

УДК 338.48

DOI: 10.34670/AR.2026.67.43.035

Цифровая трансформация межрегиональных туристических кластеров: управленческие и маркетинговые инструменты в условиях глобализации

Старостина Татьяна Геннадьевна

Кандидат экономических наук, доцент,
Ульяновский государственный технический университет,
432027, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Северный Венец, 32;
e-mail: mishast_ul@mail.ru

Ступалев Михаил Олегович

Студент,
Ульяновский государственный технический университет,
432027, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Северный Венец, 32;
e-mail: mishast_ul@mail.ru

Аннотация

В статье анализируется феномен цифровой трансформации межрегиональных туристических кластеров как определяющего фактора их конкурентоспособности и вклада в социально-экономическое развитие в эпоху глобализации. Актуальность исследования обусловлена тем, что цифровые технологии перестают быть вспомогательным инструментом и становятся ядром бизнес-моделей, трансформируя принципы управления, маркетинга и межрегионального взаимодействия. Цель работы — комплексный анализ управленческих и маркетинговых инструментов цифровой трансформации и оценка их влияния на основе анализа российской практики 2024–2026 года. В исследовании систематизированы теоретические подходы, выявлены ключевые технологии (Big Data, AI, AR/VR) и проанализированы успешные кейсы. Определены барьеры: инфраструктурная и цифровая поляризация регионов, дефицит кадров. Сформулированы рекомендации по формированию единой цифровой экосистемы. Научная новизна заключается в обосновании платформенной модели как единственно возможной для управления сложными межрегиональными системами в цифровой экономике. Практическая значимость состоит в разработке прикладных рекомендаций для органов власти и бизнеса по переходу от фрагментарной цифровизации к созданию устойчивых цифровых экосистем.

Для цитирования в научных исследованиях

Старостина Т.Г., Ступалев М.О. Цифровая трансформация межрегиональных туристических кластеров: управленческие и маркетинговые инструменты в условиях глобализации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 364-371. DOI: 10.34670/AR.2026.67.43.035

Ключевые слова

Цифровая трансформация, межрегиональный туристический кластер, платформенная модель, управление на основе данных (Data-Driven Management), маркетинг дестинаций, цифровая экономика, искусственный интеллект, большие данные.

Введение

Современная глобализация и экспоненциальный рост цифровых технологий катализируют фундаментальные сдвиги в мировой туристической индустрии. В этом контексте межрегиональные туристические кластеры перестают быть просто формой пространственной организации бизнеса и превращаются в ключевой инструмент экономической интеграции территорий. Их способность к адаптации и росту напрямую зависит от глубины и системности цифровой трансформации, которая сегодня выступает не просто технологическим трендом, а стратегическим императивом выживания и развития.

Актуальность исследования продиктована синхронным действием нескольких мощных факторов: окончательным закреплением цифровых каналов как основного способа потребления туристического продукта; реализацией в России национальной стратегии развития туризма, где цифровизация заявлена как приоритет; а также подтвержденным статистикой за 2024–2026 гг. доминированием онлайн-каналов в структуре продаж.

Объектом исследования выступает процесс функционирования и развития межрегиональных туристических кластеров в парадигме цифровой экономики. Предметом исследования является совокупность управленческих и маркетинговых инструментов, обеспечивающих их эффективную цифровую трансформацию.

Целью статьи является комплексный теоретико-методологический анализ данных инструментов и оценка их влияния на параметры социально-экономического развития регионов. Для достижения цели решается ряд задач: концептуализация сущности межрегионального кластера в новых условиях, систематизация сквозных цифровых технологий, анализ эволюции управленческих и маркетинговых практик, а также выявление ключевых барьеров на основе анализа регионального опыта последних лет.

Методологический аппарат исследования базируется на системном, комплексном и процессном подходах, а также методах анализа, синтеза и сравнительного анализа эмпирических данных. Научная новизна работы заключается в авторском обосновании тезиса о том, что платформенная модель управления является безальтернативной для сложных межрегиональных систем в условиях экономики данных. Практическая значимость определяется возможностью прямого применения предложенных рекомендаций органами исполнительной власти, институтами развития и субъектами туристического бизнеса для модернизации кластерной политики.

