



## Региональная экономика

Научная статья

УДК 332.1

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.4/13360>

JEL: R10; R58

### Стратегические направления развития туризма в регионах Приднестровской Молдавской Республики

С. А. Шерстюк<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup> Приднестровский государственный университет им. Т. Г. Шевченко, ул. 25 Октября, 107,  
MD-3300, Тирасполь, Приднестровская Молдавская Республика

**Предмет.** Анализ существующих стратегических приоритетов в развитии туризма в регионах Приднестровья и обоснование предложений по их совершенствованию. Разработка механизмов стратегического управления туризмом на региональном уровне на основе экосистемного подхода. Формирование прогнозов развития туризма в регионах Приднестровской Молдавской Республики.

**Цель.** Исследование стратегических направлений развития туризма в регионах Приднестровской Молдавской Республики на основе экосистемного подхода.

**Методология.** В процессе подготовки данной статьи использовались такие методы исследования, как аналитический, экосистемный, индукция и дедукция, методы стратегического анализа (PEST-анализ), форсайт-метод. Исследовательский компонент данной статьи основывается как на изучении современной научной литературы, так и на практических исследованиях с привлечением практикующих экспертов.

**Результаты.** Проанализированы подходы к трактовке понятия экосистемы туризма среди отечественных и зарубежных авторов. Проведен анализ научной литературы в области изучения стратегических приоритетов развития туризма как отрасли региональной экономики. Проанализированы конкретные стратегические направления в сфере управления туризмом в Приднестровье и разработаны рекомендации по их усовершенствованию с точки зрения экосистемного подхода. На основе проведенной форсайт-сессии с привлечением экспертного сообщества определены возможные среднесрочные прогнозы развития туризма в регионах страны.

**Выводы.** Поставленная цель достигнута. Предложенные стратегические направления развития туризма и усовершенствованный механизм стратегического управления региональными экосистемами туризма в Приднестровье могут быть использованы уполномоченными органами государственной власти для улучшения координации между стейкхолдерами туризма в стране.

**Ключевые слова:** региональная экономика, стратегическое управление туризмом, экосистема туризма.

**Для цитирования:** Шерстюк, С. А. (2025). Стратегические направления развития туризма в регионах Приднестровской Молдавской Республики. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (4), 67–78. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.4/13360>



## Regional Economics

Original article

UDC 332.1

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.4/13360>

JEL: R10; R58

# Strategic directions for tourism development in the regions of the Pridnestrovian Moldavian Republic

S. A. Sherstyuk<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup> T. G. Shevchenko Pridnestrovian State University, 25 Oktyabrya St., 107,  
MD-3300, Tiraspol, Pridnestrovian Moldavian Republic

**Subject.** Analysis of existing strategic priorities for tourism development in the regions of Pridnestrovie and justification of proposals for their improvement. Development of strategic tourism management mechanisms at the regional level based on an ecosystem approach. Formulation of tourism development forecasts for the regions of the Pridnestrovian Moldavian Republic.

**Purpose.** To study the strategic directions for tourism development in the regions of the Pridnestrovian Moldavian Republic using an ecosystem approach.

**Methodology.** We employed analytical, ecosystem-based, inductive and deductive methods, strategic analysis tools (PEST-analysis) and foresight methodology. The research component draws on both contemporary scientific literature review and practical studies involving industry experts.

**Results.** We analyzed domestic and international scholarly interpretations of the "tourism ecosystem" concept. Scientific literature on strategic priorities for tourism development as a regional economic sector was systematically reviewed. We also evaluated the specific strategic directions in Pridnestrovian tourism management, with evidence-based recommendations for their enhancement through ecosystem approach implementation. Through a foresight session with expert participation, medium-term development forecasts for regional tourism were established.

**Conclusions.** We achieved the stated purpose. The proposed strategic directions for tourism development and refined mechanism for strategic management of regional tourism ecosystems in Pridnestrovie can be utilized by authorized government bodies to improve coordination among tourism stakeholders.

**Key words:** regional economics, strategic tourism management, tourism ecosystem.

**For citation:** Sherstyuk, S .A. (2025). Strategic directions for tourism development in the regions of the Pridnestrovian Moldavian Republic. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (4), 67–78. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.4/13360>

## **Введение**

Развитие информационно-коммуникационных технологий в последние десятилетия существенным образом влияет на трансформацию национальных экономик. Так, президент Российской Федерации В. В. Путин, выступая на Петербургском международном экономическом форуме в 2024 г., объявил о запуске нового национального проекта «Экономика данных», в рамках которого поручил к 2030 г. сформировать цифровые платформы во всех ключевых отраслях экономики<sup>1</sup>. Подобные национальные программы цифровизации в настоящее время действуют в большинстве развитых стран мира и охватывают большинство отраслей экономики. Туризм в данном контексте не является исключением.

