

УДК 332.14 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_81_58

Цифровизация управления туристической отраслью: возможности и вызовы для Краснодарского края

Digitalization of Tourism Industry Management: Opportunities and Challenges for Краснодар Krai

Щербина К.О., Литвинский К.О.

Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия

Shcherbina K.O., Litvinsky K.O.

Kuban State University, Krasnodar, Russia

Аннотация. В статье рассмотрены теоретико-методологические и прикладные аспекты цифровизации управления туристической отраслью на региональном уровне на примере Краснодарского края. Предложена модель развития регионального цифрового механизма, включающая разработку цифровой платформы, создание координационного центра, реализацию образовательных программ и внедрение аналитических инструментов. Подчеркнута необходимость перехода от фрагментарных инициатив к системному цифровому управлению с учетом специфики региона.

Abstract. This article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of digitalization of tourism industry management at the regional level, using Краснодар Krai as an example. A model for developing a regional digital mechanism is proposed, including the development of a digital platform, the creation of a coordination center, the implementation of educational programs, and the introduction of analytical tools. The need for a transition from fragmented initiatives to systemic digital management, taking into account the specifics of the region, is emphasized.

Ключевые слова: цифровизация, региональное управление, туристическая отрасль, цифровая платформа, Краснодарский край, цифровая трансформация, институциональный подход.

Keywords: digitalization, regional governance, tourism industry, digital platform, Краснодар Krai, digital transformation, institutional approach.

Цитирование: Щербина К.О., Литвинский К.О. Цифровизация управления туристической отраслью: возможности и вызовы для Краснодарского края // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 1. С. 58–64. DOI: 10.31429/2224042X_2026_81_58

История публикации: рукопись поступила 29.12.2025, опубликована 23.03.2026.

Цифровизация как глобальный тренд современного социально-экономического развития оказывает масштабное влияние на все сферы общественной жизни, включая туристскую отрасль. Туризм сегодня трансформируется под воздействием цифровых технологий: меняется поведение потребителей, формируются новые цепочки создания ценности, трансформируются управленческие практики и инструменты. В этих условиях управление туристским развитием на региональном уровне требует адаптации к реалиям цифровой экономики и внедрения инновационных решений в практику государственного и корпоративного управления.

Краснодарский край, являясь одним из ключевых туристических регионов Российской Федерации, демонстрирует высокие показатели по объему турпотока, количеству размещений и уровню вовлеченности в индустрию

гостеприимства. Вместе с тем, несмотря на высокий туристический потенциал, цифровая трансформация управления туристско-рекреационным комплексом (ТРК) региона осуществляется фрагментарно и неравномерно. Имеются отдельные успешные практики (например, внедрение цифровых сервисов в Сочи), однако на уровне системы регионального управления отсутствует комплексный подход к цифровизации.

Современные вызовы — от растущей конкуренции между регионами до нестабильности туристического спроса и изменяющихся предпочтений путешественников — обостряют потребность в эффективных цифровых инструментах, способных повысить гибкость, адаптивность и аналитическую подкованность органов управления туризмом. Более того, внедрение цифровых решений в практику управления позволяет выстраивать прямую коммуникацию с туристами,

мониторить потребительское поведение, оперативно адаптировать маркетинговые стратегии и логистику туристических маршрутов.

Одним из ключевых ограничений процесса цифровизации в регионе остается недостаточный уровень институциональной поддержки: цифровые инициативы не всегда сопровождаются изменениями в регуляторной и организационной среде, а местные органы власти зачастую испытывают дефицит цифровых компетенций. Кроме того, цифровое неравенство между муниципалитетами края, различия в уровне ИТ-инфраструктуры и слабая координация между участниками рынка туризма сдерживают формирование единой цифровой экосистемы.