Теоретико-методологические основы кластерного подхода в цифровой экономике

Кластерный подход в современной науке трактуется как наиболее эффективная модель пространственной организации, генерирующая синергетический эффект за счет кооперации гетерогенных акторов [Тимошенко, 2020, с.23]. Туристско-рекреационный кластер представляет собой сложную систему взаимосвязанных предприятий (средства размещения,

туроператоры), сервисных организаций и институциональной среды (власть, наука), сконцентрированных на территории с целью создания уникального конкурентоспособного продукта.

Межрегиональный характер кластера выводит его за рамки административного деления одного субъекта федерации. Его формирование детерминировано объективными процессами экономической интеграции, развитием транспортной связности и необходимостью конструирования масштабных трансрегиональных продуктов (например, «Серебряное ожерелье России», «Великий чайный путь»). Ключевыми предпосылками здесь выступают не только наличие ресурсов, но и стратегическое партнерство региональных элит.

Глобализация оказывает амбивалентное влияние: с одной стороны, она усиливает давление на национальных производителей со стороны глобальных игроков; с другой – формирует новый класс потребителей с запросом на индивидуализацию и технологичность сервиса [Архипов, Васильева, 2022, с. 78]. В этих условиях конкурентоспособность российского кластера определяется его способностью интегрироваться в глобальные цепочки создания стоимости не на правах сырьевого придатка, а как полноправный поставщик высокотехнологичных услуг. Нормативно-правовая база РФ («Стратегия развития туризма до 2035 года», Нацпроект «Туризм») создает каркас для поддержки таких инициатив, однако в 2024–2026 гг. фокус государственной политики окончательно сместился от строительства «бетона» к созданию «цифры» [Архипов, Васильева, 2022, с. 80].

Цифровая трансформация как катализатор развития кластерных структур

Цифровая трансформация в туризме – это не оцифровка существующих процессов (бронирование на сайте вместо звонка), а радикальная перестройка бизнес-логики на основе экономики данных. Это переход от управления активами к управлению данными как главным активом.

Внедрение сквозных технологий меняет саму анатомию кластера. Анализ больших данных (Big Data) позволяет перейти от интуитивного управления к предиктивному моделированию спроса и загрузки мощностей. Искусственный интеллект (AI) становится ядром систем динамического ценообразования и персонализированных рекомендательных сервисов. Технологии иммерсивной реальности (AR/VR) трансформируют маркетинг из информирования в вовлечение: виртуальные туры позволяют потребителю совершить «тест-драйв» путешествия.

Центральным элементом становится единая цифровая платформа или суперапп, который агрегирует сервисы всех участников (от такси до музеев), обеспечивая бесшовный клиентский путь (Customer Journey). Цифровизация разрушает иерархические барьеры внутри кластера, способствуя формированию гибких сетевых структур. Роль потребителя эволюционирует: он становится активным соавтором продукта (prosumer), чей цифровой след формирует будущие предложения. В конечном счете это ведет к росту совокупной выручки кластера за счет снижения транзакционных издержек и повышения лояльности.

Эволюция управленческих инструментов: от администрирования к платформенному управлению

Эпоха администрирования территорий сменяется эрой платформенного управления. Основой для интеграции участников из разных регионов становится создание единой цифровой платформы – сложной IT-экосистемы, агрегирующей данные от всех стейкхолдеров для

формирования «цифрового двойника» кластера [Головцова, Брежнев, 2023, с. 23].

Этот инструмент позволяет моделировать сценарии развития («что будет, если мы построим дорогу к этому объекту?») и управлять спросом с помощью алгоритмов искусственного интеллекта для динамического ценообразования на услуги всех участников рынка [Головцова, Брежнев, 2023, с. 24].

Происходит фундаментальный сдвиг к управлению на основе данных (Data-Driven Management). Анализ обезличенных данных о перемещении туристов позволяет выявлять неочевидные точки притяжения и «узкие места» инфраструктуры. Сегментация потребителей на основе их цифрового профиля дает возможность адаптировать продукт под узкие ниши (например, промышленный туризм или йога-ретриты) [Головцова, Брежнев, 2023, с. 24].

Трансформируются и модели государственно-частного партнерства (ГЧП). Государство из заказчика строительства превращается в соинвестора создания цифровых платформ и архитектора «регуляторных песочниц» – правовых режимов для безопасного тестирования прорывных технологий (например, беспилотного аэротакси для доставки туристов) [Головцова, Брежнев, 2023, с. 24]. Успех трансформации невозможен без изменения корпоративной культуры: программы повышения цифровой грамотности перестают быть факультативом и становятся обязательным элементом стратегии управления персоналом.