Туризм как отрасль экономики представляет собой многогранное явление, объединяющее значительное число заинтересованных в его развитии сторон, активно внедряющих в процесс управления данной сферой современные инструменты цифровизации и иные высокотехнологичные разработки, помогающие как организаторам туризма, так и потребителям туристских услуг быстро и безопасно взаимодействовать друг с другом. Эти тенденции способствуют формированию экосистемы туризма, важной проблемой развития которой является разработка механизмов стратегического управления ею. Дополняет актуальность указанной проблемы то, что в современных условиях туризм необходимо рассматривать именно сквозь призму экосистемного подхода, что в свою очередь влечет за собой особое, недостаточно изученное направление деятельности – стратегическое управление региональными экосистемами туризма (Fouladchang et al., 2023).

Современные региональные экосистемы туризма с их многогранностью и тесными взаимосвязями и взаимозависимостями друг от друга способствуют интеграционным процессам между стейкхолдерами туризма, которые в свою очередь определяют развитие туризма как важной отрасли региональной экономической системы (Madanaguli et al., 2022).

<sup>1</sup> Выступление В. В. Путина на ПМЭФ 6 июня 2024 г. Данные информационного портала «РИА-Новости». URL: <https://ria.ru/20240607/putin-1951400422.html>

Развитие туризма в Приднестровской Молдавской Республике (ПМР) выступает одним из приоритетов государственной политики и осуществляется с учетом общемировых тенденций. Так, в результате анализа и оценки потенциала для формирования экосистем туризма в каждом регионе Приднестровской Молдавской Республики установлено, что на сегодняшний день в стране сформированы все базовые условия для полноценного функционирования таких экосистем (Шерстюк, 2025). В качестве стейкхолдеров развития туризма в каждой административно-территориальной единице (регионе) Приднестровья выступают: туристская администрация; предпринимательское туристское сообщество, включая гидов-экскурсоводов; система подготовки кадров для сферы туризма; система жилищно-коммунального хозяйства; заинтересованные в развитии туризма общественные организации и др. При этом базовыми элементами экосистемы туризма являются: объекты гостеприимства (начиная от современных гостиниц, заканчивая хостелами и базами отдыха); система обеспечения безопасности туристов; транспортная инфраструктура; природные и культурно-исторические ресурсы и др. Однако для успешного формирования региональных экосистем туризма необходимы разработки в области стратегического управления ими, что и определило тему и цель настоящего исследования.

## **Обзор предшествующих работ**

Для обоснования стратегических приоритетов развития экосистемы туризма важно исследовать содержательные аспекты данного понятия и уточнить его определение.

Так, Л. А. Гамидуллаева и С. В. Зинченко (2022) определяют экосистему туризма как объединение экономических субъектов, взаимодействующих в сети и ориентированных на создание, внедрение и популяризацию туристских предложений, а также предоставление различных видов туристического обслуживания населения.

Н. К. Сердюкова и С. Д. Сердюков (2023), исследуя процессы формирования экосистемы туризма, утверждают, что использование концепции экосистемы и восприятие туристской сферы как целостной экосистемы существенно улучшает качество управления и принятия соответствующих решений.

Как видно из приведенных выше трактовок понятия экосистемы туризма, важной проблемой выступает реализация механизмов стратегического управления региональными экосистемами туризма как основы для устойчивого развития туризма, включающей в себя комплекс мероприятий, направленных на эффективное использование природных ресурсов, развитие туристской инфраструктуры и обеспечение благоприятных условий для туристов, местных жителей и бизнеса.

Исследованиями стратегических приоритетов развития и управления туризмом на региональном уровне в последние годы занимается большое число отечественных и зарубежных ученых. Проанализировав некоторые труды последних лет в этом направлении, например Dewantara et al. (2023), можно констатировать, что фокус их исследований заключается в поиске путей устойчивого развития туристской отрасли с конечной целью увеличения мультиплексного эффекта от туристской деятельности в структуре экономики региона. Примеры некоторых научных трудов в данном направлении приведены в табл. 1.

Таким образом, можно прийти к выводу, что экосистемный подход в развитии туризма на региональном уровне является актуальным направлением научных исследований, чей фокус в настоящее время сосредоточен на поиске эффективных механизмов управления экосистемой туризма, в том числе имеющих стратегический характер.

### **Методология исследования**

В ходе проведенного научного исследования были использованы как общенаучные методы (анализа и синтеза, дедукции и индукции), так и частные методы (форсайт-сессии и стратегического анализа).

Метод стратегического анализа в туризме способствует исследованию внешней и внутренней среды туризма как отрасли экономики, определению ее текущего состояния, проблем и перспектив развития. Применение данного метода позволяет решать следующие задачи:

- определять факторы, способствующие развитию туристской отрасли;
- на основании выявленных факторов разрабатывать стратегии развития туризма;
- создавать прогнозы и строить модели перспективных изменений в туризме (Песецкая, Селютина, 2021).

