

## МЕТОДИКА СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА: МУНИЦИПАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

DOI: <https://doi.org/10.24891/pvrhvf>

EDN: <https://elibrary.ru/pvrhvf>

### Евгений Алексеевич ЦЫЩУК

ответственный автор, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления бизнес-процессами, Институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация

e-mail: [tsyshchuk-ea@ranepa.ru](mailto:tsyshchuk-ea@ranepa.ru)

ORCID: 0000-0003-3074-2374

SPIN: 9111-9438

### Владимир Александрович МИНАЕВ

доктор технических наук, профессор, Московский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.Я. Кикотя (МосУ МВД России имени В.Я. Кикотя), Москва, Российская Федерация

e-mail: [m1va@yandex.ru](mailto:m1va@yandex.ru)

ORCID: 0000-0002-5342-0864

SPIN: 3204-9239

### Галина Юрьевна ЦЫЩУК

ректор, Академия современного образования (АСО), Тверь, Российская Федерация

e-mail: [gtsyshchuk@list.ru](mailto:gtsyshchuk@list.ru)

ORCID: 0000-0002-1410-5327

SPIN: 5474-5216

#### История статьи:

Рег. № 78/2025

Получена 17.02.2025

Одобрена 24.03.2025

Доступна онлайн

28.08.2025

**Специальность:** 5.2.3

**УДК** 338.48

**JEL:** C83, R58, Z31,  
Z32

#### Ключевые слова:

туризм, ситуационный анализ, экспертные процедуры, инфраструктура, логистика

#### Аннотация

**Предмет.** Формирование туристско-рекреационных систем в регионах России, проблема повышения эффективности управленческих решений в сфере туризма.

**Цели.** Обобщение результатов научно-прикладных исследований, проведенных на муниципальном уровне, и формализация подходов к проведению ситуационного анализа, который является первым шагом при разработке стратегии развития туризма.

**Методология.** Используются методы структурно-содержательного, логического и статистического анализа.

**Результаты.** Разработана методика проведения ситуационного анализа развития туризма, раскрыты отдельные его аспекты. На примере Свердловской области оценены факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на развитие туризма. Установлено, что строгий отбор экспертов, их участие в полевых исследованиях, определение степени согласованности экспертных оценок снижают вероятность управленческих ошибок.

**Выводы.** Проведение ситуационного анализа позволяет сформировать основу для разработки стратегии развития туризма.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

---

**Для цитирования:** Цыщук Е.А., Минаев В.А., Цыщук Г.Ю. Методика ситуационного анализа развития туризма: муниципальный уровень // Региональная экономика: теория и практика. – 2025. – № 8. – С. 171 – 194. DOI: 10.24891/pvrhvf EDN: PVRHVF

---

## Введение

Система управления развитием туризма в Российской Федерации, как и любая другая система, обладает определенным набором характеристик. В качестве одной из них Т.В. Черевичко [1] выделяет структурность. С точки зрения содержания управленческих решений, а также ресурсного обеспечения и полномочий в системе управления туризмом выделяют четыре элемента (уровня): общенациональный, региональный, муниципальный и локальный (отдельные бизнес-проекты). Они связаны между собой, но при этом имеют свои приоритеты и зоны ответственности. По мнению И.В. Бушуевой<sup>1</sup>, федеральный уровень – это реализация политики экономического роста, обеспечение спроса на туристские услуги, управляемое целевое перераспределение и перетоки финансовых ресурсов. К числу проблем федерального уровня А.Ю. Александрова, В.Е. Домбровская и Д.В. Амеликина [2] относят синхронизацию проектных решений в части организационно-пространственного развития туризма с учетом неравномерности распределения туристско-рекреационного и экономического потенциалов.

Меры налогового стимулирования (прежде всего, для инвесторов) в основном реализуются на региональном уровне. По мнению В.И. Кружалина, Т.Н. Меньшиковой, К.В. Кружалина [3], инвестиционная политика сегодня является прерогативой региональных управленческих команд, за исключением общенациональных проектов. Региональный туризм решает проблемы повышения деловой активности субъектов предпринимательства, привлечения инвестиций, продвижения туристских продуктов и развития межмуниципальных туристских связей.

Наибольший интерес для исследования представляет муниципальный уровень, так как именно здесь формируются туристический продукт и условия для осуществления туристско-рекреационной деятельности. Муниципальные команды решают разнообразные задачи, связанные с обоснованием целей развития туризма, поддержкой «очагов деловой активности» (стартапов, социальных инициатив, проектов), сетевым взаимодействием, созданием новых бизнес-цепочек. В статье Т.С. Романишиной [4] выделяются проблемы, сдерживающие развитие туризма на муниципальном уровне. К одной из них следует отнести сложности с методическим обоснованием управленческих решений. Наиболее актуально это для промышленно-развитых и депрессивных территорий. В первом случае поиск решений осуществляется в логике «зачем нам туризм?», то есть требуется определить, какое место туризм может занять в структуре местной экономики. Исследования показывают, что для 80% руководителей органов власти идея по развитию туризма кажется нелогичной. Такой стереотип «блокирует» возникновение гипотез и в конечном итоге определяет инерционный характер развития местной экономики и социальной сферы.

Во втором случае требуется ответить на вопросы о том, способен ли туризм стать «локомотивом местной экономики» и что может стать «приводным ремнем» изменений. Существуют примеры успешных команд, которые путем проб и ошибок смогли достичь положительных результатов в наращивании туристского потока, привлечении инвестиций и создании рабочих мест в отрасли, но большинство муниципальных органов власти испытывают трудности с обоснованием стратегии еще на этапе формулирования гипотезы. Для устранения указанной проблемы необходимо обобщить результаты научно-прикладных исследований на муниципальном уровне и формализовать подходы к проведению ситуационного анализа, который является первым шагом в разработке стратегии туризма.

---

<sup>1</sup> Бушуева И.В. Современные тренды развития системы управления туристско-рекреационным освоением территорий в России. В кн.: Наука – сервису: материалы XXIII Международной научно-практической конференции. Т. 1. М.: РУСАЙНС, 2018. С. 35–41.

Объектом исследования выступает туристско-рекреационный комплекс в границах муниципального образования. Прикладное значение исследования выражается в повышении эффективности управленческих решений в сфере туризма за счет качества анализа ситуации в отрасли и экономии ресурсов на его осуществление. Выводы и рекомендации, представленные в статье, опираются на результаты научно-прикладных исследований, проведенных на территории Клинского муниципального округа (2015 г.), Богородского городского округа (2016 г.), Раменского городского округа Московской области (2020 г.), Лихославльского городского округа Тверской области (2017 г.), Вачского городского округа Нижегородской области (2023 г.), Полевского городского округа Свердловской области (2024 г.).

### Методы исследования

В трудах В.И. Кружалаина<sup>2</sup>, Н.В. Шабалиной<sup>3</sup>, Л.Ю. Мажар [5] раскрыты структурно-содержательные аспекты понятия «туристско-рекреационная система», рассмотрены принципы ее построения и функционирования. Исследователи М.М. Киреева [6], Д.А. Кощеев [7] рассматривают туристско-рекреационные системы различного уровня и масштаба в целях оценки потенциала территории, М.А. Морозов<sup>4</sup> и Л.Ю. Мажар [8] уделяют внимание пространственному моделированию, Н.В. Шабалина [9] и М.А. Голенкова<sup>5</sup> – стратегическому и тактическому планированию. Исследователи Н.А. Платонова, Е.С. Погребова<sup>6</sup> и Т.М. Кривошеева [10] анализируют состояние туристской инфраструктуры, конкурентное окружение; А.Н. Алексеев, А.В. Аверин, К.К. Поздняков [11] оценивают влияние отрасли туризма на экономику России.

Важное место среди методов исследования занимает ситуационный анализ, необходимый при разработке управленческих решений. Ситуационный анализ следует отнести к комплексно-комбинированным методам исследования, поскольку он предусматривает не только выявление факторов, влияющих на развитие туризма, исследование их качественных характеристик, но и проведение экспертных процедур с количественными оценками. Ситуационный анализ завершается выводами о приоритетных направлениях или о стратегии развития туризма на основе сценарного подхода.