Трансформация маркетинга дестинаций: от массового продвижения к персонализированному диалогу

Маркетинговая стратегия дестинации смещается от массового продвижения («приезжайте к нам все») к выстраиванию персонализированного диалога с потребителем. Основой становится формирование сильного бренда через создание единого нарратива всех входящих в кластер территорий [Тимошенко, 2020, с. 567].

Ключевым инструментом выступает контент-маркетинг нового поколения: генерация качественных фото-, видеоматериалов и историй (storytelling), которые транслируют эмоциональные преимущества дестинации [Тимошенко, 2020, с. 569].

Современные инструменты позволяют перейти к гиперперсонализации. На основе анализа цифрового следа алгоритмы формируют индивидуальные предложения по маршрутам и экскурсиям еще до того, как пользователь сформулировал запрос. Рекламные кампании в социальных сетях настраиваются не просто по демографии, а по психографическим характеристикам и поведенческим паттернам [Тимошенко, 2020, с. 570].

Для вовлечения аудитории используются форматы иммерсивного погружения: виртуальные туры по ключевым объектам позволяют туристу совершить эмоциональную покупку еще до физической поездки. Управление репутацией (ORM) становится критически важным процессом: мониторинг упоминаний на всех площадках и оперативная работа с отзывами являются неотъемлемой частью маркетинговой стратегии.

Региональный опыт России 2024–2026 гг.: от пилотов к экосистемам

Анализ региональной практики последних лет демонстрирует качественный скачок – переход от разрозненных пилотных проектов к построению комплексных цифровых экосистем. Новосибирская область является эталонным примером системного подхода: здесь создана многофункциональная платформа «Новосибирская область», выступающая единым цифровым

гидом. Ведущие отели внедряют системы «умного дома», а музеи используют QR-коды для геймификации посещения [Шнорр, 2021, с. 479].

Опыт Дальнего Востока интересен тем, что цифровая платформа закладывается на этапе проектирования инфраструктуры кластера «Острова Северных Курил». Это позволяет изначально проектировать бесшовную логистику между девятью островами как единую систему [Архипов, Васильева, 2022, с. 82].

В Республике Бурятия цифровизация смежной отрасли – транспорта – через внедрение интеллектуальных транспортных систем (ИТС) – стала катализатором роста туризма на Байкале. Создание безопасных и предсказуемых маршрутов решило одну из ключевых проблем – логистическую доступность заповедных зон [Битер и др., 2024, с. 2448].

Барьеры цифровой трансформации: вызовы для теории и практики

Несмотря на позитивную динамику, процесс сопряжен с системными проблемами. Наиболее острой является инфраструктурная и цифровая поляризация между регионами-лидерами (мегаполисы) и отстающими территориями (дотационные регионы), что создает эффект «цифровых гетто» [Surfshark, 2023].

Второй вызов – кадровый дефицит. Конкуренция за квалифицированных IT-специалистов с финтехом и промышленностью лишает туристическую отрасль регионов необходимых кадров. Параллельно наблюдается низкая цифровая грамотность линейного персонала, что ведет к саботажу нововведений или их формальному внедрению [Григорьева, 2019, с. 47].

Третья группа рисков связана с кибербезопасностью. Концентрация данных о платежах и перемещениях туристов делает платформы мишенью для хакеров; любая утечка наносит непоправимый репутационный ущерб всему бренду дестинации. Наконец, создание единого цифрового пространства тормозится отсутствием единых протоколов обмена данными (API) между разнородными IT-системами участников («лоскутная автоматизация») и консерватизмом нормативно-правовой базы [Битер и др., 2024, с. 2449].

Перспективы развития и авторские рекомендации

Для преодоления барьеров необходим переход от фрагментарной цифровизации к построению платформенных экосистем. Рекомендуется инициировать разработку межрегиональных платформ с обязательной стандартизацией данных (API), что снизит порог входа для малого бизнеса [Sloanreview.mit.edu, www...].