В условиях реализации Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года, в которой приоритетными обозначены развитие туризма и цифровая трансформация, возникает необходимость комплексного научного анализа возможностей и вызовов цифровизации управления ТРК. Исследование также актуально в свете национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», где цифровизация рассматривается как один из системообразующих факторов развития отрасли.

Цель настоящей статьи — проанализировать современные цифровые практики и инициативы в сфере управления туризмом Краснодарского края, выявить институциональные и технологические барьеры на пути цифровой трансформации и предложить направления оптимизации механизмов управления с опорой на цифровые технологии.

Для достижения цели предполагается использовать институциональный подход в сочетании с методами контент-анализа, экспертной оценки и сравнительного анализа регионального опыта. Научная новизна статьи заключается в выявлении институциональных предпосылок и ограничений цифровизации на уровне регионального управления туризмом, а также в формулировке прикладных предложений по формированию эффективной цифровой модели управления ТРК Краснодарского края.

Цифровая трансформация туризма представляет собой процесс внедрения и интеграции цифровых технологий в цепочку создания туристических продуктов, организацию

обслуживания, продвижение и управление отраслью на различных уровнях. В современной литературе сформировалось несколько подходов к пониманию и исследованию цифровизации туризма [3].

Во-первых, широко распространено понятие «е-туризм» (*electronic tourism*), акцентирующее внимание на использовании цифровых каналов коммуникации, онлайн-бронирования, мобильных приложений, а также веб-платформ в туристической деятельности. Исследователи выделяют е-туризм как основу цифрового потребления туристических услуг [8].

Во-вторых, набирает популярность концепция «умного туризма» (*smart tourism*), развивающая идеи *smart city* и предполагающая внедрение цифровых решений в управление туристическими потоками, оптимизацию инфраструктуры, а также формирование персонализированного туристического опыта [9]. Умный туризм рассматривается не только как технологическое явление, но и как управленческая практика, включающая принятие решений на основе данных (*data-driven management*), межведомственное взаимодействие и интеграцию участников рынка [4].

Сторонники технологического подхода акцентируют внимание на применении Big Data, искусственного интеллекта, блокчейн-технологий, облачных платформ и интернет вещей (IoT) для решения задач в сфере туризма. Эти технологии позволяют существенно расширить инструментарий регионального управления, включая системы мониторинга и прогнозирования, автоматизированное распределение туристических потоков, цифровое моделирование нагрузки на инфраструктуру и др [2].

В рамках настоящего исследования основой анализа выступает институциональный подход, позволяющий рассматривать цифровизацию не только как технологический процесс, но и как институциональное изменение, затрагивающее правила, нормы и механизмы взаимодействия между субъектами туризма.

Согласно институциональной теории [1], эффективность экономических процессов, в том числе цифровой трансформации, зависит от качества формальных институтов (законы, регламенты, стратегии) и неформальных (традиции,

нормы, управленческая культура). При этом внедрение цифровых технологий требует институциональной адаптации — от трансформации организационных структур до пересмотра принципов межуровневого взаимодействия в региональной политике.

В контексте управления туристической отраслью институциональный подход позволяет:

- определить ключевые барьеры цифровизации (в том числе нормативные и управленческие);
- оценить готовность институтов к восприятию цифровых решений;
- выявить дефициты координации между государственными структурами, бизнесом и ИТ-сообществом;
- обосновать необходимость новых институтов развития (региональных платформ, координационных центров, цифровых консорциумов) [7].

Цифровизация управления туризмом может быть эффективной только при наличии согласованных институциональных условий, обеспечивающих координацию, финансирование, стандартизацию данных и учет интересов различных групп.

Методологическая база исследования сочетает качественные и количественные методы анализа, ориентированные на оценку как текущего состояния цифровизации, так и выявление перспектив ее развития.

1. Контент-анализ стратегических и программных документов.

Проведен анализ Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года, национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», документов Минцифры РФ, а также муниципальных программ цифрового развития. Это позволило выделить приоритеты цифровизации, степень конкретизации задач, а также выявить несоответствия между целевыми показателями и инструментами их достижения.