Одним из важных инструментов стратегического анализа является PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological analysis), позволяющий оценить внешнюю среду, оказывающую воздействие (политическое, экономическое, социальное и технологическое) на развитие исследуемой отрасли (Лабозин, 2025). В настоящее время данные формы внешнего воздействия являются наиболее важными как для приднестровского туризма, так и для экономики Приднестровья в целом.

Форсайт-сессия – это метод стратегического планирования, позволяющий организациям предвидеть перспективы будущего,

Таблица 1

*Научные разработки, посвященные проблематике исследования развития стратегического управления туризмом на региональном уровне*

Автор	Предмет исследования	Регион исследования
Н. В. Уткина (2024)	Управление туризмом как инструмент устойчивого развития региона	Пензенская область
Е. И. Родионов (2024)	Анализ стратегического планирования на региональном и муниципальном уровне	Республика Чувашия
А. Ф. Процай, О. С. Сиваш, А. П. Светлейшая (2022)	Изучение путей совершенствования управления туризмом	г. Севастополь
М. С. Оборин (2022b)	Стратегическое планирование туристско-рекреационной сферы в условиях экономических санкций	Пермский край
И. И. Дерен, А. Д. Землянкина (2025)	Внедрение инновационных решений в управление отраслью туризма	Владимирская область
И. И. Булыгина, А. В. Елисеев, М. В. Шулина (2024)	Исследование креативных подходов к управлению развитием регионального туризма	Мурманская область

исследовать тенденции и создавать стратегии долгосрочного роста (Кораблина, 2022).

По сути, форсайт-метод представляет собой инструмент управления неопределенностью бизнес-среды и является важным механизмом создания новой архитектуры менеджмента и стратегического развития. Форсайт-методы обладают существенной технической основой и ориентированы на предвидение будущего. Их внедрение в процесс стратегического планирования позволяет активизировать инновационную деятельность и формировать конкурентные преимущества (Лапидус и др., 2023).

Для успешной реализации данного метода исследования были привлечены эксперты из научного сообщества Приднестровского государственного университета им. Т. Г. Шевченко. При участии экспертного сообщества были получены данные, на основании которых осуществлялось прогнозирование развития туризма в ПМР.

Основные этапы методики, по которой проводился анализ стратегического управления развитием экосистем туризма в регионах ПМР, представлены на рисунке.

Как видно из рисунка, аналитический метод исследования стратегических направлений развития регионального туризма включает в себя пять последовательных этапов – от определения ключевых целей развития туризма до разработки эффективной стратегии и

формирования модели развития туризма на экосистемном уровне.

## Результаты

Долгосрочное устойчивое развитие региональных туристско-рекреационных зон способствует сохранению культурного наследия, разработке новых привлекательных туристских направлений, эффективному управлению региональными ресурсами и формированию эффективных форм сотрудничества государства и частного бизнеса (Оборин, 2022а).

Основные задачи стратегического управления экосистемами туризма включают в себя:

- рациональное использование недостаточно развитых территорий, богатых туристским потенциалом;
- увеличение числа рабочих мест среди местных жителей;
- налаживание продуктивной кооперации между предприятиями различных отраслей, образовательными учреждениями и государственными структурами, обеспечивающей конкурентоспособность кластера;
- поддержание постоянного притока доходов в региональные бюджеты и рост объема валового регионального продукта.

В Приднестровской Молдавской Республике стратегическое планирование развития регионального туризма возложено на Правительство государства, в частности на ГУ «Агентство по развитию туризма в ПМР»

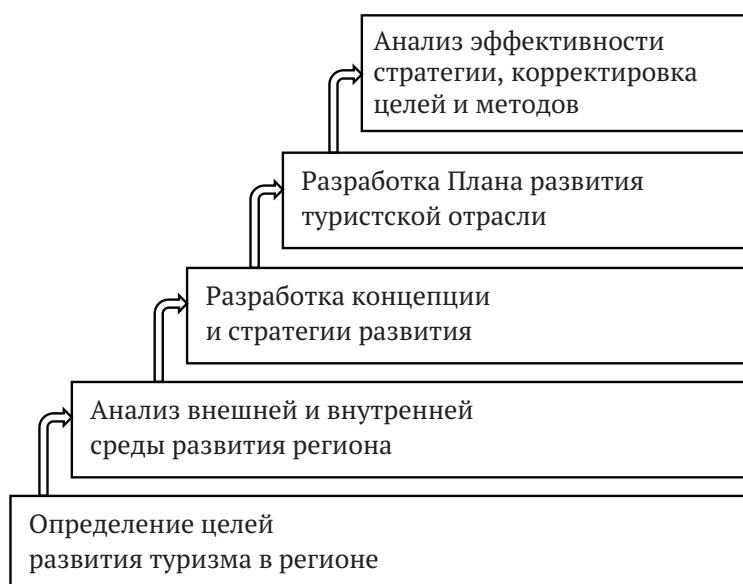


Рисунок. Методика проведения анализа стратегического управления развитием экосистем туризма в регионах ПМР [составлено автором]

