

## АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ КАК ИНСТРУМЕНТОМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)

Н. В. Уткина

Пензенский государственный университет, Пенза, Россия  
natalya.utkina-pnz@yandex.ru

**Аннотация.** *Актуальность и цели.* В современных условиях сфера туризма содержит потенциал для обеспечения долгосрочного устойчивого развития российских регионов. Однако для реализации этого потенциала необходимо пересмотреть подходы к управлению туризмом как сложной системой, имеющей пространственную организацию, находящейся во взаимосвязи с другими системами и гибко реагирующей на воздействия факторов внешней среды. Особенно актуально решение указанной проблемы для Пензенской области, которая является дотационным регионом с несырьевой экономикой. Цель исследования – выявить аспекты управления туризмом как инструментом устойчивого развития (на примере Пензенской области). *Материалы и методы.* Исследование проводилось в системной парадигме, основывающейся на теории систем и системном подходе. Методологической основой исследования выступили общенаучные методы анализа и синтеза, специальные методы экономического анализа, статистические методы, положения стратегического планирования и управления. *Результаты.* Применительно к Пензенской области определены проблемные зоны региональной сферы туризма, которые сдерживают раскрытие потенциала туризма для достижения устойчивого развития региона и во многом связаны с институционально-управленческим и экономическим факторами. Предложена концептуальная модель управления сферой туризма региона, взаимосвязывающая четыре составляющих, влияющих на достижение целей устойчивого развития: природный, произведенный и финансовый, социальный, человеческий капиталы. Предложены рекомендации по реорганизации системы управления туризмом в Пензенской области. *Выводы.* В целях более эффективного использования потенциала туризма для обеспечения устойчивого развития Пензенской области требуется пересмотр системы управления региональной сферой туризма.

**Ключевые слова:** туризм, устойчивое развитие, стратегическое управление, система управления, туристская индустрия, Пензенская область, устойчивое региональное развитие

**Для цитирования:** Уткина Н. В. Аспекты управления туризмом как инструментом устойчивого развития региона (на примере Пензенской области) // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2024. № 1. С. 32–47. doi: 10.21685/2227-8486-2024-1-3

## ASPECTS OF TOURISM MANAGING AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION (ON THE EXAMPLE OF THE PENZA REGION)

N.V. Utkina

Penza State University, Penza, Russia  
natalya.utkina-pnz@yandex.ru

**Abstract.** *Background.* Currently, the tourism sector contains the potential to ensure the long-term sustainable development of Russian regions. However, the realization of this potential requires a revision of approaches to tourism management as a complex system with a spatial organization that is interconnected with other systems and flexibly responds to the effects of environmental factors. The solution of this problem is especially relevant for the Penza region, which is a subsidized region with a non-resource economy. The purpose of the study is to identify aspects of tourism management as a tool for sustainable development (using the example of the Penza region). *Materials and methods.* The research was conducted in a system paradigm based on the theory of systems and a systems approach. The methodological basis of the research was general scientific methods of analysis and synthesis, special methods of economic analysis, statistical methods, provisions of strategic planning and management. *Results.* In relation to the Penza region, the problem areas of the regional tourism sector have been identified, which hinder the disclosure of the potential of tourism to achieve sustainable development of the region and are largely related to institutional, managerial and economic factors. A conceptual model for managing the tourism sector of the region is proposed, which interconnects four components that affect the achievement of sustainable development goals: natural, manufactured and financial, social, and human capital. Recommendations on the reorganization of the tourism management system in the Penza region are proposed. *Conclusions.* In order to use the tourism potential more effectively to ensure the sustainable development of the Penza region, a review of the regional tourism management system is required.

**Keywords:** tourism, sustainable development, strategic management, management system, tourism industry, Penza region, sustainable regional development

**For citation:** Utkina N.V. Aspects of tourism managing as a tool for sustainable development of the region (on the example of the Penza region). *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve* = *Models, systems, networks in economics, technology, nature and society*. 2024;(1):32–47. (In Russ.). doi: 10.21685/2227-8486-2024-1-3

### *Введение*

В настоящее время в экономической науке большое внимание уделяется вопросам устойчивого развития территорий. Положения концепции устойчивого развития и цели устойчивого развития прочно вошли в основы государственной политики многих стран мира, в том числе Российской Федерации.

В отечественной науке одним из важных направлений исследований являются вопросы устойчивого регионального развития, что во многом обусловлено значительными диспропорциями пространственной организации современной экономики России. Изучению особенностей устойчивого развития регионов как территориальных систем мезоуровня посвящены работы многих представителей российской экономической науки, в том числе С. Н. Бородин [1], Л. А. Гамидуллаевой и др. [2], Е. М. Коростышевской и др. [3], Е. Л. Корниенко [4], И. В. Коршунова [5] и др. Тематика исследований

характеризуется следующими направлениями: теоретические основы изучения устойчивости региональных систем (отдельных отраслей, кластерных образований и пр.); измерение устойчивого развития регионов (определение системы показателей, построение моделей и систем оценки устойчивости развития); комплексный и дифференцированный анализ элементов, формирующих систему устойчивого регионального развития (экономическая, социальная, экологическая и институциональная составляющие).