В зависимости от целей ситуационного анализа определяется уровень его детализации и выбираются соответствующие инструменты и техники. При этом алгоритм ситуационного анализа является универсальным. Первый обязательный этап – постановка и описание проблемы. Поскольку туристско-рекреационный комплекс является частью системы управления территорией в целом, необходимо сформулировать главную проблему и после этого проводить ее декомпозицию, определяя причины и последствия. Это позволит определить цель анализа, источники информации и группы факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на развитие туристско-рекреацион-

<sup>2</sup> Кружалин В.И., Мирзова А.О. Принципы функционирования территориальных туристско-рекреационных систем. В кн.: Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования: труды XIX международной научно-практической конференции. М.: Т8 Издательские Технологии, 2024. С. 28–32.

<sup>3</sup> Кружалин В.И., Шабалина Н.В., Кружалин К.В. Научно-методические подходы к формированию единой туристско-рекреационной системы Российской Федерации. В кн.: Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования: труды IX Международной научно-практической конференции. Калуга: Калужский государственный университет имени К.Э. Циолковского, 2014. С. 14–19; Шабалина Н.В. Эволюция научных представлений о туристско-рекреационной системе как предмете исследований рекреационной географии. В кн.: Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования: труды VI Международной научно-практической конференции. СПб: Д.А.Р.К, 2011. С. 160–168.

<sup>4</sup> Морозов М.А., Львова Т.В. Моделирование туристских дестинаций // Сервис в России и за рубежом. 2010. № 1. С. 140–148.

<sup>5</sup> Голенкова М.А. Стратегическое управление в сфере туризма в муниципальных образованиях. В кн.: Государство. Политика. Социум: вызовы и стратегические приоритеты развития: материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. Екатеринбург: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2024. С. 75–79.

<sup>6</sup> Минаев В.А., Платонова Н.А., Погребова Е.С. Методика анализа качества региональной инфраструктуры индустрии туризма и туристского сервиса // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2014. Т. 8. № 2. С. 38–48.

ного комплекса. Например, для Раменского городского округа Московской области, который может быть отнесен к промышленно-развитым территориям, ключевой проблемой социально-экономического развития является недостаток квалифицированных кадров, вызванный маятниковой миграцией рабочей силы. Основная причина, по которой развивается маятниковая миграция, – невозможность реализации творческого потенциала жителей округа в месте их постоянного проживания. Фактор, оказывающий стимулирующее воздействие на маятниковую миграцию, – относительная близость к Москве и комфортное транспортное сообщение (время в пути составляет 45 мин.). Проводя декомпозицию, выделяем причины, по которым это происходит: так, в структуре местной экономики преобладают промышленное и научно-техническое производство, логистика и торговля. По сравнению с ними доля других видов экономической деятельности, позволяющих наиболее полно раскрыть творческий потенциал, в том числе в сфере туризма, крайне мала.

Таким образом, в рассматриваемом примере дальнейший ход ситуационного анализа определяют вопросы о том, какие условия необходимы и достаточны для самореализации жителей в месте их постоянного проживания и в какой мере возможно реализовать эти условия через развитие туризма. Следует обратить внимание, что исследовательские вопросы относятся не к материальным условиям труда (к уровню заработной платы), а к условиям самореализации человека, к числу которых также могут быть отнесены экологическая ситуация, уровень доверия между экономическими агентами, качество институциональной среды, наличие туристских ресурсов, состояние туристской инфраструктуры и другие факторы.

Изучая документы по планированию развития туризма на муниципальном уровне (стратегии, концепции, мастер-планы, программы и т.п.), мы обратили внимание на одно обстоятельство. В большинстве документов туризм рассматривается обособленно, а именно – проблема развития туристско-рекреационного комплекса на этапе целеполагания слабо синхронизирована с главной проблемой развития территории. Мы считаем такой подход некорректным, так как он не учитывает в полной мере ряд системных характеристик управления туризмом (комплексность и динамичность), описывающих элементы системы, межэлементные взаимодействия и их свойства. Например, при построении моделей управления туризмом ключевым способом взаимодействия между экономическими агентами выступают организационные коммуникации, которые невозможно разделить на туристские и «не туристские». Особенно это актуально для сетевых моделей, классификационные признаки которых были рассмотрены авторами настоящей статьи ранее<sup>7</sup>, поэтому исследование социальной среды территории должно носить комплексный характер.

Второй этап – сбор и структурирование первичной информации для анализа. Задачи – определить релевантные источники информации; раскрыть их содержание; обобщить и структурировать данные по отдельным направлениям, факторам, объектам и процессам для последующей интерпретации; сформировать команду экспертов. Чем раньше эксперты подключаются к аналитической работе, тем выше уровень полноты и согласованности экспертных оценок и тем объективнее выводы. Данное условие не всегда выполнимо в силу экономических причин, поэтому для минимизации затрат рекомендуется использовать дистанционные технологии или создавать «исследовательские информационные мембраны». Примером такой мембраны может служить группа магистрантов, которые осуществляют полевые исследования на территории муниципалитета по теме своих диссертаций. Их основная задача – выбирать наиболее важную информацию и формировать на ее основе ежедневные выдержки, максимально соответствующие целям и задачам ситуационного анализа. Информация может быть представлена в виде таблиц, блок-схем, рисунков с приложением аудио-, фото- и видеоматериалов.

Предметом ситуационного анализа является разнообразная информация о внутренней и внешней среде туристско-рекреационного комплекса, которая должна быть полной (достаточной), надежной,

---

<sup>7</sup> Minaev V.A., Tsyshchuk E.A., Tsyshchuk G.Yu. Network-Centric Concept of Tourist and Recreational Systems Management: Municipal Aspect. Physics and Technology Proceedings (CPT2020). Conference Proceedings. The 8th International Scientific Conference on Computing, 2020, vol. 2763, part 1, pp. 340–346. EDN: GTKRCC

актуальной и релевантной целям исследования. Для соблюдения этих критериев рекомендуется использовать три взаимосвязанных друг с другом источника: базу нормативно-правовых документов, социально-экономические показатели и сведения о туристско-рекреационных ресурсах и объектах инфраструктуры, получаемые в ходе кабинетных и полевых исследований. Остановимся на каждом из источников подробнее.

К нормативно-правовым документам относятся стратегии, концепции, декларации, законы, схемы территориального планирования, проекты и программы. Данный источник информации является атрибутом любого исследования, но им нередко пренебрегают. Это стереотип, связанный с субъективным восприятием результатов, полученных ранее другими экспертами. Практика ситуационного анализа показывает, что при детальном рассмотрении нормативно-правовых документов даже начинающий исследователь сможет получить представление о проблемах социально-экономического развития территории, составить схему ее организационно-пространственного развития (увидеть пересечения и выпадающие области, усиления и противоречия), выделить перспективные объекты, сгруппировать их в субкластеры и сформулировать перечень факторов для дальнейшей проработки.

Например, мероприятия по разработке схемы транспортного обслуживания актуальны для муниципалитетов, реализующих стратегии создания туристских хабов, предназначение которых – быть точкой прибытия и точкой отправления в более развитые в туристском отношении регионы. Такой подход позволяет относительно быстро наращивать экскурсионный (туристский) поток. Примером могут служить хабы, которые создаются в Клинском муниципальном округе и в Раменском городском округе Московской области.

Социально-экономические показатели позволяют оценить в первом приближении демографическую ситуацию, структуру местной экономики, туристско-рекреационный поток, налоговые поступления. На данном этапе не требуется проведение детального анализа статистических показателей, так как это затратная и продолжительная процедура. Основная задача – получить представление об экономической специализации муниципального образования, распределении ресурсов и роли туризма в местной экономике.

Приведем пример использования различных показателей для выявления критически важных проблем. На территории Вачского муниципального округа Нижегородской области реализуется укрупненный проект по созданию кластера творческих индустрий «Царство филигрании». Миссия проекта – сформировать экономическую основу для увеличения числа жителей округа. Основная проблема, требующая решения – сокращение численности населения. Так, с 1998 г. численность населения снизилась на 35% и по состоянию на начало 2023 г. составила 17,1 тыс. чел. Особое беспокойство вызывает отсутствие притока молодых специалистов в перспективную отрасль местной экономики – народные художественные промыслы.