(далее – «Агентство»), являющееся подведомственным учреждением Министерства экономического развития ПМР. В 2018 г. «Агентством» была разработана государственная целевая программа «Поддержка и развитие туризма в Приднестровской Молдавской Республике на 2019–2026 гг.», суть которой заключается в определении и развитии наиболее перспективных для региональной экономики видов туризма, а также обеспечение механизмов взаимодействия между всеми заинтересованными в развитии туризма сторонами (Бурла, Бурла, 2021). Кроме того, каждое стратегическое направление развития туризма, представленное в данной программе, дополнено конкретными планами мероприятий. Анализ этого документа позволяет сформулировать обобщенный вывод, что для устойчивого развития туризма путем создания региональных экосистем программа нуждается в дополнениях и предложениях, представленных в табл. 2. Данные предложения сформулированы на основе результатов проведенной комплексной оценки потенциала развития экосистемы туризма в Приднестровской Молдавской Республике (Дорохова, Шерстюк, 2025).

После разработки предложений по совершенствованию стратегических направлений развития приднестровского туризма совместно с представителями научно-экспертного сообщества ПГУ им. Т. Г. Шевченко была проведена форсайт-сессия с целью прогнозирования возможных перспектив развития туризма в Приднестровье.

На первом этапе реализации форсайт-сессии были определены возможные риски развития экосистемы туризма в республике, представленные в табл. 3.

На следующем этапе форсайт-сессии, после определения рисков и с учетом имеющихся возможностей, с использованием метода PEST-анализа (Лабозин, 2025) были предложены три варианта (прогноза) возможного развития туризма как отрасли экономики Приднестровья, представленные в табл. 4.

В ходе форсайт-сессии эксперты особо подчеркнули высокую вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств, способных кардинально изменить туристическую отрасль республики. Такие события, именуемые в научной среде «черными лебедями», включают риски начала военных конфлик-

тов на территории региона, возникновение газово-энергетического кризиса, грозящего социальным и экономическим хаосом (Плетнёв, Хамзина, 2019). Однако возможны и позитивные изменения, такие как международное признание Приднестровской Молдавской Республики как самостоятельного государства или ее включение в состав Российской Федерации, что способно существенно ускорить развитие туризма в регионе.

### Обсуждение результатов

Несмотря на различные прогнозы развития приднестровского туризма, на наш взгляд, важнейшим этапом стратегического планирования развития туризма в Приднестровье должна стать программа формирования экосистемы туризма в каждом регионе республики.

Подобная программа, на наш взгляд, должна содержать не менее пяти стратегических приоритетов, направленных на формирование региональной экосистемы туризма Приднестровской Молдавской Республики. В основе предложенных приоритетов должны лежать инструменты, обеспечивающие координацию и взаимодействие стейкхолдеров туризма, внедрение инновационных технологий и инструментов цифровизации туризма; индикаторы кадрового обеспечения индустрии туризма; механизмы вовлечения общественных институтов в деятельность по управлению туризмом, формированию территориальных советов по развитию туризма и т. д.

В табл. 5 представлены основные предложения и определены ответственные исполнители указанной программы.

В случае успешной реализации указанных предложений каждая административно-территориальная единица (каждый район) ПМР будет иметь собственную региональную экосистему туризма, способную в полной мере обеспечить комплексное взаимодействие стейкхолдеров туризма при рациональном использовании имеющихся туристско-рекреационных ресурсов.

### Заключение

На стратегическом уровне управление туристским сектором в Приднестровье осуществляется относительно недавно и связано с созданием в республике основной туристской администрации – ГУ «Агентство по туризму

Таблица 2

*Краткий анализ существующих стратегических направлений  
развития туризма в ПМР и предложения по их совершенствованию*