Анализ фундаментальных и современных теорий региональной экономики, а также практики регионального управления показал, что одним из инструментов устойчивого развития регионов является туризм. Особенно актуально развитие туризма для несырьевых регионов и регионов, социально-экономическое положение которых в значительной степени зависит от государственной бюджетной поддержки. Использование возможностей туризма для обеспечения устойчивого развития того или иного региона неразрывно связано с грамотным управлением этим межотраслевым комплексом. Грамотное управление в данном случае означает такое управление, при котором рост туристской привлекательности региона осуществляется с учетом повышения уровня жизни местного населения, поскольку именно жители являются ключевыми «послами» территории, формируя гостеприимную среду для туристов.

В настоящее время вопросы управления туризмом как инструментом устойчивого развития региона требуют более глубокого изучения в силу следующих обстоятельств:

1. На национальном уровне туризм признан стратегически значимой сферой деятельности для достижения целей устойчивого развития. В 2021 г. в Российской Федерации введен в действие национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», который направлен на привлечение частных инвестиций в создание туристской инфраструктуры и повышение доступности отдыха внутри страны для россиян [6].

2. Пандемия COVID-19, создавшая чрезвычайную ситуацию во всем мире, и современная геополитическая ситуация привели к изменению качественных и количественных характеристик спроса россиян на путешествия с одновременной переориентацией спроса на внутренний туризм. Это, в свою очередь, усилило конкуренцию между регионами в борьбе за туристов, а также за инвестиции в региональную сферу туризма.

3. Туризм – сложное явление, он выполняет множество функций, связанных с жизнедеятельностью человека, оказывает влияние не только на экономику, но и на общество, природную среду. Управление региональной сферой туризма требует комплексного подхода, позволяющего избегать эксплуатационного использования природных, культурных и прочих ресурсов территории, сохранять их ценность для будущих поколений.

4. Управление региональной сферой туризма должно осуществляться в контексте стратегических целей и задач развития региона в целом. При этом важно учитывать, что каждый субъект Российской Федерации имеет свой потенциал и обладает спецификой по демографической ситуации, природно-климатическими условиями, наличию производительных сил и другим характеристикам.

Нами были изучены научные работы по исследованию возможностей и условий функционирования региональных систем туризма в контексте реализации концепции устойчивого развития. Выявлено, что работы носят

междисциплинарный характер и затрагивают различные аспекты устойчивого развития туризма: моделирование устойчивости туристического развития региона [7], рейтинговую оценку регионов по уровню устойчивого развития туризма [8], разработку теоретико-методологических основ и методического инструментария совершенствования системы государственного регулирования устойчивого развития туризма в контексте его экологизации [9] и др. Следует отметить, что в научном сообществе начал складываться консенсус относительно понимания принципов устойчивого развития туризма. Переосмысление роли туризма как инструмента устойчивого развития территориальными системами привело к формированию новой концепции – концепции устойчивого туризма<sup>1</sup>. Вопросы устойчивого туризма нашли отражение в работах Г. Е. Алексеевой [12], С. Дагман [13], Т. В. Рассохиной [14] и других ученых.

Несмотря на большое количество исследований по рассматриваемой тематике, многие из них сконцентрированы на проблемах устойчивого развития туризма в туристских дестинациях и курортных регионах. Вопросы организации системы управления устойчивым развитием туризма в дотационных регионах с незначительным объемом туристского потока (где туризм исторически не рассматривался как экономическая специализация) требуют научного осмысления. Один из таких регионов – Пензенская область.

Следует отметить, что исследованием сферы туризма в Пензенской области занимается ограниченный круг ученых. В большинстве своем научные работы авторов посвящены вопросам анализа состояния туристско-рекреационного потенциала региона [15–18]. Задача оценки эффективности регионального управления туризмом в Пензенской области в научных трудах не получила должного освещения. Указанный вопрос поднимался только в практической плоскости при проведении рабочих встреч с представителями бизнеса. Такое состояние дел безусловно требует поиска решений по изменению ситуации.

### *Материалы и методы*

Цель исследования – выявить аспекты управления региональной сферой туризма в контексте достижения устойчивого развития региона (на примере Пензенской области).

Объект исследования – Пензенская область. Предмет исследования – особенности региональной системы управления и современное состояние сферы туризма Пензенской области.

Задачи исследования:

- предложить концептуальную модель устойчивого развития региональной системы туризма;
- проанализировать существующий подход к управлению сферой туризма в Пензенской области, выявить проблемные зоны в организации системы управления;
- определить факторы, негативно влияющие на развитие сферы туризма в Пензенской области и предложить решения по их устранению с ориентацией на принципы устойчивого развития.

---

<sup>1</sup> Понятие «устойчивый туризм» появляется в 1995 г. в «Повестке дня на XXI в. для индустрии путешествий и туризма» и подразумевает удовлетворение потребностей современных туристов и принимающих регионов таким образом, чтобы обеспечить защиту и расширение возможностей в будущем [10, 11].

Исследование проводилось в системной парадигме, основывающейся на теории систем и системном подходе. Методологической основой исследования выступили общенаучные методы анализа и синтеза, специальные методы экономического анализа, статистические методы, методы стратегического планирования и управления.

Информационной базой исследования послужили официальные данные Федеральной службы государственной статистики, Пензастата, Министерства культуры и туризма Пензенской области; нормативно-правовые акты, регулирующие сферу туризма в РФ; материалы Национального туристического рейтинга и научных конференций; научные статьи, монографии отечественных и зарубежных ученых по проблемам устойчивого развития региона, стратегического планирования и управления туризмом, а также результаты собственных исследований автора статьи (мониторинг развития сферы туризма Пензенской области в контексте мировых и общероссийских тенденций проводится автором более 15 лет).