До настоящего времени туризм серьезно не рассматривался в качестве драйвера экономики Вачского муниципального округа. В структуре экономики Вачского муниципального округа традиционно доминировала металлообработка (рис. 1). Но анализ показал, что именно туризм и креативные индустрии способны обеспечить максимально быстрый и устойчивый рост экономики Вачского муниципального округа в целом за относительно короткий промежуток времени. Основные причины для обеспечения быстрого роста – высокая вовлеченность местных жителей в процесс изменений, особое географическое местоположение Вачи. Благодаря развитию «экономики впечатлений» может быть достигнут более высокий, чем обычно, мультипликативный эффект.

Реализация проекта позволит в полной мере использовать логистические возможности по таким направлениям, как Москва–Владимир–Муром–Вача–Нижний Новгород, Москва–Рязань–Касимов–Муром–Вача–Нижний Новгород. В результате формируется новая опорная территория для приема путешественников, получает новое развитие маршрут от Мурома до Нижнего Новгорода по автомобильной дороге общего пользования регионального значения 22К-0125. Дополнительные возможности по наращиванию туристско-экскурсионного потока связаны со строительством высокоско-

ростной автомагистрали М12 Москва–Екатеринбург (съезд на 22К-0125 в Муроме) и с развитием водных маршрутов по Оке (точка входа – через Жайск).

Экономическому росту на территории Вацкого муниципального округа могут способствовать такие факторы, как:

- видовое разнообразие уникальных туристско-рекреационных ресурсов, позволяющее обеспечить максимально широкий охват целевых аудиторий как источников спроса (примеры – семьи с детьми, любители активного отдыха и сельского образа жизни, паломники, исследователи старины, эксперты, «деловые путешественники»);
- привлекательность географического ландшафта для автомобилистов и любителей активного отдыха (перепады высот, овраги, небольшие реки, озера, островки леса);
- высокий экспортный потенциал всемирно известного предприятия «Казаковская филигрань», низкий уровень рисков санкционного давления в отношении продукции данного предприятия;
- успешный опыт организации крупных событий.

Стратегия развития кластера предусматривает использование туризма в качестве источника социально-экономических изменений. Задача по обеспечению опережающего роста туризма в Вацком муниципальном округе не стоит. Основную долю в структуре местной экономики будут составлять металлообработка, народные художественные промыслы и новое направление – креативные индустрии. Основные изменения будут связаны с наращиванием оборота по этим отраслям за счет мультипликативного эффекта от развития туризма (табл. 1). Способы получения сведений, необходимых для расчета, – это запросы в органы исполнительной власти, изучение муниципальной статистики.

Нередко возникает вопрос о способах оценки туристского потока. На муниципальном уровне не всегда имеются статистические данные по использованию коллективных средств размещения (КСР). По нашему мнению, может быть использована относительно простая и апробированная на практике методика, позволяющая расчетным путем в первом приближении определить число путешественников, останавливающихся на ночевку в границах исследуемой территории. Суммарное количество туристов определяется по формуле:

$$Q = 365 \frac{P \cdot V}{T}, \quad (1)$$

где  $P$  – количество мест в КСР на территории муниципального образования (источники информации – интернет-сайты, агрегаторы, системы бронирования, телефонные опросы администраторов и/или руководителей службы приема и размещения);  $V$  – рассчитываемое на основе данных региональной статистики среднегодовое значение загрузки КСР на территории субъекта Российской Федерации, в границах которого находится муниципальное образование, %:

$$V = \frac{Ч_{Н}}{Ч_{М} \cdot 365}, \quad (2)$$

где  $Ч_{Н}$  – число ночевков в КСР в целом по субъекту Российской Федерации,  $Ч_{М}$  – число мест в КСР в целом по субъекту Российской Федерации;  $T$  – средняя продолжительность пребывания туристов (ночевков) в КСР в целом по субъекту Российской Федерации, в границах которого находится муниципальное образование. Последний показатель рассчитывается на основе данных региональной статистики по формуле:

$$E = \frac{Ч_{Н}}{Ч_{Р}}, \quad (3),$$

где  $Ч_{Н}$  – число ночевков в КСР в целом по субъекту Российской Федерации,  $Ч_{Р}$  – численность размещенных в КСР в целом по субъекту Российской Федерации.

Приведем пример расчета количества туристов для Вачского муниципального округа Нижегородской области. Исходные данные:  $P=80$  ед. (абсолютный показатель);  $V = \frac{5\,897\,958}{48\,654 \cdot 365} = 0,33$  (относительный показатель), где в числителе – число ночевков в КСР в целом по Нижегородской области, в знаменателе – число мест в КСР в целом по Нижегородской области и количество дней в году;  $T = \frac{5\,897\,958}{1\,593\,035} = 3,7$  ночей, где в числителе – число ночевков в КСР в целом по Нижегородской области, в знаменателе – численность размещенных в КСР в целом по Нижегородской области. В итоге количество туристов составляет 2,6 тыс. чел./год.

Сведения о туристско-рекреационных ресурсах и объектах инфраструктуры могут быть получены посредством кабинетных и полевых исследований. Кабинетный этап предусматривает сбор из открытых источников информации о туристско-рекреационных ресурсах, к числу которых, по мнению В.И. Кружалина [12], могут быть отнесены:

- природные объекты и территории;
- промышленные и сельскохозяйственные предприятия, являющиеся объектами показа;
- объекты и места бытования народных промыслов и ремесел;
- усадьбы и усадебные комплексы;
- объекты религиозного назначения;
- музеи и выставочные залы;
- памятники, исторические здания и архитектурные ансамбли.

К числу туристско-рекреационных ресурсов следует также отнести и нематериальное наследие, которое может обладать значительным потенциалом для развития туристско-рекреационной деятельности (примеры – информация, связанная с жизнью известных личностей, масштабные исторические события или явления, культура или традиции отдельных народов или поселений).

Дополнительно формируется перечень из объектов инфраструктуры туризма: коллективные средства размещения, предприятия общественного питания, информационные центры, туристские стоянки, кемпинги, объекты придорожного сервиса, пункты проката инвентаря и снаряжения, муниципальные зоны отдыха (парки, скверы, фестивальные площадки), оборудованные пляжи и туристские тропы, развлекательные учреждения, спортивные сооружения, другие объекты. Сведения об объектах заносятся в таблицу с указанием открытых данных (месторасположение, время создания, использование в туристском обороте, транспортная доступность, емкость, структура услуг и т. д.). Далее объекты наносятся на онлайн-карту, и осуществляется подготовка к полевому этапу исследований.

Полевой этап предусматривает проведение группой экспертов выездных мероприятий для изучения объектов и знакомства с предпринимателями, руководителями организаций, краеведами, активными горожанами. Основная задача этого этапа – определить сильные и слабые стороны туристско-рекреационного комплекса в границах муниципального образования. По окончании полевого этапа проводится стратегическая сессия по исследованию символических ресурсов местности (уклады, традиции, обычаи) и генерации проектных инициатив. В стратегической сессии принимают участие руководители органов власти, общественных организаций, представители бизнеса, социальных групп. По итогам стратегической сессии с учетом ранее полученной информации готовится аналитическая записка, в которой выделяются факторы, способные оказать влияние на развитие туризма и смежных отраслей местной экономики. Полевой этап – один из самых трудоемких, но его тщательная подготовка и проведение формируют прочную основу для проведения экспертных процедур.

Третий (завершающий) этап ситуационного анализа – экспертные процедуры. Предусмотрено использование таких экспертных методов, как ранжирование, сопоставление, балльный метод и др. Их предназначение – усреднить мнения или оценки специалистов по разнообразным вопросам, что позволяет создать основу для принятия управленческих решений. Результаты экспертных процедур выражаются в количественной и/или в качественной форме.

Использование экспертных методов при проведении ситуационного анализа не случайно. Практика показывает, что обоснование решений не всегда может быть произведено на основе точных расчетов. Интуиция и субъективность являются неизбежными элементами экспертных процедур, поэтому главной особенностью использования экспертных методов является трудность формализации данных. Наиболее простым в использовании является метод ранжирования, позволяющий установить значимость (вес) исследуемого объекта среди других объектов. При проведении ситуационного анализа таким объектом является фактор. Приведем пример ранжирования пяти факторов, характеризующих сильные стороны туристско-рекреационного комплекса Полевского городского округа Свердловской области.