Стратегическое направление развития туризма	Перечень реализованных задач	Предложения автора по совершенствованию стратегических направлений развития туризма в ПМР
Совершенствование нормативной правовой базы в сфере туризма	<p>Разработаны Комплексные планы мероприятий по развитию сельского (агротуризма)*, детско- юношеского**, экологического туризма***.</p> <p>Проведена работа по упрощению процедур пересечения государственной границы Приднестровской Молдавской Республики и временной регистрации иностранных туристов.</p> <p>Реализуется Программа стимулирования доступных внутренних туристских поездок через возмещение части стоимости оплаченной туристской услуги (туристический кешбэк)</p>	Необходимо усовершенствование системы статистической отчетности в сфере туризма на различных уровнях
Развитие и улучшение инфраструктуры туризма	<p>На территории республики открыты шесть туристско-информационных центров.</p> <p>Установлены 163 указателя к туристским достопримечательностям и 72 информационных стенда с информацией на русском и английском языках у объектов показа с QR-кодами, ведущими на туристический портал во всех городах и районах.</p> <p>Установлено 248 домовых табличек с названиями улиц с дублированием на иностранном языке в городах Тирасполь и Бендеры (Миколишина, Артюхов, 2024)</p>	<p>Необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличить количество оборудованных участков дорог для велосипедного транспорта;</li> <li>– расширить сети сельских гостевых домов во всех районах республики;</li> <li>– усовершенствовать туристскую инфраструктуру для организации самодеятельного отдыха туристов, путешествующих на автомобилях (автокемпингов);</li> <li>– обустроить санитарно-бытовые объекты общего пользования в районах сосредоточения туристских потоков;</li> <li>– обустроить подъездные пути и парковочные зоны с твердым покрытием к наиболее посещаемым объектам показа</li> </ul>
Продвижение туристской привлекательности Приднестровья на внутреннем и внешнем рынке	<p>Проведена активная рекламная кампания приднестровского туристского продукта на ресурсах tourister.ru и travelask.ru.</p> <p>Постоянное продвижение турпродуктов ПМР в социальных сетях Facebook**** и Instagram*****.</p> <p>Разработан туристский портал «Познай Приднестровье» с полной информацией для туристов.</p> <p>Опубликованы статьи о туристическом потенциале Приднестровья в международных журналах.</p> <p>Регулярно проводятся инфотуры для представителей турбизнеса из ближнего и дальнего зарубежья</p>	<p>Необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечить возможность использования иностранными туристами на территории ПМР международных банковских карт;</li> <li>– разработать и внедрить мобильные приложения для туристов, путешествующих по Приднестровью, с возможностью онлайн-бронирования туристских услуг;</li> <li>– осуществить диджитализацию музеев;</li> <li>– провести разработку и продвижение единого туристского бренда Приднестровской Молдавской Республики</li> </ul>

*Примечания.*

\* Комплексный план мероприятий по развитию сельского туризма (агротуризма) в Приднестровской Молдавской Республике на 2022–2025 годы. URL: <https://tourismpmr.org/wp-content/uploads/2022/05/kompleksnyj-plan-selskij-turizm.pdf>

\*\* Комплексный план мероприятий по развитию социального и детско-юношеского туризма в Приднестровской Молдавской Республике на 2021–2023 годы. URL: <https://tourismpmr.org/wp-content/uploads/2022/05/kompleksnyj-plan-tekushchaya-redakcziya.pdf>

\*\*\* Комплексный план развития экологического туризма в Приднестровской Молдавской Республике на 2024–2026 годы. URL: <https://tourismpmr.org/wp-content/uploads/2024/05/rasporyazhenie-No.-303r.pdf>

\*\*\*\* Социальная сеть является продуктом компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена на территории РФ.

\*\*\*\*\* Социальная сеть является продуктом компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена на территории РФ.

Таблица 3

*Перечень рисков, замедляющих формирование туристской экосистемы Приднестровья*

Основные риски развития туризма в Приднестровье на экосистемном уровне		
Социально-экономические и ресурсные	Административно-политические	Информационно-технологические
Негативный инвестиционный фон для развития малого и среднего бизнеса в туризме	Неопределенный политico-правовой статус Приднестровья	Невозможность использования международных банковских карт системы SWIFT на территории Приднестровья
Низкий уровень покупательной способности населения	Закрытие с 2022 г. государственной границы Одесской области Украины с Приднестровьем	Низкий уровень цифровизации туристских объектов и объектов туристской инфраструктуры
Недостаточный уровень государственной поддержки начинающих предпринимателей в сфере туризма	Блокадные действия со стороны Республики Молдова по отношению к экономическим агентам Приднестровья	Негативная информация в западных СМИ о туристской привлекательности Приднестровья
Высокий уровень экономических рисков туристской бизнес-среды	Низкий уровень взаимодействия стейкхолдеров туризма на республиканском и региональном уровнях	Низкий уровень продвижения туристских продуктов Приднестровья на зарубежные рынки
Высокая стоимость кредитов в банках Приднестровья	Низкий уровень разработки и реализации программ развития туризма на региональном уровне	Несформированный туристский бренд Приднестровья
Отсутствие прямого доступа к статистическим данным в сфере туризма	Нестабильная политическая обстановка в соседних государствах (Украина, Республика Молдова)	Недостаточный уровень продвижения туристских продуктов на внутреннем рынке Приднестровья
Недостаточность квалифицированного кадрового потенциала для развития туризма	Невозможность реализации прямого авиасообщения городов Приднестровья с другими государствами (по политическим мотивам)	