### Результаты

С позиции стратегического управления туризм целесообразно рассматривать как сложную социально-экономическую систему, обладающую свойством саморазвития и представляющую совокупность взаимосвязанных элементов, напрямую или опосредованно вовлеченных в производство благ для удовлетворения разнообразных потребностей туристов (рис. 1) [19, с. 82].

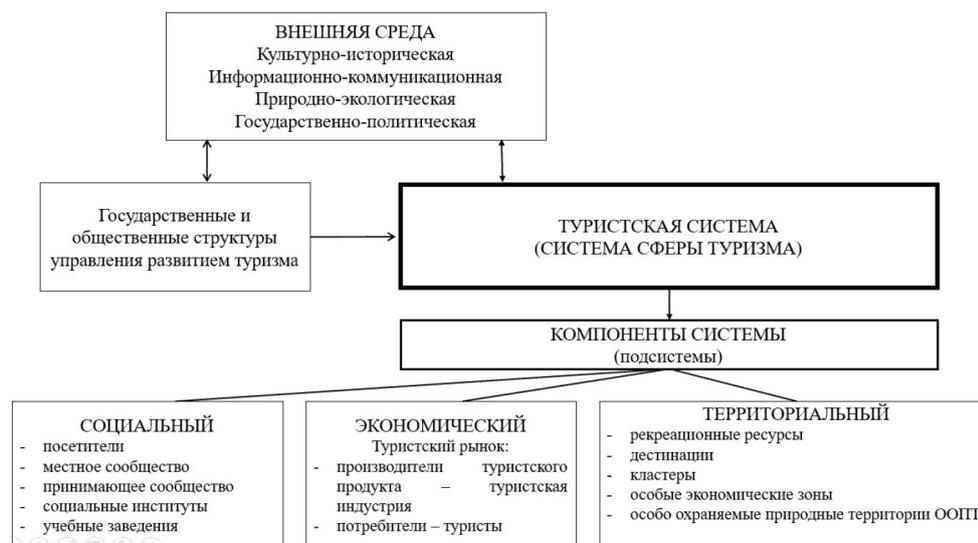


Рис. 1. Структура туристской системы

Туристская система и ее подсистемы являются открытыми, так как имеют свои характерные особенности развития и обширные связи с внешней средой. Территориальный компонент системы определяет географические границы пространства, в рамках которого складываются экономические, социальные и другие взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, предпринимателями, различными группами населения, местными органами власти

и посетителями (туристами). При этом управление туризмом осуществляют государственные и общественные структуры. Система органов управления сферой туризма в Российской Федерации представлена на рис. 2.



Рис. 2. Система органов управления сферой туризма в Российской Федерации

В Пензенской области государственные функции по созданию благоприятных условий для развития туризма выполняет региональное Министерство культуры и туризма, которое в 2017 г. было реорганизовано из Управления культуры и архива Пензенской области. Структура министерства представлена на рис. 3. Штатная численность – 27 человек, из них 4 человека – сотрудники отдела развития туризма и индустрии гостеприимства. Для сравнения: в Кировской и Саратовской областях количество сотрудников региональной туристской администрации составляет 2–4 человека.

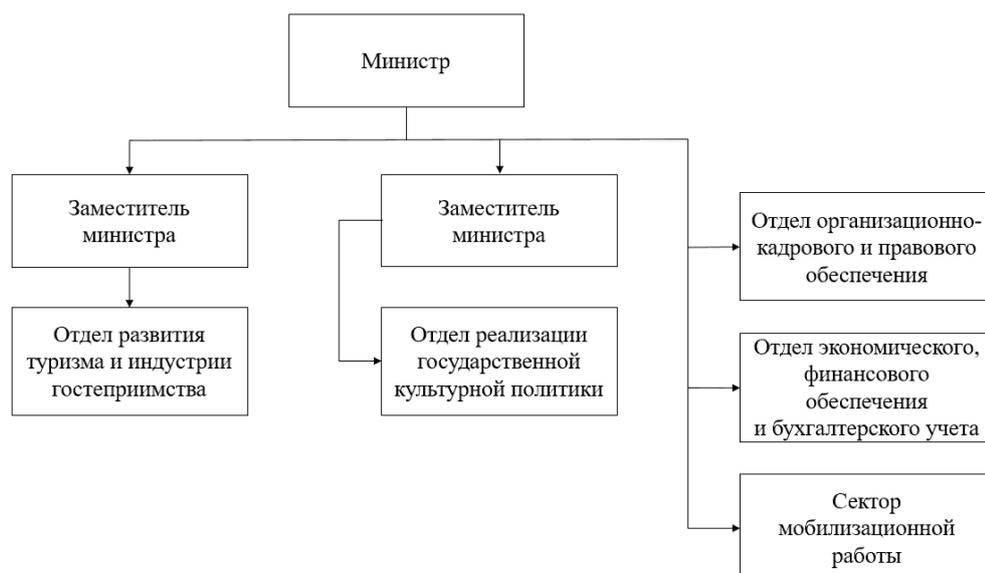


Рис. 3. Структура Министерства культуры и туризма Пензенской области

Развитие туризма в регионе финансируется за счет средств бюджета Пензенской области и субсидий, субвенций и иных межбюджетных трансфертов, поступающих из федерального бюджета. За 2018–2022 гг. объемы планового финансирования составляли всего 5018,3 тыс. руб. в год [20]. Финансирование в этот период осуществлялось только из регионального бюджета. В 2022 г. регион стал участником нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства», подписав соглашение о сотрудничестве с АО «Корпорация Туризм.РФ» по реализации двух инвестиционных проектов: реконструкция парк-отеля «Кленовая роща» (соинвестор – ООО «Новый город») и «Туристская территория кластера "Золотаревский"».