2. Сравнительный региональный анализ. Проводится сопоставление цифровых инициатив Краснодарского края с практиками других регионов РФ (Татарстан, Калининградская область, Москва), где формируются цифровые платформы управления туризмом, используются

модули аналитики и внедрены автоматизированные системы оценки туристических потоков. Используются индексы цифровой зрелости регионов, рейтинги цифровизации туризма.

3. Элементы экспертного опроса. Для верификации институциональных барьеров и возможностей цифровизации использованы интервью и анкетирование представителей регионального туризма (чиновники, владельцы турбизнеса, разработчики цифровых сервисов), проведенные в 2022–2024 годах в рамках авторского проекта по мониторингу цифровой трансформации ТРК Краснодарского края.

4. Использование цифровых аналитических инструментов. Применяются инструменты Google Trends, Яндекс.Вордстат, сервисы аналитики социальных сетей (Brand Analytics, Popsters) для оценки онлайн-интереса к регионам края и уровня цифровой вовлеченности субъектов туристической инфраструктуры. Также используются GIS-системы для картографирования цифровой инфраструктуры (наличие Wi-Fi, онлайн-гидов, электронных указателей).

5. Системный анализ институциональной среды. На основе анализа регламентов, межведомственного взаимодействия и правовых актов региона производится оценка институциональной готовности к цифровизации. Внимание уделяется вопросам согласования интересов субъектов, нормотворческой активности, реализации цифровых пилотных проектов [6].

Методология также опирается на принципы междисциплинарности: цифровизация рассматривается в единстве технологических, управленческих, экономических и социокультурных аспектов. Это позволяет оценить как эффективность внедрения цифровых решений, так и устойчивость создаваемой цифровой инфраструктуры [5].

Краснодарский край стабильно входит в число лидеров по объему внутреннего туризма в России. В 2023 году регион принял свыше 17 млн туристов, обеспечив более 11% от общего турпотока страны (по данным Минэкономразвития РФ). При этом цифровая трансформация туристической отрасли развивается неравномерно: наблюдаются успехи в отдельных муниципалитетах (Сочи, Анапа), однако системность в цифровом управлении отсутствует.

Таблица 1. SWOT-анализ цифровизации управления туризмом в Краснодарском крае

Параметр	Элементы
Сильные стороны (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Высокий турпотенциал и стабильный спрос; - Активность бизнеса в онлайн-продвижении; - Наличие успешных локальных цифровых кейсов (Сочи); - Включенность региона в федеральные туристические проекты.
Слабые стороны (W)	<ul style="list-style-type: none"> - Низкая цифровая зрелость управленческих структур; - Фрагментарность цифровых инициатив; - Цифровое неравенство между муниципалитетами; - Слабая межведомственная координация.
Возможности (O)	<ul style="list-style-type: none"> - Реализация нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства»; - Привлечение инвестиций в цифровую инфраструктуру; - Разработка цифровых кластеров и платформ; - Повышение цифровой грамотности управленцев и бизнеса.
Угрозы (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Угроза отставания от других туристических регионов; - Недоверие субъектов туризма к цифровым сервисам; - Финансовые и кадровые ограничения на местах; - Киберриски и слабая защита данных.

С 2020 г. в регионе реализуется ряд цифровых инициатив, среди которых:

- создание портала туристического бренда края «Открытый Юг» (в настоящее время носит скорее маркетинговый, чем управленческий характер);
- пилотные проекты по внедрению цифровых навигационных систем и онлайн-гидов в Сочи и Геленджике;
- разработка цифровой карты туристических маршрутов на базе сервисов Яндекс и 2ГИС;
- цифровой сервис учета турпотока через систему регистрации проживания (в сотрудничестве с МВД и Росстатом).