Таблица 4

*Прогнозы развития туристской отрасли в Приднестровской Молдавской Республике, построенные на основе проведения форсайт-сессии*

Тип прогноза	Условия развития данного сценария		Ожидаемые результаты
	1	2	
Оптимистический прогноз	Политическое урегулирование статуса ПМР через международное признание независимости Республики либо через заключение мирных стабилизирующих договоренностей с Молдовой, Россией, Украиной, ОБСЕ и т. д.		Согласно оценке экспертного сообщества, в случае реализации оптимистического варианта развития туризма объем туристских потоков в республику сможет увеличиться до 20 %, а количество рабочих мест в данном секторе экономики возрастет до 15 %
	Снятие Молдовой экономической, транспортной и иных ограничительных мер с Приднестровской Молдавской Республики		
	Привлечение инвестиций в развитие современной инфраструктуры		
	Рост въездного туризма в ПМР путем развития «нишевых» направлений туризма, например «винного» туризма, аграрного и сельского туризма, этнографического туризма и т. д.		
	Включение территории Приднестровья в международные туристские маршруты		
	Рост популярности событийного туризма в республике		

Окончание табл. 4

1	2	3
Пессимистический прогноз	Ухудшение политических и экономических отношений с Республикой Молдова и Украиной (как странами-соседями)	В случае наступления данного сценария, по мнению экспертов, республику ожидают полная экономическая и транспортная изоляция; санкции со стороны Молдовы по отношению к иностранным туристам, которые захотят посетить республику в туристских целях; Приднестровский туризм будет ориентирован исключительно на организацию низкобюджетного отдыха для местных жителей
	«Падение» экономики Приднестровья и полное отсутствие инвестиций в туристскую инфраструктуру	
	Увеличение рисков вооруженных провокаций по отношению к республике со стороны Молдовы и Украины	
Умеренный прогноз	Сохранение текущей геополитической ситуации в республике	Согласно позиции экспертов, данный сценарий является наиболее вероятным на среднесрочную перспективу (до пяти лет), однако многое будет зависеть от геополитической обстановки по периметру ПМР и окончания боевых действий на территории Украины
	Незначительный объем внутренних инвестиций в туристскую инфраструктуру	
	Медленный рост внешнего туристического потока	
	Постепенный рост внутреннего туризма	

Таблица 5

*Предложения по формированию экосистемы туризма Приднестровья  
(по результатам проведенной оценки туристского потенциала регионов ПМР  
и форсайт-сессии с экспертным сообществом)*

Суть предложения	Ответственные исполнители
Возобновление и активизация деятельности Координационного Совета по развитию туризма в ПМР	Правительство ПМР; Министерство экономического развития ПМР; ГУ «Агентство по туризму ПМР»
Внедрение инновационных цифровых технологий в туристскую отрасль, ориентированных на потребителей туристских услуг	Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций ПМР; ЗАО «ИнтерДнестрКом» – основной оператор телефонной и интернет связи ПМР
Обеспечение взаимодействия образовательных организаций с работодателями в целях повышения процента трудоустройства молодых специалистов на территории Приднестровья (как в сфере туризма, так и в иных сферах, сопутствующих комплексному развитию туризма)	Министерство Просвещения ПМР; государственные администрации городов и районов ПМР; ассоциации работодателей республики; Торгово-промышленная палата ПМР; руководители образовательных учреждений СПО и ВПО
На региональном уровне необходимо формировать территориальные советы по развитию туризма, в которые вошли бы представители местных администраций, предпринимательского сообщества, а также представители местных коммунальных, дорожных и транспортных служб	Государственные администрации городов и районов ПМР; предпринимательские ассоциации городов и районов; руководители коммунальных и дорожных служб, а также транспортных компаний
На региональном уровне усиление взаимодействия местных органов власти с местным активом граждан, вовлеченных (либо желающих быть вовлеченными) в развитие туризма на региональном уровне	Государственные администрации городов и районов ПМР; местные гражданские активы; общественные организации

ПМР», находящегося в подчинении Правительства ПМР. Для определения стратегических направлений развития местного туризма основополагающей стала разработка государственной целевой программы «Поддержка и развитие туризма в Приднестровской Молдавской Республике на 2019–2026 гг.». За период ее действия были предприняты важные шаги по популяризации приднестровского туризма на местном и зарубежном уровнях, осуществлены конкретные мероприятия по улучшению туристской инфраструктуры, сформированы туристские паспорта городов и районов республики, разработаны комплексные планы по развитию отдельных видов туризма (аграрный, экологический, социальный и т. д.).

Однако современный туризм невозможен без обеспечения комплексного взаимодействия всех заинтересованных в его развитии сторон (стейкхолдеров). В связи с этим в данной статье предложены конкретные механизмы, направленные на формирование в Приднестровье экосистемы туризма, которые смогут обеспечить возможность консолидированного управления различными компонентами туризма на стратегическом уровне. Кроме того, в статье обозначены предложения по развитию конкретных направлений стратегического развития приднестровского

туризма: совершенствованию туристской инфраструктуры, цифровизации туризма, продвижению местного турпродукта и формированию туристского бренда, улучшению нормативно-правовой базы и системы отчетности и т. д.