На российском рынке туризма Пензенская область представлена в рамках культурно-познавательного направления (якорный объект показа – Государственный Лермонтовский музей-заповедник «Тарханы»). Туристский потенциал региона также активно используется для развития детского, лечебно-оздоровительного и событийного видов туризма.

Основу туристского потока Пензенской области составляют:

- однодневные посетители (транзитные туристы и экскурсионные группы, которые привозят туроператоры);
- туристы, приезжающие для лечения и оздоровления в пензенские санатории и базы отдыха;
- weekend-туристы из соседних регионов (организованные группы и самостоятельные туристы).

Кроме того, частыми посетителями являются командировочные, приезжающие в регион со служебными целями.

По данным ЕМИСС, в 2022 г. туристический поток в Пензенской области составил 357 000 туристских поездок, в 2023 г. только за период январь – сентябрь было совершено 391 504 туристских поездок [21]. Информация о количестве лиц, воспользовавшихся услугами коллективных средствах размещения региона за 2002–2022 гг., представлена на рис. 4.

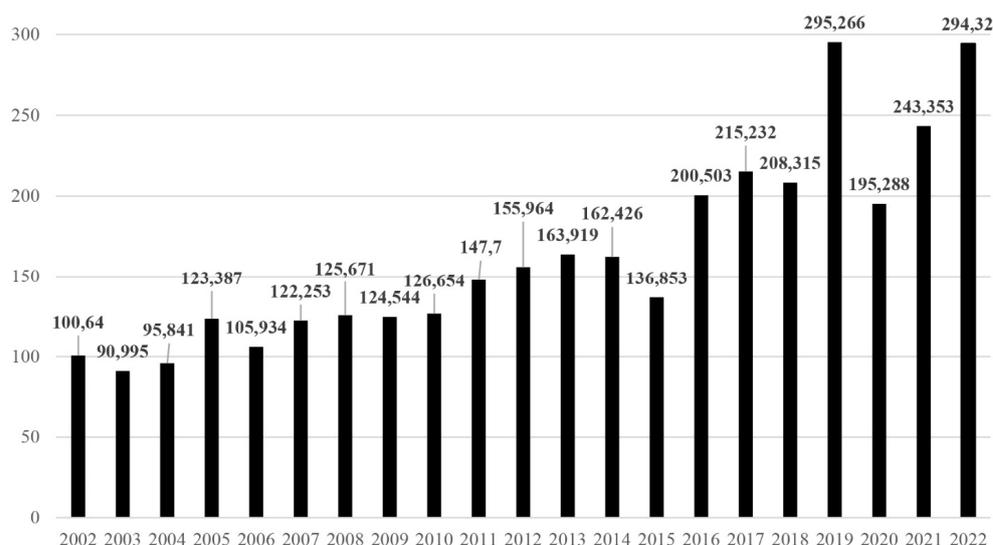


Рис. 4. Динамика количества лиц, размещенных в коллективных средствах размещения Пензенской области за 2002–2022 гг., тыс. человек (составлено по данным ЕМИСС)

Туристский поток в Пензенскую область в основном формируют гости из Москвы, Московской, Саратовской, Самарской, Ульяновской, Нижегородской областей и Республики Мордовия. Как правило, это туристы эконом-сегмента.

Информация о динамике показателей развития туристской индустрии представлена в табл. 1. Анализ данных рис. 4 и табл. 1 позволяет сделать вывод о восстановлении туристской индустрии Пензенской области после кризиса, вызванного пандемией COVID-19.

Таблица 1

Динамика показателей развития туристской индустрии Пензенской области по годам за 2017–2022 гг. (составлено по данным Министерства культуры и туризма Пензенской области, Пензастата)

| Наименование показателя  | Годы  |       |       |       |      |      |
|--|-------|-------|-------|-------|------|------|
|  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021 | 2022 |
| Количество туристских организаций, ед.                                   | 87    | 100   | 98    | 88    | 102  | 109  |
| в том числе занимались:  |       |       |       |       |      |      |
| – туроператорской деятельностью  | –     | –     | 1     | 2     | 2    | 7    |
| – туроператорской и турагентской деятельностью                           | 7     | 7     | 6     | 3     | 5    | 5    |
| – турагентской деятельностью   | 80    | 93    | 91    | 83    | 95   | 97   |
| Количество гостиниц и иных средств размещения, ед.                       | 181   | 200   | 196   | 194   | 155  | 170  |
| Единовременная вместимость гостиниц и иных средств размещения, тыс. мест | 11,37 | 14,01 | 14,13 | 13,69 | 12   | 13,2 |

Анализ пространственной организации сферы туризма региона позволяет сделать вывод о неравномерности ее развития. Наибольшее количество

туристов принимают г. Пенза, Кузнецкий, Пензенский, Мокшанский, Спасский районы и г. Кузнецк, так как здесь развиты транспортная и гостиничная инфраструктуры, функционируют крупные музеи. Такие муниципальные образования, как Белинский и Наровчатский районы, в основном посещают однодневные посетители и, как правило, в составе экскурсионных групп. В большинстве других муниципальных образований туризм не развивается либо развивается медленно. При этом Пензенская область имеет все предпосылки для более полного использования своего туристского потенциала в целях обеспечения экономического роста при одновременном решении стратегически значимых социальных и экологических задач.