Тем не менее, отсутствует единая региональная цифровая платформа, интегрирующая все уровни управления туризмом — от стратегического планирования до анализа поведенческих паттернов туристов в режиме реального времени.

SWOT-анализ показывает, что, несмотря на потенциальные возможности, Краснодарский край сталкивается с системными барьерами, которые требуют институциональных и технологических решений (табл. 1).

Оценка цифровой зрелости (по модели Минцифры РФ и методике «Цифровая зрелость регионов – 2024») показала, что управление туризмом на региональном уровне находится на этапе фрагментарной автоматизации. В частности:

- около 60% взаимодействий с туристическим бизнесом по-прежнему осуществляется в бумажном или полуавтоматизированном виде;
- отсутствуют автоматизированные системы мониторинга загрузки инфраструктуры и динамики спроса;
- в краевых ведомствах недостаточно специалистов с цифровыми компетенциями (по данным исследования РАНХиГС — 2023, только 24% сотрудников управления туризмом проходили повышение квалификации по цифровой трансформации);
- не реализуется системный сбор и анализ больших данных, несмотря на наличие потенциальных источников (онлайн-бронирование, соцсети, мобильные операторы).

Сравнение с регионами-лидерами (Татарстан, Московская область, Калининградская область) демонстрирует значительное отставание Краснодарского края по индексу цифрового управления в туризме (средний балл 3.1 из 5 против 4.3 у регионов-лидеров).

В рамках исследования в 2023–2024 гг. проведено 22 глубинных интервью и 84 анкетных опроса среди представителей органов власти, туристического бизнеса, ИТ-специалистов и преподавателей профильных вузов. Основные результаты:

- 86% респондентов считают цифровизацию управления туризмом необходимым и перспективным направлением, но лишь 18% оценивают реальный прогресс как «высокий»;

– более 70% предпринимателей жалуются на отсутствие цифровой обратной связи от органов власти;

– основные барьеры, по мнению опрошенных: нехватка ИТ-кадров в муниципалитетах (67%), слабая нормативно-правовая база (58%), отсутствие единой цифровой стратегии (61%).

В качестве предложений респонденты отметили необходимость:

– создания единой цифровой платформы управления туризмом на региональном уровне;

– внедрения сквозной цифровой аналитики на базе ИИ и Big Data;

– повышения цифровых компетенций сотрудников госорганов и предпринимателей.

Для обоснования направлений развития цифровизации управления туризмом в Краснодарском крае проведен краткий бенчмаркинг (табл. 2).

Краснодарский край может использовать потенциал экосистемного подхода, в рамках которого создается цифровая связность между туроператорами, органами власти, гостиницами, культурными и природными объектами, а также логистическими структурами.

Результаты теоретико-методологического и эмпирического анализа позволяют сделать ряд обобщений относительно состояния и перспектив цифровизации управления туристической отраслью Краснодарского края.

Во-первых, цифровизация в регионе развивается преимущественно снизу вверх, за счет инициатив отдельных муниципалитетов и частного сектора. Это приводит к фрагментации цифровых решений и затрудняет формирование единой системы управления туризмом. Центральная проблема — отсутствие координирующего центра цифрового развития туризма, способного

обеспечить согласование интересов и интеграцию данных.

Во-вторых, выявлена низкая цифровая зрелость управленческих структур, особенно на муниципальном уровне. Недостаток цифровых компетенций, слабая нормативная база и отсутствие единых методик сбора и обработки данных существенно ограничивают возможности использования современных аналитических и управленческих инструментов.

В-третьих, туристический бизнес региона демонстрирует готовность к цифровым изменениям, однако не получает системной поддержки от государственных структур. Бизнес испытывает дефицит в актуальной аналитике, цифровой инфраструктуре и институциональной поддержке, что снижает эффективность его участия в цифровых инициативах.

В-четвертых, анализ стратегических документов показал, что цифровизация обозначена как важное направление развития, однако целевые ориентиры слабо операционализированы. Не определены конкретные цифровые индикаторы, нет сквозных показателей оценки цифровой трансформации туризма.