Осуществление рекомендованных мер и снижение влияния обозначенных негативных факторов будут способствовать созданию необходимых условий для формирования в Приднестровской Молдавской Республике эффективных экосистем туризма, включая региональные инициативы. Это обеспечит устойчивый рост туризма как доходообразующей сферы экономики, повысит налоговые поступления, активизирует бизнес-деятельность регионов, расширит рынок труда и снизит социальные и экономические различия между населенными пунктами.

В результате республика укрепит свою позицию на внутренних и зарубежных туристских рынках. Дополнительно внедрение предлагаемых мер даст возможность каждому региону республики выстроить уникальную туристскую инфраструктуру, координируемую заинтересованными сторонами, обеспечивая сбалансированное и комплексное развитие туристской индустрии как ключевого элемента экономики территории.

### Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие каких-либо конфликтов интересов, связанных с публикацией данной статьи.

### Библиографический список

1. Булыгина, И. И., Елисеев, А. В., & Шулина, М. В. (2024). Креативный подход к управлению туризмом в регионе (на примере Мурманской области). *Современные проблемы сервиса и туризма*, 18(3), 69–92. [Bulygina, I. I., Eliseev, A.V., & Shulina, M. V. (2024). A creative approach to tourism management in the region (on the example of the Murmansk region). *Modern problems of service and tourism*, 18(3), 69–92. (In Russian).] DOI: 10.5281/zenodo.15036382

2. Бурла, М. П., & Бурла, О. Н. (2021). Роль туризма в стратегическом развитии Приднестровья. Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. География. Геология, 7(2), 26–35. [Burla, M. P., & Burla, O. N. (2021). The role of tourism in the strategic development of Transnistria. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Geography. Geology*, 7(2), 26–35. (In Russian).]

### Conflict of Interest

The author declares the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

3. Гамидуллаева, Л. А., & Зинченко, С. В. (2022). Концепция формирования туристской экосистемы: региональный аспект. *Взгляд молодых учёных на подходы и алгоритмы управления пространственным развитием для повышения устойчивости, инновационности и конкурентоспособности экономики регионов*, 60–65. [Gamidullayeva, L. A., & Zinchenko, S. V. (2022). The concept of forming a tourist ecosystem: a regional aspect. *The view of young scientists on approaches and algorithms for managing spatial development to increase the sustainability, innovation and competitiveness of regional economies*, 60–65. (In Russian).] DOI: 10.48542/mold/2022/gamidullaeva.60-65

4. Дерен, И. И., & Землянкина, А. Д. (2025). Механизм управления туристской индустрией Владимирской области с учетом особенностей новой системы управления государственными программами. *Вестник Кемеровского государственного университета*.