В стратегии развития туризма в Пензенской области на период до 2035 г. (в разработке которой автор принимал участие) указано, что потенциал развития туризма в регионе составляют:

- наличие множества объектов культурного наследия, в том числе общероссийского значения, формирующих туристский интерес и позволяющих развивать разнообразные виды туризма, ориентированные практически на любые группы потребителей;

- благоприятное сочетание природно-климатических условий для здоровья людей, разнообразие ландшафтов и природных ресурсов, способствующих развитию рекреационной деятельности [22].

На российском уровне Пензенская область выглядит скромно в сравнении с другими субъектами Российской Федерации по уровню развития туризма. В Национальном туристическом рейтинге регион входит в группу «Крепкие профи» [23], демонстрируя относительно стабильное положение: в 2023 г. – 47 место из 85 (табл. 2).

Таблица 2

Показатели Пензенской области в Национальном туристическом рейтинге по годам за 2015–2023 гг.

| Показатели рейтинга | Годы |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                     | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Занимаемое место    | 63   | 62   | 58   | 57   | 57   | 52   | 53   | 46   | 47   |
| Количество баллов   | 30,8 | 39,9 | 47,1 | 46,6 | 47,8 | 56,8 | 55,4 | 61,7 | 56,9 |

Область имеет низкие конкурентные позиции по сравнению с соседними субъектами Российской Федерации, входящими в состав ПФО. Так, например, в 2023 г. в Национальном туристическом рейтинге Пензенскую область опережали Самарская область (9 место), Республика Татарстан (10 место), Нижегородская область (13 место), Республика Башкортостан (14 место), Пермский край (22 место), Саратовская область (34 место), Оренбургская область (39 место), Республика Удмуртия (41 место), Кировская область (46 место) [23]. Это при том, что в 2015 г. позиция некоторых перечисленных регионов была в рейтинге ниже, чем у Пензенской области: Кировская область – 64 место, Удмуртская Республика – 65 место, Саратовская область – 78 место [24]. Такое положение дел прежде всего говорит о близорукости и инертности регионального управления развитием сферы туризма Пензенской области. По сути, туризм в регионе развивается на принципах саморегулирования, реагируя на изменения внешней среды.

К числу проблем, препятствующих становлению туризма в качестве одного из системообразующих элементов устойчивого развития Пензенской области, можно отнести:

- недостаточное внимание к вопросам развития туризма со стороны местных органов власти, отсутствие должного финансирования туристских проектов по созданию и реновированию объектов туристской инфраструктуры;
- низкая эффективность взаимодействия региональных органов власти между собой (Министерства культуры и туризма с Министерством экономического развития, Министерством образования и др.), а также с бизнесом, общественными организациями и местным населением в решении вопросов развития сферы туризма в Пензенской области;
- малое количество организаций туристской индустрии, формирующих клиентоориентированное и дифференцированное предложение с учетом особенностей спроса различных категорий потребителей туристских и сопутствующих услуг;
- отсутствие системного подхода к вопросам организации кадрового обеспечения туристской индустрии региона, отток молодых специалистов в другие регионы;
- слабое использование информационно-коммуникационных технологий для продвижения Пензенской области и ее локальных брендов на российском рынке туризма, низкая информированность пензенцев о возможностях отдыха в собственном регионе.

Выявленные проблемы во многом связаны с институционально-управленческим и экономическим факторами и являются следствием недооцененной роли туризма в обеспечении долгосрочного социально-экономического развития Пензенской области. Решение этой задачи требует пересмотра подхода к управлению туризмом в Пензенской области.

Для того чтобы туризм действительно выступал инструментом региональной политики, управление этой сферой необходимо осуществлять на принципах устойчивого развития с учетом четырех составляющих (произведенный, природный, социальный и человеческий капиталы территории). Концептуальная модель устойчивого развития туризма региона представлена на рис. 5.

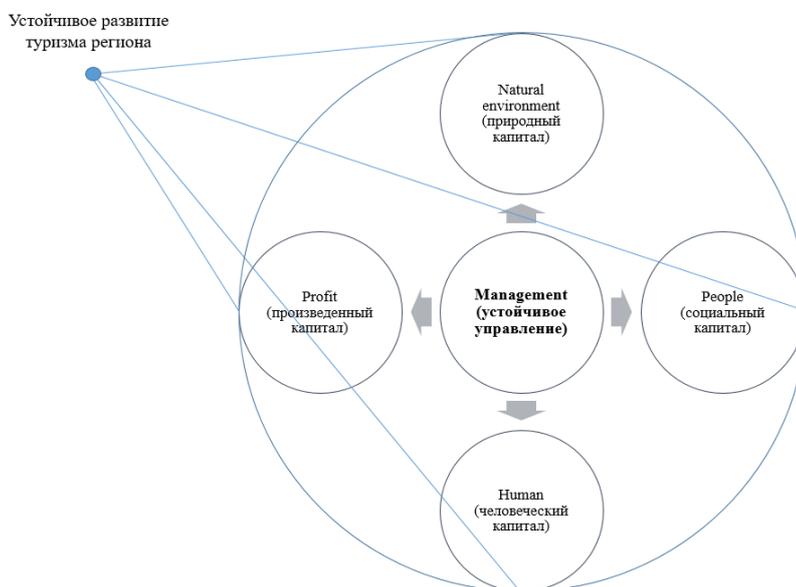


Рис. 5. Концептуальная модель устойчивого развития туризма региона (составлено в соавторстве с к.э.н. Л. Б. Есиной, г. Пенза)