Наконец, сравнительный анализ с регионами-лидерами (Татарстан, Калининградская область, Московская область) показывает, что Краснодарский край обладает значительным потенциалом для формирования цифровой системы управления туризмом, однако для этого необходим переход от точечных решений к системному цифровому управлению с использованием институционального подхода.

На основе проведенного анализа предлагается реализовать ряд направлений, способствующих институционализации цифровой трансформации туристической отрасли Краснодарского края:

Таблица 2. Бенчмаркинг ключевых цифровых инициатив.

Регион	Ключевые цифровые инициативы	Возможность тиражирования
Республика Татарстан	Единая цифровая платформа «Туризм Татарстана» с интеграцией гостиниц, маршрутов, событий, транспортной логистики.	Высокая (при наличии цифрового хаба и координационного центра в регионе).
Московская область	Интеграция сервисов «Путешествуй по Подмосковию», онлайн-аналитика, API для бизнеса.	Средняя (требует высокой ИТ-инфраструктуры).
Калининградская область	«Цифровая воронка» туристов, сквозная аналитика интересов на этапе планирования путешествия.	Высокая (возможна адаптация на Черноморском побережье).

1. Разработка и внедрение региональной цифровой платформы управления туризмом. Платформа должна выполнять функции:

- сбора и агрегирования данных из разных источников (гостиницы, транспорт, бронирования, соцсети);
- предоставления аналитики в режиме реального времени для органов власти и бизнеса;
- организации цифрового взаимодействия субъектов туристического рынка;
- персонализации сервисов для туристов.

Создание платформы требует межведомственного взаимодействия, а также привлечения ИТ-партнеров, специализирующихся на построении цифровых экосистем.

2. Формирование координационного центра цифровой трансформации туризма. Центр должен обеспечивать:

- согласование цифровых инициатив;
- методологическое сопровождение муниципалитетов;
- обучение кадров (в том числе совместно с вузами региона);
- мониторинг эффективности цифровых решений.

3. Разработка цифровой стратегии управления туризмом Краснодарского края. В рамках данной стратегии следует:

- определить приоритетные технологии (Big Data, IoT, геоаналитика);
- обозначить индикаторы цифровой зрелости;
- предусмотреть механизмы финансирования цифровых проектов (в том числе ГЧП и грантовые инструменты);
- увязать цифровизацию с задачами устойчивого развития (сокращение нагрузки на инфраструктуру, управление сезонностью и пр.).

4. Повышение цифровых компетенций участников отрасли. Необходимо внедрение образовательных программ:

- для муниципальных и региональных управленцев (цифровое управление, аналитика, платформенные решения);
- для турбизнеса (цифровой маркетинг, автоматизация бронирования, работа с отзывами);
- для ИТ-специалистов (понимание специфики туризма и рекреации).

5. Расширение использования аналитических и прогнозных инструментов. Целесообразно внедрение:

- геоинформационных систем (GIS) для пространственного анализа туристических потоков;
- нейросетевых моделей для прогнозирования спроса;
- систем оценки удовлетворенности и вовлеченности туристов на основе данных социальных сетей.

6. Обеспечение цифровой инклюзивности и доступности. Развитие цифрового управления должно учитывать:

- потребности людей с ограниченными возможностями (разработка адаптивных интерфейсов);
- потребности нецифрового населения;
- многоязычие цифровых сервисов.

