм является стратегическим направлением развития индустрии туризма в России. У многих регионов страны есть для этого мощный промышленный потенциал и опыт организации подобного рода экскурсий и маршрутов. В планах АСИ и Минпромторга вовлечь в эту работу как можно больше регионов. Анализ

социально-экономического положения и уровня развития промышленного туризма в регионах, подписавших соглашение с АСИ, показывает, что не все регионы обладают конкурентными преимуществами и ресурсами для реализации стратегических возможностей промышленного туризма на региональном уровне в настоящий момент. Однако они могут создать необходимые конкурентные преимущества благодаря четкой и слаженной работе всех заинтересованных лиц: государства, бизнеса, туристских предприятий, отраслевых некоммерческих объединений в формате государственно-частного партнерства. Что касается желания вовлечь в эту деятельность большое число регионов, то необходим стратегический анализ конкурентных преимуществ и ресурсов российских регионов с целью определения приоритетных направлений развития туризма. Для тех регионов, которые обладают конкурентными преимуществами, необходима разработка программ или стратегий развития промышленного туризма, предполагающие четкое распределение целей и задач во временном срезе с учетом ресурсной обеспеченности и с установлением ответственных сторон организации мониторинга реализации данных программ или стратегий. Для тех регионов, где в силу слабой транспортной доступности развитие любых видов туристических направлений ограничено, ресурсы необходимо направить на решение инфраструктурных задач, поиск, брендинг и продвижение уникальных туристических маршрутов, для которых транспортная доступность не будет таким ограничивающим фактором (например, Камчатский край).

## ЛИТЕРАТУРА

- Земскова Е. С. Анализ поведения потребителей в цифровой экономике с позиции теории поколений // Вестник Евразийской науки. 2019. Т. 11. № 5.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>.
- Левин С. Н., Каган Е. С., Саблин К. С. Регионы «ресурсного типа» в современной российской экономике //

<sup>43</sup> Доклад начальника службы по связям и коммуникации АО «СУЭК-Кузбасс» К. Ю. Усенко на совещании по промышленному туризму представителей Агентства стратегических инициатив и Правительства Кузбасса.

<sup>44</sup> Левин С. Н., Каган Е. С., Саблин К. С. Регионы «ресурсного типа» в современной российской экономике // Журнал институциональных исследований. 2015. Т. 7. № 3. С. 92–101. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2015.7.3.092-101>.

<sup>45</sup> Моногорода. URL: [https://dep.keminvest.ru/menu/deyatelnost/mono\\_sity.php](https://dep.keminvest.ru/menu/deyatelnost/mono_sity.php) (дата обращения: 9.03.2021).

<sup>46</sup> Цивилев С. Е. Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 281–289. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>.

- Журнал институциональных исследований. 2015. Т. 7. № 3. С. 92–101. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2015.7.3.092-101>.
- Никулина Ю. Н. Промышленный туризм в мировой практике: особенности организации и тенденции развития // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 9. С. 40–44.
  - Пайн Д. Б., Гилмора Д. Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М.: Вильямс, 2005. 299 с.
  - Перспективы регионального развития промышленного туризма в свете анализа основных экономических показателей российской туристической индустрии / Н. Н. Яшалова [и др.] // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 2. С. 195–213. <https://doi.org/10.15838/esc.2017.2.50.11>.
  - Стратегические приоритеты развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / А. А. Пятовский [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 339–347. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>.
  - Струцберг Г. В. Современное состояние и перспективы развития промышленного туризма // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2013. № 3. С. 147–151.
  - Седельникова И. В. Промышленный туризм как перспективный вид развития туризма в России // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Томск, 2013. С. 77–78.
  - Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.
  - Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
  - Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
  - Цивилев С. Е. Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 281–289. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>.
  - Bran F., Manea G. The industrial tourism // Quality – Access to Success. 2012. Vol. 13. P. 1–6.
  - Transformation of industrial heritage: An example of tourism industry development in the Ruhr area (Germany) / S. Copic [et al.] // Geographica Pannonica. 2014. Vol. 18. № 2. P. 43–50. <https://doi.org/10.5937/GeoPan1402043C>.
  - Strauss B., Strauss W., Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Morrow, 1991. 538 p.
  - Jia Y. Analysis and suggestions on Chinese industrial tourism development // International Business Research. 2010. Vol. 3. № 2. P. 169–173. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n2p169>.
  - Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.
  - Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>.
  - Phelps E. S. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge and chance. Princeton University Press, 2013. 385 p.
- КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** И. З. Чхотуа – написание разделов введение, объекты и методы исследования, результаты и обсуждения (OTSW анализ, ценности и интересы потребителей туруслуги, опыт Кемеровской области – Кузбасса в реализации промышленного туризма), выводы; Л. И. Власюк – аннотация, результаты и обсуждения (стратегический анализ конкурентных преимуществ регионов РФ), выводы.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Чхотуа Илона Зурабовна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы

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

Власюк Людмила Ивановна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии

Московской школы экономики; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; vlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

#### REFERENCE

- Zemsikova ES. Analysis of consumer behavior in the digital economy from the perspective of generation theory. *The Eurasian Scientific Journal*. 2019;11(5). (In Russ.)
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. *Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Economics and Mathematics Institute]*. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>.
- Levin SN, Kagan ES, Sablin KS. “Resource type” regions in the modern Russian economy. *Journal of Institutional Studies*. 2015;7(3):92–101. (In Russ.) <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2015.7.3.092-101>.
- Nikulina YuN. Industrial tourism in the world: features of the organization and trends of development. *Intellect. Innovations. Investments*. 2017;(9):40–44. (In Russ.)
- Pañ DB, Gilmora DKh. *Ehkonomika vpechatleniï. Rabota – ehto teatr, a kazhdyi biznes – stsena [The experience economy. Work is a theater, and every business is a stage]*. Moscow: Vil'yams; 2005. 299 p. (In Russ.)
- Yashalova NN, Akimova MA, Ruban DA, Boiko SV, Usova AV, Mustafaeva ERK. Prospects for regional development of industrial tourism in view of the analysis of the main economic indicators of Russian tourism industry. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2017;10(2):195–213. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2017.2.50.11>.
- Pyatovskiy AA, Sadovnichaya AV, Chkhotua IZ, Yumatov KV. Strategic priorities of development of tourism and exhibition and fair activities in Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):339–347. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>.
- Struzberg GV. *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya promyshlennogo turizma [The current state and prospects for the development of industrial tourism]*. *Infrastrukturnye otrasli ehkonomiki: problemy i perspektivy razvitiya [Infrastructure sectors of the economy: problems and development prospects]*. 2013;(3):147–151. (In Russ.)
- Sedel'nikova IV. *Promyshlennyy turizm kak perspektivnyy vid razvitiya turizma v Rossii [Industrial tourism as a promising type of tourism development in Russia]*. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh nauk: Trudy XII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh [Relevant issues of the humanities: Proceedings of the XII International scientific-practical conference of students, graduate students, and young scientists]*; 2013; Tomsk. Tomsk: Tomsk Polytechnic University; 2013. p. 77–78. (In Russ.)
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. *Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.
- Kvint VL, Zadorozhnaya GV, Dudovtseva YuV, Shevchuk AV, Alekseev GF, Alimuradov MK, et al. *Strategizing of Kuzbass region ecological development*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 416 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
- Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. *Strategizing of the digital Kuzbass region*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
- Tsvilev SE. Kuzbass 2035: National interests and strategic priorities of the regional development. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):281–289. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>.

- Bran F, Manea G. The industrial tourism. Quality – Access to Success. 2012;13:1–6.
- Copic S, Dordević J, Lukić T, Stojanović V, Dukićin S, Besermenji S, et al. Transformation of industrial heritage: An example of tourism industry development in the Ruhr area (Germany). *Geographica Pannonica*. 2014;18(2):43–50. <https://doi.org/10.5937/GeoPan1402043C>.
- Strauss B, Strauss W, Howe N. *Generations: The history of America’s future, 1584 to 2069*. New York: Morrow; 1991. 538 p.
- Jia Y. Analysis and suggestions on Chinese industrial tourism development. *International Business Research*. 2010;3(2):169–173. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n2p169>.
- Kvint VL. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York: Routledge; 2016. 519 p.
- Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014;84(3):188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>.
- Phelps ES. *Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge and chance*. Princeton University Press; 2013. 385 p.

**CONTRIBUTION:** I.Z. Chkhotua contributed to the following paragraphs: Introduction, Study Objects and Methods, Results and Discussion, and Conclusion. I.Z. Chkhotua also performed the OTSW analysis, described the values and interests of consumers of tourist services, and summed up the experience of Kuzbass in the implementation of industrial tourism. L.I. Vlasjuk contributed to the Abstract, Results and Discussion, and Conclusion. He performed the strategic analysis of the competitive advantages of other regions.

**CONFLICTING INTERESTS:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ABOUT AUTHORS:** Ilona Z. Chkhotua, Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics; Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [Chkhotua@inbox.ru](mailto:Chkhotua@inbox.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>  
Lyudmila I. Vlasjuk, Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics; Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [lvlasjuk@mail.ru](mailto:lvlasjuk@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>