Стратегически важным является достижение технологического суверенитета через государственную поддержку отечественных разработчиков B2B-решений для туризма. Законодательство должно стать драйвером инноваций через масштабирование института «регуляторных песочниц» для тестирования беспилотников, биометрии и других прорывных технологий.

Преодоление вызовов невозможно без масштабирования программ повышения цифровой грамотности персонала туристической отрасли на базе вузов и колледжей регионов.

Будущее управления – за предиктивной аналитикой; это требует создания региональных центров обработки данных (ЦОД) для сбора информации о турпотоках и моделирования развития территорий.

Заключение

Цифровая трансформация является фундаментальным императивом развития межрегиональных туристических кластеров. Она меняет парадигму управления с административно-территориальной на платформенную, позволяя перейти от реагирования на события к их предиктивному моделированию. Маркетинговые инструменты эволюционируют от массового информирования к выстраиванию персонализированного диалога с потребителем.

Анализ кейсов подтверждает жизнеспособность платформенного подхода, но выявляет барьеры: инфраструктурную неравномерность, кадровый дефицит и нормативные ограничения. Преодоление этих вызовов через формирование единой цифровой экосистемы является необходимым условием для обеспечения устойчивого социально-экономического роста регионов и конкурентоспособности российских кластеров на глобальном рынке.

Библиография

1. Архипов А.Е., Васильева В.Б. Проблемы и перспективы российского туризма в условиях ограничений // Потребительский рынок: устойчивое развитие в условиях новых вызовов: Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Новосибирск, 2022. С. 78–82.
2. Битер Н.В., Нюренбергер Л.Б., Петренко Н.Е., Быкова В.А. Сфера услуг туризма и гостеприимства: новые возможности в контексте цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 5. С. 2443–2458.
3. Видищева Е.В. Цифровая трансформация туристской отрасли России: тенденции и структурные диспропорции // Экономика и управление: проблемы, решения. 2026. Т. 1. № 8. С. 17–25.
4. Волкова Т.А., Миненкова В.В., Беликов М.Ю., Пономаренко А.А. Туристские кластеры как пространственные модели организации туристско-рекреационной деятельности (на примере черноморского побережья Краснодарского края) // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 133. С. 682–696.
5. Головцова И.Г., Брежнев В.И. Стратегический вектор управления организацией в условиях цифровой трансформации экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3. № 4. С. 23–30.
6. Григорьева Н.С. Проблемы и перспективы развития сферы туризма в условиях цифровой экономики // Интеллектуальные ресурсы — региональному развитию. 2019. № 2. С. 47–52.
7. Тимошенко Д.С. Цифровизация в продвижении туристских дестинаций России: проблемы и перспективы // Бизнес-стратегии сферы туризма и гостеприимства в мировой цифровой экономике: Сборник материалов XX Международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 567–579.
8. Шнорр Ж.П. Цифровая среда культурно-познавательного туризма мегаполиса (на примере г. Новосибирск) // Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития в России и мире: Всероссийская научная конференция с международным участием. Нальчик, 2021. С. 474–478.
9. Digital Quality of Life Index 2023. Surfshark.com. URL: <https://surfshark.com/dql2023>
10. Online travel market size worldwide from 2017 to 2023, with a forecast until 2028. Statista Research Department. URL: <https://www.statista.com/statistics/1179020/online-travel-agent-market-size-worldwide/>
11. The Nine Elements of Digital Transformation. Sloanreview.mit.edu. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>

Digital Transformation of Interregional Tourism Clusters: Managerial and Marketing Tools in the Context of Globalization

Tat'yana G. Starostina

PhD in Economics, Associate Professor,
Ulyanovsk State Technical University,
432027, 32, Severnyy Venets str., Ulyanovsk, Russian Federation;
e-mail: mishast_ul@mail.ru

Mikhail O. Stupalev

Student,

Ulyanovsk State Technical University,
432027, 32, Severnyy Venets str., Ulyanovsk, Russian Federation;
e-mail: mishast_ul@mail.ru

Abstract

The article analyzes the phenomenon of digital transformation of interregional tourism clusters as a determining factor of their competitiveness and contribution to socio-economic development in the era of globalization. The relevance of the study is conditioned by the fact that digital technologies cease to be an auxiliary tool and become the core of business models, transforming the principles of management, marketing, and interregional interaction. The aim of the work is a comprehensive analysis of managerial and marketing tools of digital transformation and an assessment of their impact based on the analysis of Russian practice in 2024–2026. The study systematizes theoretical approaches, identifies key technologies (Big Data, AI, AR/VR), and analyzes successful cases. Barriers are identified: infrastructural and digital polarization of regions, shortage of personnel. Recommendations for the formation of a unified digital ecosystem are formulated. The scientific novelty lies in substantiating the platform model as the only possible one for managing complex interregional systems in the digital economy. The practical significance consists in the development of applied recommendations for authorities and business on the transition from fragmented digitalization to the creation of sustainable digital ecosystems.