В экспертных процедурах приняли участие семь специалистов, имеющих релевантный опыт в проектировании и развитии туристских территорий, наиболее полно осведомленных о ситуации в отрасли. Более предпочтительному фактору присвоен самый высокий ранг (в данном случае 5), наименее предпочтительному – 1. Перечень сильных сторон и их ранжирование представлены в табл. 2, 3. Проведенное ранжирование свидетельствует о большей значимости двух факторов: разнообразия туристско-рекреационных ресурсов и географического положения округа. Влияние (выраженность, проявленность) факторов оцениваются далее с использованием балльного метода.

Мнения экспертов могут различаться. Среди возможных причин этого чаще всего выделяют конформизм или конъюнктурность специалистов, поэтому всегда следует предусматривать оценку согласованности мнений экспертов. Если в экспертных процедурах принимают участие два специалиста, то для оценки согласованности их мнений достаточно использовать коэффициент ранговой корреляции Спирмена, воспользовавшись формулой:

$$R = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_i (x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_i (y_i - \bar{y})^2}}, \quad (4)$$

где  $R$  – коэффициент ранговой корреляции Спирмена,  $x_i, y_i$  – ранги, установленные экспертами.

Значительно больший интерес представляет коэффициент конкордации Кендалла, так как он позволяет установить степень согласованности мнений более чем двух экспертов. Коэффициент конкордации определяется по следующей формуле (5):

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{j=1}^m A_{ij} - m \frac{n+1}{2} \right]^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (5)$$

где  $W$  – коэффициент конкордации,  $n$  – количество факторов,  $m$  – количество экспертов,  $A_{ij}$  – ранг  $i$ -го фактора в ранжировке, проведенной  $j$ -м экспертом. Так, в нашем примере ранг второго фактора, оцененного пятым экспертом,  $A_{25} = 1$ .

Коэффициент конкордации может изменяться в пределах  $0 \leq W \leq 1$ . Увеличение его значения соответствует увеличению степени согласованности мнений экспертов. Если  $W = 0$ , то это означает полную противоположность мнений, а если  $W = 1$  – полное совпадение ранжирований. Согласованность вполне достаточна при  $W \geq 0,5$ . Небольшое значение коэффициента может быть обусловлено тем, что существуют группы экспертов или с высокой, или с невысокой степенью согласованности противоположных мнений. В нашем примере  $W = 0,935$ , что свидетельствует о высокой согласованности мнений экспертов.

Следует обратить внимание еще на один аспект. Экспертные оценки значимости факторов представляют собой случайные величины, поэтому результаты любой экспертизы дополнительно проходят испытание на надежность (достоверность). Для этого используется критерий Пирсона «хи-квадрат». Этот критерий позволяет статистически проверить гипотезу, то есть проверить значимость расхождения эмпирических (наблюдаемых) и теоретических (ожидаемых) частот. До конца XIX в. нормальное распределение (распределение вероятностей) считалось всеобщим законом вариации данных. Однако К. Пирсон заметил, что эмпирические частоты могут сильно отличаться от нормального распределения. Какова последовательность определения уровня значимости по данному критерию? На первом этапе определяется расчетное значение  $\chi^2_{расч}$  по формуле

$$\chi^2_{расч} = W \cdot m \cdot S, \quad (6)$$

где  $S = (n - 1)$  число степеней свободы. В нашем случае  $S = 4$ .

Далее определяется табличное значение  $\chi^2_{табл}$  на основе количества степеней свободы и значения вероятности, называемого уровнем значимости (пороговое значение вероятности). Обычно задается значимость в пределах от 0,005 до 0,05. Если  $\chi^2_{расч} > \chi^2_{табл}$ , то мнения экспертов окончательно признаются согласованными. В противном случае экспертные процедуры следует повторить.

В нашем примере при пороговом значении вероятности 0,005 и числе степеней свободы  $S = 4$   $\chi^2_{табл} = 14,86$ . Таким образом, мнения экспертов можно признать согласованными с вероятностью 0,995, так как значение  $\chi^2_{расч}$  больше табличного и составляет 26,2.

Далее в ходе экспертных процедур рассчитывается интегральный показатель влияния факторов, их выраженности. Для этого устанавливают шкалы (наиболее распространенные – 10-балльная и 100-балльная). Ситуационный анализ завершается выбором наилучшего варианта стратегии развития туризма на территории муниципального образования. Для исследования комбинаций в рамках стратегирования используют такой универсальный инструмент, как SWOT-анализ, относящийся к группе экспертных методов. Выводы по итогам ситуационного анализа включают набор управленческих рекомендаций по развитию туризма:

- цели и ожидаемые результаты;
- содержание стратегии как способа достижения цели;
- политика и тактико-функциональные мероприятия реализации стратегии (создание организационных структур управления, разработка и реализация схем туристско-рекреационного освоения территории, формирование сообществ, привлечение инвестиций и др.).

## Результаты

Предложенные методические подходы к проведению ситуационного анализа апробированы в период 2015–2024 гг. в рамках хозяйственно-договорных научно-исследовательских работ. Рассмотрим пример оценки факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на развитие туризма в Полевском городском округе Свердловской области (табл. 4–7, рис. 2). Экспертная оценка факторов подтверждает гипотезу о целесообразности выбора стратегии переходного периода «преодоление слабых сторон» (WO), то есть использование сильных сторон и возможностей для наращивания туристско-экскурсионного потока, повышения занятости молодежи и получения дополнительных экономических выгод. Сформулируем рекомендации по позиционированию территории.

*Фабрика экскурсий (превращение Полевского в учебно-методический полигон экскурсоведения).* В сознании целевой аудитории и экономических агентов туристского рынка следует закрепить мысль о том, что самых лучших «экскурсоводов-сказителей» готовят именно в Полевском (сказ как символический ресурс территории, связанной с творчеством П.П. Бажова). Заявленные масштабы

проектов по созданию в Свердловской области туристических кластеров могут рассматриваться как возможности. В соответствии с концепцией развития территории туристско-рекреационного кластера «Большая Сысерть»<sup>8</sup>, расположенного в границах пяти городских округов (рис. 3), планируется к 2038 г. увеличить общий туристический поток в кластер более чем в два раза – до 2,8 млн поездок, в том числе на территорию Полевского – до 812 тыс. поездок. Создание «фабрики экскурсий» снизит напряженность в вопросах занятости. Бренд «Экскурсоводы Полевского» поможет людям всех возрастов реализовать свой творческий потенциал по месту жительства.

*Точка входа в кластер «Большая Сысерть».* В концепции развития территории туристско-рекреационного кластера «Большая Сысерть» Полевскому городскому округу отводится пассивная роль. «Ядро изменений» находится в Сысерти, куда будет направлен основной поток инвестиций в инфраструктуру. В Полевском предусмотрены отдельные локальные улучшения, связанные с благоустройством, и планируется создание объектов коммерческого назначения. Точкой входа в кластер будет именно Сысерть. Для Полевского, включенного в границы кластера, возможны два разнонаправленных сценария: согласиться с пассивной ролью или занять активную позицию. В обоих случаях возможны дополнительные экономические выгоды. Ключевое отличие заключается лишь в качестве создаваемой социальной среды и рисках.

Если управление всей цепочкой создания туристского продукта будет осуществляться из Сысерти, то это слабо повлияет на решение проблемы оттока молодежи из региона, и не будет создана смысловая доминанта для объединения. Основной риск определяется зависимостью от качества управления кластером. Под влиянием управленческих решений поток туристов может прекратиться, может измениться его структура. Сложно повлиять на ситуацию, находясь в пассивной позиции. В качестве оптимального решения рекомендуется использовать сетевую модель управления, «приводным ремнем» которой станет Полевской.