Таким образом, формирование полноценного цифрового организационно-экономического механизма управления туризмом в Краснодарском крае требует объединения технологических, институциональных и управленческих решений. Только в условиях системного и межуровневого подхода возможно обеспечение устойчивого, эффективного и конкурентоспособного развития туристско-рекреационного комплекса региона.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Иванов А.В., Петров Н.С. Цифровизация туристической отрасли как инструмент устойчивого развития регионов Российской Федерации // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2024. – 4(118), С. 45–56.
2. Иванова Л.В., Орлова Е.А. От цифровизации услуг к формированию туристической экосистемы в России // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2023. – 585. С. 203–215.
3. Кузнецова Т.Н. Цифровизация туристической отрасли как эффективный инструмент равномерного и устойчивого развития регионов Российской Федерации // Научный вестник ЮФУ. Технические науки. – 2023. – 23(3). С. 112–120.
4. Сидорова Е.А., Кузнецов М.В. Цифровая трансформация туризма в России: проблемы и перспективы // Экономика региона. – 2023. – 19(2). С. 345–360.

5. Смирнов В.А, Лебедева О.Н. Цифровая трансформация туристической отрасли в современной России: гражданское участие и муниципальные стратегии // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5: Экономика. – 2023. – 19(4). С. 78–90.
6. Arteeva V, Sokol, I., Asanova, E., Ushakov, D. The impact of digitalization and infrastructure development on domestic tourism in Russia // ResearchGate. – 2022.
7. Bekele H., Raj S. Digitalization and digital transformation in the tourism industry: A bibliometric review and research agenda // Tourism Review. – 2024.
8. Buhalis D., Leung D. Driving digital transformation and business model innovation in tourism // Journal of Destination Marketing & Management. – 2024. –33.
9. Gretzel U., Sigala M. Digital transformation in tourism: Modes for continuing professional development // Journal of Hospitality and Tourism Management. – 2024. – 50. P. 188–198.
10. Satiti M., Udin S. The impact of digital transformation on the development of the tourism industry: Bibliometric analysis // International Research Journal of Management Science. – 2025. – 6(1). P. 607–608.

REFERENCES

1. Ivanov, A. V., & Petrov, N. S. (2024). Digitalization of the tourism industry as a tool for sustainable regional development in the Russian Federation. *Vestnik of Plekhanov Russian University of Economics*, 4(118), 45–56.
2. Ivanova, L. V., & Orlova, E. A. (2023). From digitalization of services to the formation of a tourism ecosystem in Russia. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 585, 203–215.
3. Kuznetsova, T. N. (2023). Digitalization of the tourism industry as an effective tool for balanced and sustainable regional development in the Russian Federation. *Scientific Bulletin of Southern Federal University. Engineering Sciences*, 23(3), 112–120.
4. Sidorova, E. A., & Kuznetsov, M. V. (2023). Digital transformation of tourism in Russia: Problems and prospects. *Economy of Region*, 19(2), 345–360.
5. Smirnov, V. A., & Lebedeva, O. N. (2023). Digital transformation of the tourism industry in modern Russia: Civic participation and municipal strategies. *Vestnik of Saint Petersburg University. Series 5: Economics*, 19(4), 78–90.
6. Arteeva, V., Sokol, I., Asanova, E., & Ushakov, D. (2022). The impact of digitalization and infrastructure development on domestic tourism in Russia. ResearchGate.
7. Bekele, H., & Raj, S. (2024). Digitalization and digital transformation in the tourism industry: A bibliometric review and research agenda. *Tourism Review*.
8. Buhalis, D., & Leung, D. (2024). Driving digital transformation and business model innovation in tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 33.
9. Gretzel, U., & Sigala, M. (2024). Digital transformation in tourism: Modes for continuing professional development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 188–198.
10. Satiti, M., & Udin, S. (2025). The impact of digital transformation on the development of the tourism industry: Bibliometric analysis. *International Research Journal of Management Science*, 6(1), 607–608

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Щербина Кирилл Олегович, старший преподаватель кафедры экономики и управления инновационными системами Кубанского государственного университета; e-mail: qpaquyah@gmail.com

Литвинский Кирилл Олегович, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления инновационными системами Кубанского государственного университета; e-mail: litvinsky@econ.kubsu.ru