Формируя условия для обеспечения устойчивого развития туризма, органам власти Пензенской области следует учитывать, что каждый субъект системы туризма региона осуществляет управление своей деятельностью в соответствии со своими целями, интересами и возможностями. Следовательно, устойчивое развитие туризма невозможно без согласованного взаимодействия различных элементов системы управления, выполняющих разнообразные функции и имеющих разные полномочия на определенном уровне управления (рис. 6).

| Уровни               | Функции   |   |  |   |
|----------------------|---|---|--|---|
|                      | Межведомственное взаимодействие в сфере туризма   | Регулирование сферы туризма   | Функция интегратора интересов органов власти, бизнеса и некоммерческого сектора в обеспечении устойчивого развития туризма | Общественная экспертиза   |
| Федеральный уровень  | Федеральные министерства, службы и агентства, чья деятельность связана с решением вопросов, влияющих на развитие туризма в Российской Федерации | Министерство экономического развития Российской Федерации                             | АО «Корпорация Туризм.РФ»  | Правительственная комиссия по развитию туризма в Российской Федерации, отраслевые ассоциации, союзы и другие общественные объединения сферы туризма                               |
| Региональный уровень | Региональные министерства и департаменты, чья деятельность связана с решением вопросов, влияющих на развитие туризма в Пензенской области       | Министерство культуры и туризма Пензенской области                                    | <i>Центр развития туризма в Пензенской области</i>   | Координационный совет при Правительстве Пензенской области по вопросам развития туризма и реализации законодательства Российской Федерации в области туризма в Пензенской области |
| Местный уровень      | Отделы администраций муниципальных образований Пензенской области   | <i>Отделы туризма при администрациях муниципальных образований Пензенской области</i> | Общественная инициатива местных сообществ  | Инициатива местного населения (гражданских активистов)  |

Рис. 6. Матрица функционального структурирования туризма на различных уровнях управления (в качестве обсуждения)

В представленной на рис. 6 матрице выделены два блока, отсутствующие в структуре системы туризма в Пензенской области, что, на наш взгляд, и является основными причинами рассогласованности управления, приводящими к сдерживанию развития туризма в регионе. Так, отсутствие на региональном уровне структуры, выполняющей посредническую функцию между властью, инициативами бизнеса и общества не позволяет этим инициативам реализовываться в какие-либо значимые для региона туристские проекты,

использовать при их реализации федеральную государственную поддержку и привлекать инвесторов. Для решения этой задачи авторами предлагается создать в Пензенской области организацию «Центр развития туризма Пензенской области» (см. рис. 6). Эта организация возьмет на себя функцию интегратора и будет способствовать созданию условий для устойчивого развития туризма на долгосрочную перспективу. Недостаточна поддержка туризма в Пензенской области и на местном уровне. Ни одна администрация муниципальных образований региона не имеет в своей структуре отдельного отдела, отвечающего за развитие туризма. Более того, во многих администрациях нет специалиста, функционал которого был бы сконцентрирован только на решении задач по развитию туризма. В связи с этим предприятия туристской индустрии в муниципальных районах зачастую остаются без господдержки, слабо участвуют в региональных и федеральных туристских проектах, грантовых конкурсах, не знают о возможностях интеграции в смежные с туризмом отрасли экономики.

В качестве инструментов устойчивого развития туризма в Пензенской области авторами предлагается использовать возможности государственно-частного и муниципально-частного партнерства, в том числе за счет создания туристских кластеров и поддержки региональных туристских центров. Еще одним действенным инструментом является организация административной и финансовой поддержки развития предпринимательства в сфере туризма; применение различных мер поддержки общественных инициатив по развитию туризма, направленных на решение социальных и экологических задач, сохранение и поддержку местных традиций и культуры в регионе.

### ***Выводы***

Проблема устойчивого развития туризма актуальна на уровне национальных и региональных социально-экономических систем. Анализ проблем, стоящих перед устойчивым развитием туризма в регионе на примере Пензенской области, выявил главную проблему, кроющуюся в пробелах в управлении этой сферой. Предложенная авторами матрица функционального структурирования туризма на различных уровнях власти вскрыла отсутствие требуемых структур на региональном и местном уровнях, что делает систему управления туризмом в Пензенской области неустойчивой. Без интеграции интересов органов государственной власти, субъектов бизнеса и общественных институтов в вопросах развития туризма на региональном уровне затруднительно его эффективное функционирование. Отсутствие данного звена в управлении региональным туризмом в значительной степени ослабляет возможность эффективной поддержки инициатив на местах, реализации перспективных туристских проектов.

В заключение отметим, что выявленные авторами проблемы в управлении региональным туризмом требуют незамедлительного решения. Пересмотр системы управления позволит более эффективно использовать потенциал туризма для устойчивого развития Пензенской области.