Следует обратить внимание на одно существенное обстоятельство. Железнодорожная магистраль, связывающая Екатеринбург и Челябинск, проходит через станцию Полевской. Она уже приспособлена для эксплуатации скоростных пригородных электропоездов. В краткосрочной перспективе возможно повысить интенсивность движения. Сысерть расположена на ответвлении от основной железнодорожной магистрали. В концепции развития территории туристско-рекреационного кластера «Большая Сысерть» указывается на необходимость запуска пассажирского железнодорожного сообщения Шабровский–Сысерть со строительством станции в Сысерти. С экономической точки зрения это выглядит нецелесообразным. Для того чтобы стать точкой входа в кластер «Большая Сысерть», необходимо создать на железнодорожной станции Полевской современный визит-центр, тем более что поселок Станционный-Полевской с богатейшей историей может стать «объектом притяжения». Целесообразно совместить две функции: туристского объекта и хаба, через который будут распределяться туристские потоки в Сысерть, Полевской и другие муниципалитеты.

Одна из управленческих рекомендаций по воплощению предложенной стратегии связана с изменением системы управления туризмом. В частности, предлагается создать муниципальную некоммерческую организацию по развитию туризма, которая будет выполнять функции проектного офиса. Задачи проектного офиса – актуализация содержания всех действующих проектов и инициатив, включая те из них, которые реализуются предпринимателями, самозанятыми гражданами и некоммерческими организациями; ревизия всех муниципальных программ, реализуемых органами власти; формирование портфеля проектов по развитию туризма в Полевском городском округе.

В большинстве случаев управление муниципальными программами осуществляют органы власти. Отдельные исполнители привлекаются лишь на конкурсной основе и не участвуют в разработке управленческих решений. Портфель проектов позволит объединить все программы и проекты в сфере туризма по всему муниципалитету; именно на уровне портфеля проектов осуществляется достижение стратегической цели по развитию туризма, и важное значение имеет соответствие

<sup>8</sup> Автономная некоммерческая организация «Управляющая компания туристско-рекреационными кластерами Свердловской области». URL: <https://welcometoural.ru/about/cluster?ysclid=me60e351ni756297127>

целей отдельных проектов и программ общей стратегической цели, то есть необходимо определить последовательность реализации проектов, выделить приоритеты, обеспечить реализацию проектов разнообразными ресурсами. Предложенным изменениям соответствует такой тип организационной структуры, как слабая матрица с приоритетом руководителей структурных подразделений. Руководители проектов согласовывают с ними выделение кадровых, материальных, информационных ресурсов для реализации проектов (рис. 4).

Портфель проектов позволяет синхронизировать и взаимоувязать все муниципальные программы по тем мероприятиям, которые имеют прямое или косвенное отношение к развитию туризма (молодежная и информационная политика, культура, спорт, экология, транспортный комплекс, другие направления). Проекты, реализуемые предпринимателями, самозанятыми гражданами и некоммерческими организациями, также рекомендуется включать в общий портфель и в повестку работы проектного офиса, используя социальные технологии. Соединение частной инициативы и коммерческих интересов с муниципальной политикой – ключевая особенность данной системы управления. Для реализации такого подхода необходимо создание коллегиального органа – совета по развитию территории, который будет рекомендовать новые проекты к интеграции в общий портфель.

### **Заключение**

Обоснование управленческих решений по развитию туризма на территории муниципальных образований представляет собой комплексный многоступенчатый процесс, важное место в котором занимает ситуационный анализ. Именно его результаты во многом определяют ход проектно-аналитической работы, связанной с разработкой стратегий, мастер-планов, проектов, программ, дорожных карт. Основное предназначение ситуационного анализа – сформировать гипотезу, предложить сценарий развития туризма, выделить отдельные области, требующие более детальной проработки на следующих этапах планирования. Качество ситуационного анализа снижает вероятность совершения управленческих ошибок в будущем.

В научной литературе представлены разнообразные методические подходы к проведению ситуационного анализа. В рамках большинства подходов не разработаны практические методики по использованию различных инструментов, а трудоемкие процедуры не в полной мере адаптированы к реальным экономическим условиям. Предложенная авторами настоящей статьи методика, обобщая исследовательский опыт, содержит конкретный набор действий и является экономически выгодной с точки зрения трудоемкости и продолжительности реализации.

Алгоритм проведения ситуационного анализа является универсальным, но выбор конкретных методов и техник определяется постановкой и описанием проблемы. Поскольку туризм – это многоотраслевой комплекс, диагностику проблемы необходимо осуществлять с верхнего уровня, и только после этого следует проводить ее декомпозицию, определяя причины и последствия. При проведении ситуационного анализа необходимо управлять качеством экспертных процедур, осуществляя подбор специалистов, релевантных целям исследования, обеспечивая их участие в кабинетных и полевых исследованиях, оценивая согласованность экспертных оценок.

**Таблица 1****Вачский муниципальный округ Нижегородской области: показатели социально-экономического развития (2023 и 2030 гг.)****Table 1****The Vachsky Municipal District of the Nizhny Novgorod Oblast: Socioeconomic development indicators for 2023 and 2030**

Показатель	Единица измерения	Значение
		2023 (факт)
Количество жителей	Тыс. чел.	17 100
Совокупный оборот индустрии туризма	Млн руб.	60
Совокупный оборот творческих (креативных) индустрий	Млн руб.	140
Туристский поток (ночевка)	Тыс. чел.	2,6
Экскурсионный поток	Тыс. чел.	20
Совокупная емкость коллективных средств размещения	Количество койко-мест	80
Туризм и творческие (креативные) индустрии: количество рабочих мест	Ед.	100

*Продолжение*

Показатель	Единица измерения	Значение
		2030 (прогноз)
Количество жителей	Тыс. чел.	18 750
Совокупный оборот индустрии туризма	Млн руб.	1 000
Совокупный оборот творческих (креативных) индустрий	Млн руб.	1 500
Туристский поток (ночевка)	Тыс. чел.	15,3
Экскурсионный поток	Тыс. чел.	200
Совокупная емкость коллективных средств размещения	Количество койко-мест	470
Туризм и творческие (креативные) индустрии: количество рабочих мест	Ед.	500

*Источник:* Администрация Вачского муниципального округа Нижегородской области. Отдел экономики. URL: <https://vacha.nobl.ru/activity/38471/>

*Source:* The Vachsky Municipal District of the Nizhny Novgorod Oblast Administration: Department for Economics data. URL: <https://vacha.nobl.ru/activity/38471/>

**Таблица 2****Полевской городской округ Свердловской области: факторы развития туризма (сильные стороны)****Table 2****The Polevskoy Urban District of the Sverdlovsk Oblast: Factors of tourism development (Strengths)**

<b>Территория</b>	<b>Фактор</b>
Полевской городской округ Свердловской области	Видовое разнообразие туристско-рекреационных ресурсов
	Наличие крупного предприятия, формирующего экономическую основу для развития территории
	Наличие современной инфраструктуры для организации деловых мероприятий
	Географическое положение
	Наличие социально активных граждан

*Источник:* материалы, подготовленные экспертами*Source:* Expert-prepared materials**Таблица 3****Полевской городской округ Свердловской области: ранжирование факторов развития туризма по итогам экспертных процедур****Table 3****The Polevskoy Urban District of the Sverdlovsk Oblast: Ranking of factors based on the results of expert procedures**

<b>Эксперты</b>	<b>Факторы</b>
	<b>видовое разнообразие туристско-рекреационных ресурсов</b>
Эксперт 1	5
Эксперт 2	4
Эксперт 3	5
Эксперт 4	4
Эксперт 5	5
Эксперт 6	5
Эксперт 7	5
<b>Сумма рангов</b>	<b>33</b>
<b>Вес фактора</b>	<b>31%</b>

*Продолжение*

<b>Эксперты</b>	<b>Факторы</b>
	<b>наличие крупного предприятия, формирующего экономическую основу для развития территории</b>
Эксперт 1	1
Эксперт 2	1
Эксперт 3	1
Эксперт 4	1
Эксперт 5	1
Эксперт 6	1
Эксперт 7	1
<b>Сумма рангов</b>	<b>7</b>
<b>Вес фактора</b>	<b>7%</b>

*Продолжение*

<b>Эксперты</b>	<b>Факторы</b> <b>наличие современной инфраструктуры для организации деловых мероприятий</b>
Эксперт 1	3
Эксперт 2	3
Эксперт 3	3
Эксперт 4	3
Эксперт 5	3
Эксперт 6	2
Эксперт 7	3
<b>Сумма рангов</b>	<b>20</b>
<b>Вес фактора</b>	<b>19%</b>