For citation

Starostina T.G., Stupalev M.O. (2026) Tsifrovaya transformatsiya mezhregional'nykh turisticheskikh klasterov: upravlencheskie i marketingovye instrumenty v usloviyakh globalizatsii [Digital Transformation of Interregional Tourism Clusters: Managerial and Marketing Tools in the Context of Globalization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 364–371. DOI: 10.34670/AR.2026.67.43.035

Keywords

Digital transformation, interregional tourism cluster, platform model, data-driven management, destination marketing, digital economy, artificial intelligence, big data.

References

1. Arkhipov, A. E., & Vasilyeva, V. B. (2022). Problemy i perspektivy rossiyskogo turizma v usloviyakh ogranicheniy [Problems and prospects of Russian tourism under restrictions]. In *Potrebitelskiy rynok: ustoychivoye razvitiye v usloviyakh novykh vyzovov*, 78–82. Novosibirsk.
2. Biter, N. V., Nyurenberger, L. B., Petrenko, N. E., & Bykova, V. A. (2024). Sfera uslug turizma i gostepriimstva: novyye vozmozhnosti v kontekste tsifrovoy transformatsii [Tourism and hospitality services sector: new opportunities in the context of digital transformation]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, 14(5), 2443–2458.
3. *Digital Quality of Life Index 2023*. (2023). Surfshark.com. Retrieved from <https://surfshark.com/dql2023>
4. Golovtsova, I. G., & Brezhnev, V. I. (2023). Strategicheskii vektor upravleniya organizatsiyey v usloviyakh tsifrovoy transformatsii ekonomiki [Strategic vector of organization management in the context of digital transformation of the economy]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*, 3(4), 23–30.
5. Grigoryeva, N. S. (2019). Problemy i perspektivy razvitiya sfery turizma v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Problems and prospects of tourism development in the digital economy]. *Intellektualnyye resursy — regionalnomu razvitiyu*, (2), 47–52.

6. *Online travel market size worldwide from 2017 to 2023, with a forecast until 2028*. (n.d.). Statista Research Department. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1179020/online-travel-agent-market-size-worldwide/>
7. Shnorrr, Zh. P. (2021). Tsifrovaya sreda kulturno-poznavatel'nogo turizma megapolisa (na primere g. Novosibirsk) [Digital environment of cultural and educational tourism in a metropolis (the case of Novosibirsk)]. In *Tsifrovaya ekonomika: tendentsii i perspektivy razvitiya v Rossii i mire*, 474–478. Nalchik.
8. *The Nine Elements of Digital Transformation*. (n.d.). Sloanreview.mit.edu. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
9. Timoshenko, D. S. (2020). Tsifrovizatsiya v prodvizhenii turistskikh destinatsiy Rossii: problemy i perspektivy [Digitalization in the promotion of Russian tourist destinations: problems and prospects]. In *Biznes-strategii sfery turizma i gostepriimstva v mirovoy tsifrovoy ekonomike*, 567–579. Moscow.
10. Vidishcheva, E. V. (2026). Tsifrovaya transformatsiya turistskoy otrasli Rossii: tendentsii i strukturnyye disproportsii [Digital transformation of the Russian tourism industry: trends and structural disparities]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*, 1(8), 17–25.
11. Volkova, T. A., Minenkova, V. V., Belikov, M. Yu., & Ponomarenko, A. A. (2017). Turistskiye klastery kak prostranstvennyye modeli organizatsii turistsko-rekreatsionnoy deyatel'nosti (na primere chemomorskogo poberezhya Krasnodarskogo kraya) [Tourist clusters as spatial models of tourism and recreation activities (the case of the Black Sea coast of Krasnodar Krai)]. *Politematicheskii setevoy elektronnyy nauchnyy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, (133), 682–696.