### ***Список литературы***

1. Бородин С. Н. Модель оценки устойчивого развития региона на основе индексного метода // Экономика региона. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/>

- article/n/model-otsenki-ustoychivogo-razvitiya-regiona-na-osnove-indeksnogo-metoda (дата обращения: 12.03.2024).
2. Гамидуллаева Л. А., Толстых Т. О., Шмелева Н. В. Методика комплексной оценки потенциала промышленной экосистемы в контексте устойчивого развития региона // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2020. № 2. С. 29–48.
  3. Коростышевская Е. М., Плотников В. А., Пролубников А. В., Рукинов М. В. Социальная компонента государственной региональной политики и ее роль в обеспечении устойчивого развития и экономической безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 6. С. 120–126.
  4. Корниенко Е. Л. Формирование направлений повышения устойчивого развития территорий на основе внутренних факторов : автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Челябинск, 2010. 26 с.
  5. Коршунов И. В. Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения // Экономика региона. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-v-strategiyah-regionov-vybiraemye-podhody-i-resheniya> (дата обращения: 12.03.2024).
  6. Туризм и индустрия гостеприимства. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/turizm> (дата обращения: 12.03.2024).
  7. Хазова Д. С. Математическое моделирование устойчивого развития туризма : автореф. дис. ... канд. эконом. наук. М., 2015. 28 с.
  8. Киякбаева Е. Г. Потенциал, механизмы и сценарии устойчивого развития туризма в регионах России : дис. ... канд. географ. наук. Пермь, 2017. 153 с.
  9. Максанова Л. Б. Совершенствование системы государственного регулирования устойчивого развития туризма : дис. ... д-ра эконом. наук. СПб., 2018. 374 с.
  10. Agenda 21 for the travel and tourism industry: Towards Environmentally Sustainable Development // WTTC. 1995. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/254041?ln=en> (дата обращения: 21.01.2024).
  11. Resolution of the General Assembly «International Year of Sustainable Tourism for Development, 2017» // General Assembly. 2016. URL: [http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/193&referer=/english/&Lang=E](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/193&referer=/english/&Lang=E) (дата обращения: 21.01.2024).
  12. Алексеева Г. Е. Развитие устойчивого туризма и глобальные проблемы // Kant. 2017. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-ustoychivogo-turizma-i-globalnye-problemy> (дата обращения: 16.03.2024).
  13. Дагман С. Формирование интегрально-маркетинговой модели развития устойчивого туризма : дис. ... канд. эконом. наук. Белгород, 2020. 166 с.
  14. Рассохина Т. В. Методология устойчивого развития туризма в управлении туристскими территориями : дис. ... д-ра эконом. наук. Симферополь, 2021. 398 с.
  15. Куляева Е. Ю., Купряшина Д. С. Оценка современного состояния туристско-рекреационного потенциала Пензенской области: выявление проблем и пути их решения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 2-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sovremennogo-sostoyaniya-turistiko-rekreatsionnogo-potentsiala-penzenskoy-oblasti-vyyavlenie-problem-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 12.03.2024).
  16. Осипова Н. В., Ильясова А. В. Оценка туристско-рекреационного потенциала Пензенского региона // Сервис в России и за рубежом. 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-turistsko-rekreatsionnogo-potentsiala-penzenskogo-regiona> (дата обращения: 12.03.2024).
  17. Юрин А. В., Уткина Н. В. Туристско-рекреационный комплекс Пензенской области: основные показатели и прогноз развития // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2017. № 3. С. 94–109.

18. Семеркова Л. Н., Есина Л. Б., Уткина Н. В., Латынова С. В. Потенциал и перспективы развития туризма в Пензенской области : монография. Пенза : Изд-во ПГУ, 2014. 182 с.
19. Основы туризма : учебник / под ред. Е. Л. Писаревского. М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. 384 с.
20. Государственная программа Пензенской области «Развитие культуры и туризма Пензенской области на 2014–2022 годы» // Официальный сайт Правительства Пензенской области. URL: <http://pnzreg.ru/upload/iblock/750/750f6d778d0778c395408651183eddf9.pdf> (дата обращения: 14.01.2024).
21. ЕМИСС. Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62157#> (дата обращения: 03.02.2024).
22. Стратегия развития туризма в Пензенской области на период до 2035 года, утвержденная распоряжением Правительства Пензенской области от 29.10.2021 № 625-рП (с изм. и доп.).
23. Национальный туристический рейтинг – 2023. URL: <https://russia-rating.ru/info/22275.html> (дата обращения: 03.02.2024).
24. Национальный туристический рейтинг – 2015. URL: <https://russia-rating.ru/info/9857.html> (дата обращения: 03.02.2024).