*Продолжение*

<b>Эксперты</b>	<b>Факторы</b> <b>географическое положение</b>
Эксперт 1	4
Эксперт 2	5
Эксперт 3	4
Эксперт 4	5
Эксперт 5	4
Эксперт 6	4
Эксперт 7	4
<b>Сумма рангов</b>	<b>30</b>
<b>Вес фактора</b>	<b>29%</b>

*Продолжение*

<b>Эксперты</b>	<b>Факторы</b> <b>наличие социально активных граждан</b>
Эксперт 1	2
Эксперт 2	2
Эксперт 3	2
Эксперт 4	2
Эксперт 5	2
Эксперт 6	3
Эксперт 7	2
<b>Сумма рангов</b>	<b>15</b>
<b>Вес фактора</b>	<b>14%</b>

*Продолжение*

<b>Эксперты</b>	<b>Общая оценка</b>
Эксперт 1	15
Эксперт 2	15
Эксперт 3	15
Эксперт 4	15
Эксперт 5	15
Эксперт 6	15
Эксперт 7	15
<b>Сумма рангов</b>	<b>105</b>
<b>Вес фактора</b>	<b>100%</b>

*Источник:* материалы, подготовленные экспертами*Source:* Expert-prepared materials**Таблица 4**

**Полевской городской округ Свердловской области: количественная оценка факторов внешней и внутренней среды развития туристско-рекреационного комплекса (сильные стороны)**

**Table 4**

**The Polevskoy Urban District of the Sverdlovsk Oblast: Quantitative assessment of the factors of the external and internal environments of the development of the tourist and recreation complex (Strengths)**

<b>Перечень</b>	<b>Вес</b>
Видовое разнообразие туристско-рекреационных ресурсов	0,31
Наличие крупного предприятия, формирующего экономическую основу для развития территории	0,07
Наличие современной инфраструктуры для организации деловых мероприятий	0,19
Географическое положение	0,29
Наличие социально активных граждан	0,14
<b>Всего</b>	<b>1</b>
<b>Среднее значение</b>	

*Продолжение*

<b>Перечень</b>	<b>Балл</b>
Видовое разнообразие туристско-рекреационных ресурсов	8,6
Наличие крупного предприятия, формирующего экономическую основу для развития территории	7,5
Наличие современной инфраструктуры для организации деловых мероприятий	9,6
Географическое положение	8,3
Наличие социально активных граждан	9,5
<b>Всего</b>	<b>-</b>
<b>Среднее значение</b>	

*Продолжение*

<b>Перечень</b>	<b>Итоговая оценка</b>
Видовое разнообразие туристско-рекреационных ресурсов	2,7
Наличие крупного предприятия, формирующего экономическую основу для развития территории	0,5
Наличие современной инфраструктуры для организации деловых мероприятий	1,8

Географическое положение	2,4
Наличие социально активных граждан	1,3
<b>Всего</b>	<b>8,7</b>
<b>Среднее значение</b>	<b>1,8</b>

*Источник:* составлено авторами по результатам экспертных процедур

*Source:* Authoring, based on the results of expert procedures

**Таблица 5**

**Полевской городской округ Свердловской области: количественная оценка факторов внешней и внутренней среды развития туристско-рекреационного комплекса (слабые стороны)**

**Table 5**

**The Polevskoy Urban District of the Sverdlovsk Oblast: Quantitative assessment of the factors of the external and internal environments of the development of the tourist and recreation complex (Weaknesses)**

<b>Перечень</b>	<b>Вес</b>
Не в полной мере сформирована система управления туризмом	0,41
Невысокий уровень взаимодействия социально активных сообществ	0,28
Не в полной мере сформированы условия для самореализации молодежи	0,31
<b>Всего</b>	<b>1</b>
<b>Среднее значение</b>	

*Продолжение*

<b>Перечень</b>	<b>Балл</b>
Не в полной мере сформирована система управления туризмом	7,6
Невысокий уровень взаимодействия социально активных сообществ	8,1
Не в полной мере сформированы условия для самореализации молодежи	6,5
<b>Всего</b>	<b>-</b>
<b>Среднее значение</b>	

*Продолжение*

<b>Перечень</b>	<b>Итоговая оценка</b>
Не в полной мере сформирована система управления туризмом	3,1
Невысокий уровень взаимодействия социально активных сообществ	2,3
Не в полной мере сформированы условия для самореализации молодежи	2
<b>Всего</b>	<b>7,4</b>
<b>Среднее значение</b>	<b>2,5</b>

*Источник:* составлено авторами по результатам экспертных процедур

*Source:* Authoring, based on the results of expert procedures

**Таблица 6**

**Полевской городской округ Свердловской области: количественная оценка факторов внешней и внутренней среды развития туристско-рекреационного комплекса (возможности)**

**Table 6**

**The Polevskoy Urban District of the Sverdlovsk Oblast: Quantitative assessment of the factors of the external and internal environments of the development of the tourist and recreation complex (Opportunities)**

<b>Перечень</b>	<b>Вес</b>
Развитие туризма. Переориентация платежеспособного спроса на внутренние направления	0,28
Государственная политика в отношении внутреннего туризма	0,31
Интенсификация сотрудничества России со странами ближнего и дальнего зарубежья	0,12
Развитие информационных технологий	0,29
<b>Всего</b>	<b>1</b>
<b>Среднее значение</b>	

*Продолжение*

<b>Перечень</b>	<b>Балл</b>
Развитие туризма. Переориентация платежеспособного спроса на внутренние направления	9,8
Государственная политика в отношении внутреннего туризма	8,5
Интенсификация сотрудничества России со странами ближнего и дальнего зарубежья	8,1
Развитие информационных технологий	6,8
<b>Всего</b>	<b>-</b>
<b>Среднее значение</b>	

*Продолжение*

<b>Перечень</b>	<b>Итоговая оценка</b>
Развитие туризма. Переориентация платежеспособного спроса на внутренние направления	2,7
Государственная политика в отношении внутреннего туризма	2,6
Интенсификация сотрудничества России со странами ближнего и дальнего зарубежья	1
Развитие информационных технологий	2
<b>Всего</b>	<b>8,3</b>
<b>Среднее значение</b>	<b>2,1</b>

*Источник:* составлено авторами по результатам экспертных процедур

*Source:* Authoring, based on the results of expert procedures

**Таблица 7**

**Полевской городской округ Свердловской области: количественная оценка факторов внешней и внутренней среды развития туристско-рекреационного комплекса (угрозы)**

**Table 7**

**The Polevskoy Urban District of the Sverdlovsk Oblast: Quantitative assessment of the factors of the external and internal environments of the development of the tourist and recreation complex (Threats)**

<b>Перечень</b>	<b>Вес</b>
Насыщение рынка, переориентация туристского потока на другие муниципалитеты	0,18
Уменьшение бюджетных ассигнований на развитие туризма	0,22
Снижение реальных доходов населения	0,31
Рост дефицита кадров в отрасли	0,29
<b>Всего</b>	<b>1</b>
<b>Среднее значение</b>	

*Продолжение*

<b>Перечень</b>	<b>Балл</b>
Насыщение рынка, переориентация туристского потока на другие муниципалитеты	7,5
Уменьшение бюджетных ассигнований на развитие туризма	6,5
Снижение реальных доходов населения	3,8
Рост дефицита кадров в отрасли	8,4
<b>Всего</b>	<b>-</b>
<b>Среднее значение</b>	

*Продолжение*

<b>Перечень</b>	<b>Итоговая оценка</b>
Насыщение рынка, переориентация туристского потока на другие муниципалитеты	1,4
Уменьшение бюджетных ассигнований на развитие туризма	1,4
Снижение реальных доходов населения	1,2
Рост дефицита кадров в отрасли	2,4
<b>Всего</b>	<b>6,4</b>
<b>Среднее значение</b>	<b>1,6</b>

*Источник:* составлено авторами по результатам экспертных процедур

*Source:* Authoring, based on the results of expert procedures

**Рисунок 1**

**Вачский муниципальный округ Нижегородской области: структура местной экономики (2023 г.)**

**Figure 1**

**The Vachsky Municipal District of the Nizhny Novgorod Oblast: The local economy structure, 2023**



*Источник:* Администрация Вачского муниципального округа Нижегородской области. Отдел экономики. URL: <https://vacha.nobl.ru/activity/38471/>

*Source:* The Vachsky Municipal District of the Nizhny Novgorod Oblast Administration: Department for Economics data. URL: <https://vacha.nobl.ru/activity/38471/>

**Рисунок 2**

**Полевской городской округ Свердловской области: окончательные результаты SWOT-анализа факторов внешней и внутренней среды развития туристско-рекреационного комплекса**

**Figure 2**

**The Polevskoy Urban District of the Sverdlovsk Oblast: Final results of the SWOT analysis of the factors of the external and internal environments for the development of the tourist and recreation complex**

-	$O = 2,1$	$T = 1,6$
$S = 1,8$	$SO = 1,8 \cdot 2,1 = 3,8$	$ST = 1,8 \cdot 1,6 = 2,9$
$W = 2,5$	$WO = 2,5 \cdot 2,1 = 5,3$	$WT = 2,5 \cdot 1,6 = 4$

*Примечание.* *S* – сильные стороны. *W* – слабые стороны. *O* – возможности. *T* – угрозы. *Источник:* составлено авторами по результатам экспертных процедур

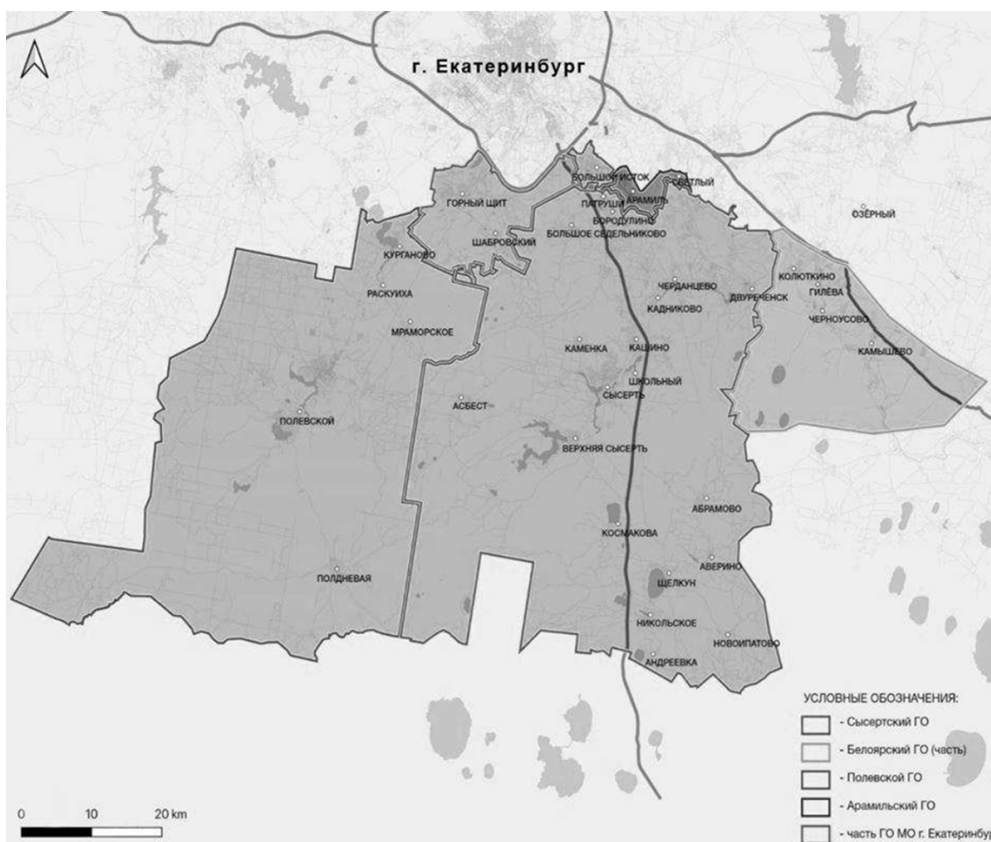
*Source:* Authoring, based on the results of expert procedures

**Рисунок 3**

**Границы туристско-рекреационного кластера «Большая Сысерть»**

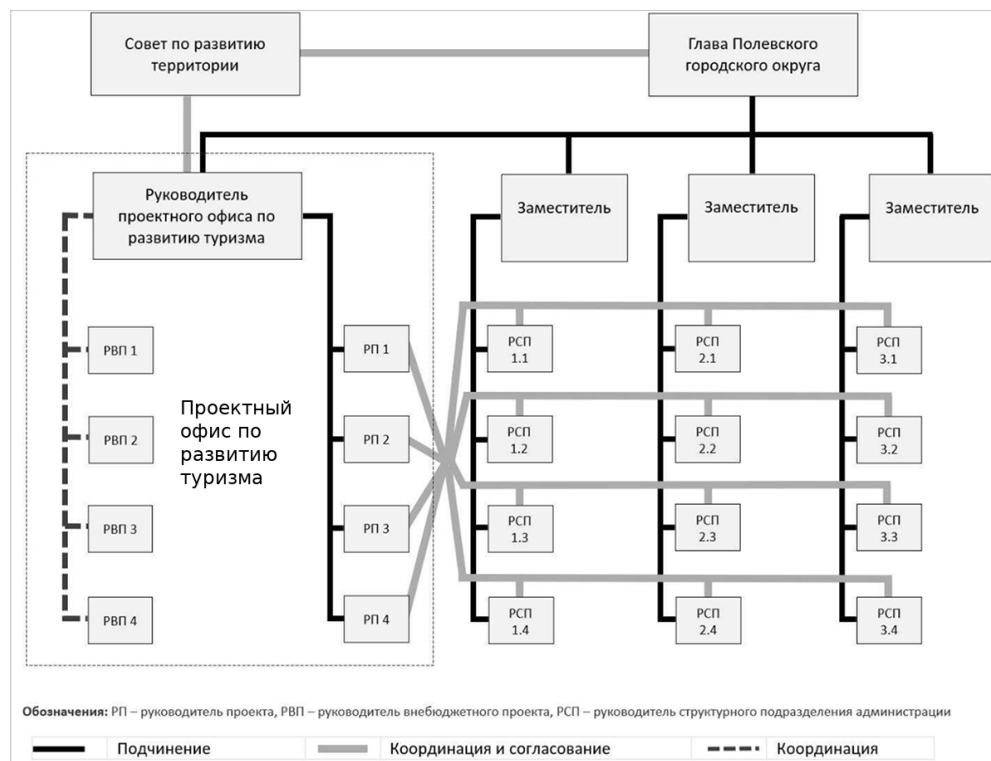
**Figure 3**

**The Bolshaya Sysert tourist and recreation cluster area boundaries**



*Источник:* Концепция развития территории туристско-рекреационного кластера «Большая Сысерть»

*Source:* The Concept of development of the Bolshaya Sysert tourist and recreation cluster area

**Рисунок 4****Организационная структура управления туризмом на территории Полевского городского округа Свердловской области (принципиальная схема)****Figure 4****Organizational structure of tourism management in the Polevskoy Urban District of the Sverdlovsk Oblast: A conceptual flow chart**

*Источник:* составлено авторами по результатам полевых исследований и экспертных процедур

*Source:* Authoring, based on the results of field research and expert procedures

**Список литературы**

1. Черевичко Т.В. Туризм как система: методология исследования // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 7. С. 6–10. EDN: UBNIZR
2. Александрова А.Ю., Домбровская В.Е., Амеликина Д.В. Неравномерность развития туристско-рекреационного пространства ПФО: методы исследования // Вестник Национальной академии туризма. 2022. № 2. С. 11–16. DOI: 10.51677/2073-0624\_2022\_62\_2\_1 EDN: RTQAXK
3. Кружалин В.И., Меньшикова Т.Н., Кружалин К.В. Стратегическое планирование как основа устойчивого развития туризма в регионах Российской Федерации // Географический вестник. 2022. № 1. С. 136–149. DOI: 10.17072/2079-7877-2022-1-136-149 EDN: MMXGLL
4. Романишина Т.С. Теоретические и методологические аспекты разработки стратегии развития туризма на муниципальном уровне в контексте территориального маркетинга. В кн.: Артюхова Т.Ю., Белова Е.Н., Биль О.Н. Развитие общества и науки в современных условиях: монография. Петрозаводск: Новая Наука, 2024. С. 21–39.
5. Мажар Л.Ю. Территориальные туристско-рекреационные системы: монография. Смоленск: Универсум, 2008. 211 с.