### References

1. Borodin S.N. A model for assessing the sustainable development of the region based on the index method. *Ekonomika regiona = The economy of the region*. 2023;(1). (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-otsenki-ustoychivogo-razvitiya-regiona-na-osnove-indeksnogo-metoda> (accessed 12.03.2024).
2. Gamidullaeva L.A., Tolstykh T.O., Shmeleva N.V. Methodology for a comprehensive assessment of the potential of an industrial ecosystem in the context of sustainable development of the region. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve = Models, systems, networks in economics, technology, nature and society*. 2020;(2):29–48. (In Russ.)
3. Korostyshevskaya E.M., Plotnikov V.A., Prolubnikov A.V., Rukinov M.V. The social component of state regional policy and its role in ensuring sustainable development and economic security. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*. 2018;(6):120–126. (In Russ.)
4. Kornienko E.L. *Formation of directions for increasing sustainable development of territories based on internal factors*. PhD abstract. Chelyabinsk, 2010:26. (In Russ.)
5. Korshunov I.V. Sustainable development in regional strategies: selected approaches and solutions. *Ekonomika regiona = The economy of the region*. 2023;(1). (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-v-strategiyah-regionov-vybiraemye-podhody-i-resheniya> (accessed 12.03.2024).
6. *Turizm i industriya gostepriimstva = Tourism and the hospitality industry*. (In Russ.). Available at: <https://natsional'nyeproekty.rf/projects/turizm> (accessed 12.03.2024).
7. Khazova D.S. *Mathematical modeling of sustainable tourism development*. PhD abstract. Moscow, 2015:28. (In Russ.)
8. Kiyakbaeva E.G. *Potential, mechanisms and scenarios of sustainable tourism development in the regions of Russia*. PhD dissertation. Perm', 2017:153. (In Russ.)
9. Maksanova L.B. *Improving the system of state regulation of sustainable tourism development*. DSc dissertation. Saint Petersburg, 2018:374. (In Russ.)
10. Agenda 21 for the travel and tourism industry: Towards Environmentally Sustainable Development. *WTTC*. 1995. Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/254041?ln=en> (accessed 21.01.2024).
11. Resolution of the General Assembly «International Year of Sustainable Tourism for Development, 2017». *General Assembly*. 2016. Available at: <http://www.un.org/en/ga/>

- search/view\_doc.asp?symbol=A/RES/70/193&referer=/english/&Lang=E (accessed 21.01.2024).
12. Alekseeva G.E. Development of sustainable tourism and global problems. *Kant = Kant*. 2017;(1). (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-ustoychivogo-turizma-i-globalnye-problemy> (accessed 16.03.2024).
  13. Dagman S. *Formation of an integrated marketing model for the development of sustainable tourism*. PhD dissertation. Belgorod, 2020:166. (In Russ.)
  14. Rassokhina T.V. *Methodology of sustainable tourism development in the management of tourist territories*. DSc dissertation. Simferopol', 2021:398. (In Russ.)
  15. Kulyaeva E.Yu., Kupryashina D.S. Assessment of the current state of the tourist and recreational potential of the Penza region: identification of problems and ways to solve them. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2019;(2-2). (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sovremennogo-sostoyaniya-turistiko-rekreatsionnogo-potentsiala-penzenskoy-oblasti-vyyavlenie-problem-i-puti-ih-resheniya> (accessed 12.03.2024).
  16. Osipova N.V., Il'yasova A.V. Assessment of the tourist and recreational potential of the Penza region. *Servis v Rossii i za rubezhom = Service in Russia and abroad*. 2017;(3). (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-turistsko-rekreatsionnogo-potentsiala-penzenskogo-regiona> (accessed 12.03.2024).
  17. Yurin A.V., Utkina N.V. Tourist and recreational complex of the Penza region: main indicators and forecast of development. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve = Models, systems, and networks in economics, technology, nature, and society*. 2017;(3):94–109. (In Russ.)
  18. Semerkova L.N., Esina L.B., Utkina N.V., Latynova S.V. *Potentsial i perspektivy razvitiya turizma v Penzenskoy oblasti: monografiya = Potential and prospects of tourism development in the Penza region : monograph*. Penza: Izd-vo PGU, 2014:182. (In Russ.)
  19. Pisarevskogo E.L. (ed.). *Osnovy turizma: uchebnyy = Fundamentals of tourism : textbook*. Moscow: Federal'noe agentstvo po turizmu, 2014:384. (In Russ.)
  20. The State program of the Penza region "Development of culture and tourism of the Penza region for 2014-2022". *Ofitsial'nyy sayt Pravitel'stva Penzenskoy oblasti = Official website of the Government of the Penza region*. (In Russ.). Available at: <http://pnz-reg.ru/upload/iblock/750/750f6d778d0778c395408651183eddf9.pdf> (accessed 14.01.2024).
  21. *EMISS. Gosudarstvennaya statistika = EMISS. Government statistics*. (In Russ.). Available at: <https://www.fedstat.ru/indicator/62157#> (accessed 03.02.2024).
  22. Tourism development Strategy in the Penza region for the period up to 2035, approved by the order of the Government of the Penza Region dated 10/29/2021 No. 625-rP (with amendments and additions). (In Russ.)
  23. *Natsional'nyy turisticheskiy reyting – 2023 = National Tourism Rating – 2023*. (In Russ.). Available at: <https://russia-rating.ru/info/22275.html> (accessed 03.02.2024).
  24. *Natsional'nyy turisticheskiy reyting – 2015 = National Tourist Rating – 2015*. (In Russ.). Available at: <https://russia-rating.ru/info/9857.html> (accessed 03.02.2024).

### **Информация об авторах / Information about the authors**

**Наталья Владимировна Уткина**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента  
и государственного управления,  
Пензенский государственный университет  
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)  
E-mail: natalya.utkina-pnz@yandex.ru

**Natalya V. Utkina**  
Candidate of economical sciences,  
associate professor, associate professor  
of the sub-department of management  
and public administration,  
Penza State University  
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

**Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов /  
The author declares no conflicts of interests.**

**Поступила в редакцию/Received 15.03.2024**

**Поступила после рецензирования/Revised 11.04.2024**

**Принята к публикации/Accepted 15.04.2024**