6. Киреева М.М., Павленко И.Г. Методический подход к оценке использования ресурсного потенциала территории для развития внутреннего туризма // Journal of New Economy. 2021. Т. 22. № 2. С. 23–43. DOI 10.29141/2658-5081-2021-22-2-2 EDN: XZBZKG
7. Кощеев Д.А., Исопескуль О.Ю. Туристский потенциал административно-территориальных единиц: оценка, анализ, интерпретация // AlterEconomics. 2024. Т. 21. № 3. С. 590–618. DOI 10.31063/AlterEconomics/2024.21-3.9 EDN: GGFRAM
8. Мажар Л.Ю. Научно-методические основы освоения туристского пространства // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2021. Т. 7. № 3. С. 78–86. EDN: BCGRBK
9. Шабалина Н.В., Каширина Е.С. Проектирование туристских дестинаций на муниципальном уровне: опыт Орлиновского муниципального округа (г. Севастополь) // Современные проблемы сервиса и туризма. 2023. Т. 17. № 1. С. 103–112. DOI: 10.5281/zenodo.7986231 EDN: SSOMPE
10. Платонова Н.А., Кривошеева Т.М. Определение и анализ конкурентов при разработке стратегии развития туризма региона // Региональная экономика: теория и практика. 2015. Т. 13. Вып. 25. С. 2–12. EDN: UABQWZ
11. Алексеев А.Н., Аверин А.В., Поздняков К.К. и др. Модель оценки влияния туризма и индустрии гостеприимства на экономику России: монография. М.: ИНФРА-М, 2023. 196 с.
12. Кружалин В.И., Шабалина Н.В., Цышук Е.А. Научно-методические подходы к туристско-рекреационному проектированию: муниципальный уровень // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Естественные науки. 2019. № 3. С. 9–26. DOI: 10.18384/2310-7189-2019-3-9-26 EDN: STAE EJ

#### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**A METHODOLOGY OF CASE STUDY ANALYSIS OF TOURISM DEVELOPMENT:  
MUNICIPAL LEVEL**DOI: <https://doi.org/10.24891/pvrhvf>EDN: <https://elibrary.ru/pvrhvf>**Evgenii A. TSYSHCHUK**

Corresponding author, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation

e-mail: [tsyshchuk-ea@ranepa.ru](mailto:tsyshchuk-ea@ranepa.ru)

ORCID: 0000-0003-3074-2374

**Vladimir A. MINAEV**

Moscow University of Ministry of Interior of Russian Federation named after V.Y. Kikot, Moscow, Russian Federation

e-mail: [m1va@yandex.ru](mailto:m1va@yandex.ru)

ORCID: 0000-0002-5342-0864

**Galina Yu. TSYSHCHUK**

Academy of Modern Education, Tver, Russian Federation

e-mail: [gtsyshchuk@list.ru](mailto:gtsyshchuk@list.ru)

ORCID: 0000-0002-1410-5327

**Article history:**

Article No. 78/2025

Received 17 Feb 2025

Accepted 24 Mar 2025

Available online

28 Aug 2025

**JEL Classification:**

C83, R58, Z31, Z32

**Keywords:** tourism, situation analysis, expert procedures, infrastructure, logistics**Abstract****Subject.** This article discusses the issues of formation of tourist and recreation systems in the regions of Russia, and improving the effectiveness of management decisions in the tourism sector.**Objectives.** The article aims to summarize the results of scientific research conducted at the municipal level and formalize approaches to case study analysis, which is the first step in developing a tourism development strategy.**Methods.** For the study, we used the methods of structural and content, logical, and statistical analyses.**Results.** The article presents the author-developed methodology to perform a case study analysis of tourism development, and its individual aspects. Considering the Sverdlovsk Oblast as a study case, the article assesses factors of the internal and external environments influencing tourism development.**Relevance.** A case study analysis can help form a basis for designing a tourism development strategy.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

**Please cite this article as:** Tsyshchuk E.A., Minaev V.A., Tsyshchuk G.Yu. A methodology of case study analysis of tourism development: Municipal level. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2025, iss. 8, pp. 171–194. DOI: 10.24891/pvrhvf EDN: PVRHVF**References**

1. Cherevichko T.V. [Tourism: methodology of research]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal Kontsept*, 2015, no. 7, pp. 6–10. (In Russ.) EDN: UBNIZR
2. Aleksandrova A.Yu., Dombrovskaya V.E., Amelkina D.V. [Uneven development of the tourism and recreation space of the Volga Federal District research methods]. *Vestnik Natsional'noi akademii turizma*, 2022, no. 2, pp. 11–16. (In Russ.) DOI: 10.51677/2073-0624\_2022\_62\_2\_1 EDN: RTQAXK

3. Kruzhalin V.I., Menshikova T.N., Kruzhalin K.V. [Strategic planning as a basis for sustainable tourism development and the preservation of cultural heritage in the regions of the Russian Federation]. *Geograficheskii vestnik*, 2022, no. 1, pp. 136–149. (In Russ.) DOI: 10.17072/2079-7877-2022-1-136-149 EDN: MMXGLL
4. Romanishina T.S. *Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty razrabotki strategii razvitiya turizma na munitsipal'nom urovne v kontekste territorial'nogo marketinga*. V kn.: Artyukhova T.Yu., Belova E.N., Bil' O.N. et al. *Razvitie obshchestva i nauki v sovremennykh usloviyakh: monografiya* [Theoretical and methodological aspects of developing a tourism development strategy at the municipal level in the context of territorial marketing. In: Artyukhova T.Yu., Belova E.N., Bil' O.N. et al. *The development of society and science in modern conditions: a monograph*]. Petrozavodsk, Novaya Nauka Publ., 2024, pp. 21–39.
5. Mazhar L.Yu. *Territorial'nye turistsko-rekreatsionnye sistemy: monografiya* [Territorial tourist-recreational systems: a monograph]. Smolensk, Universum Publ., 2008, 211 p.
6. Kireeva M.M., Pavlenko I.G. [Methodological approach to assessing the reduce potential of a territory for the domestic tourism development]. *Journal of New Economy*, 2021, vol. 22, no. 2, pp. 23–43. (In Russ.) DOI 10.29141/2658-5081-2021-22-2-2 EDN: XZBZKG
7. Koshcheev D.A., Isopeskul O.U. [Tourism potential of administrative units: assesment, analysis and interpretation]. *AlterEconomics*, 2024, vol. 21, no. 3, pp. 590–618. (In Russ.) DOI 10.31063/AlterEconomics/2024.21-3.9 EDN: GGFRAM
8. Mazhar L.Yu. [Scientific and methodological basis for the development of tourist space]. *Geopolitika i ekogeodinamika regionov*, 2021, vol. 7, no. 3, pp. 78–86. (In Russ.) EDN: BCGRBK
9. Shabalina N.V., Kashirina E.S. [Design of tourist destinations at the municipal level: experience of the Orlinovsk Municipal District (Sevastopol)]. *Sovremennye problemy servisa i turizma*, 2023, vol. 17, no. 1, pp. 103–112. (In Russ.) DOI: 10.5281/zenodo.7986231 EDN: SSOMPE
10. Platonova N.A., Krivosheeva T.M. [Determination and analysis of competitors in developing the region's tourism strategy]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*, 2015, vol. 13, iss. 25, pp. 2–12. (In Russ.) EDN: UABQWZ
11. Alexeev A.N., Averin A.V., Pozdnyakov K.K. et al. *Model' otsenki vliyaniya turizma i industrii gostepriimstva na ekonomiku Rossii: monografiya* [A model for assessing the impact of tourism and the hospitality industry on the Russian Economy: a monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2023, 196 p.
12. Kruzhalin V.I., Shabalina N.V., Tsyshchuk E.A. [Scientific and methodological approaches to tourist and recreational design: municipal level]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Estestvennye nauki*, 2019, no. 3, pp. 9–26. (In Russ.) DOI: 10.18384/2310-7189-2019-3-9-26 EDN: STAE EJ

#### Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.