- Серия: Политические, социологические и экономические науки, 10(2), 276–287. [Deren, I. I., & Zemlyanikina, A. D. (2025). The mechanism of management of the tourism industry of the Vladimir region, taking into account the features of the new management system of state programs. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences*, 10(2), 276–287. (In Russian).] DOI: 10.21603/2500-3372-2025-10-2-276-287]
5. Дорохова, Н. В., & Шерстюк, С. А. (2025). Совершенствование методического инструментария оценки региональной туристской экосистемы: кейс Приднестровской Молдавской Республики. *Современная экономика: проблемы и решения*, (8), 6–19. [Dorokhova, N. V., & Sherstyuk, S. A. (2025). Improvement of methodological tools for assessing the regional tourism ecosystem: the case of the Pridnestrovian Moldavian Republic. *Modern economy: problems and solutions*, (8), 6–19. (In Russian).] DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2025/8/6-19
6. Кораблина, Л. Е. (2022). Применение методологии Форсайта в практике управления. *Наука и культура: поиски и открытия*, 65–69. [Korablina, L. E. (2022). Application of Foresight methodology in management practice. *Science and culture: searches and discoveries*, 65–69. (In Russian).]
7. Лабозин, А. О. (2025). Методология проведения PEST-анализа для малых промышленных предприятий. *Экономика. Информатика*, 52(1), 66–77. [Labozin, A. O. (2025). Methodology of PEST analysis for small industrial enterprises. *Economy. Computer science*, 52(1), 66–77. (In Russian).] DOI: 10.52575/2687-0932-2025-52-1-66-77
8. Лапидус, Л. В., Драганюк, А. О., & Мзоков, А. Р. (2023). Форсайт как стратегический инструмент технологического прогнозирования при цифровой трансформации. *Экономика и управление*, 29(6), 630–644. [Lapidus, L. V., Draganyuk, A. O., & Mzokov, A. R. (2023). Foresight as a strategic tool for technological forecasting in digital transformation. *Economics and management*, 29(6), 630–644. (In Russian).] DOI: 10.35854/1998-1627-2023-6-630-644
9. Миколишина, А. Н., & Арtyухов, Е. Е. (2024). Продвижение Приднестровья как туристического направления на внутреннем и внешнем рынках. *Экономика Приднестровья*, (9–10), 79–85. [Mikolishina, A. N., & Artyukhov, E. E. (2024). Promotion of Pridnestrovie as a tourist destination in the domestic and foreign markets. *The economy of Pridnestrovie*, (9–10), 79–85. (In Russian).]
10. Оборин, М. С. (2022а). Стратегическое планирование развития рекреационно-туристической сферы Пермского края в условиях ограничений. *Региональная экономика. Юг России*, 10(1), 137–146. [Oborin, M. S. (2022a). Strategic planning for the development of the recreational and tourism sector of the Perm Region in conditions of restrictions. *Regional economy. The South of Russia*, 10(1), 137–146. (In Russian).] DOI: 10.15688/re.volsu.2022.1.13
11. Оборин, М. С. (2022б). Формирование стратегии туристско-рекреационной деятельности как эффективного механизма устойчивого развития сельских территорий региона. Пермь: Прокрость [Oborin, M. S. (2022b). Formation of a strategy for tourism and recreational activities as an effective mechanism for sustainable development of rural areas in the region. Perm: Prokrost. (In Russian).]
12. Песоцкая, Е. В., & Селютина, Л. Г. (2021). Методология управления бизнес-субъектами рынка туристских услуг в условиях активизации конкурентного процесса. *Экономика. Информатика*, 48(3), 495–506. [Pesotskaya, E. V., & Selyutina, L. G. (2021). Methodology of management of business entities of the tourist services market in the context of the intensification of the competitive process. *Economy. Computer science*, 48(3), 495–506. (In Russian).] DOI: 10.52575/2687-0932-2021-48-3-495-506
13. Плетнёв, Д. А., & Хамзина, Ю. Р. (2019). Принятие решений в непростых ситуациях: как приручить «черных лебедей». *Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем*, 150–153. [Pletnev, D. A., & Khamzina, Yu. R. (2019). Decision-making in difficult situations: how to tame the "black swans". *Competitiveness and development of socio-economic systems*, 150–153. (In Russian).]
14. Процай, А. Ф., Сиваш, О. С., & Светлейшая, А. П. (2022). Направления совершенствования стратегического управления в г. Севастополе. *Механизмы управления развитием региона: новые вызовы и приоритеты*, 166–171. [Protsai, A. F., Sivash, O. S., & Svetleyshaya, A. P. (2022). Directions for improving strategic management in Sevastopol. *Regional development management mechanisms: new challenges and priorities*, 166–171. (In Russian).]
15. Родионов, Е. И. (2024). Анализ документов стратегического планирования регионального и муниципального уровней с позиций развития туризма (на примере Чувашской Республики). *Современные проблемы сервиса и туризма*, 18(3), 53–68. [Rodionov, E. I. (2024). Analysis of strategic planning documents at the regional and municipal levels from the perspective of tourism development (using the example of the Chuvash Republic). *Modern problems of service and tourism*, 18(3), 53–68. (In Russian).] DOI: 10.5281/zenodo.15035241
16. Сердюкова, Н. К., & Сердюков, С. Д. (2023). Исследование факторов и процесса формирования экосистемы туризма территории. *Вестник евразийской науки*, 15(4). [Serdyukova, N. K., & Serdyukov, S. D. (2023). Investigation of factors and the process of formation of the ecosystem of tourism in the territory. *Bulletin of Eurasian Science*, 15(4). (In Russian).] DOI: 10.15862/24ECVN423

17. Уткина, Н. В. (2024). Аспекты управления туризмом как инструментом устойчивого развития региона (на примере Пензенской области). *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*, 1(49), 32–47. [Utkina, N. V. (2024). Aspects of tourism management as a tool for sustainable development of the region (on the example of the Penza region). *Models, systems, and networks in economics, technology, nature, and society*, 1(49), 32–47. (In Russian).] DOI: 10.21685/2227-8486-2024-1-3
18. Шерстюк, С. А. (2025). Социально-экономическая трансформация туристского рынка Приднестровской Молдавской Республики на современном этапе. *Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный уровень*, 247–251. [Sherstyuk, S. A. (2025). Socio-economic transformation of the tourist market of the Pridnestrovian Moldavian Republic at the present stage. *Actual problems of development of industry markets: national and regional level*, 247–251. (In Russian).]
19. Dewantara, M. H., Gardiner, S., & Jin, X. (2023). Travel vlog ecosystem in tourism digital marketing evolution: a narrative literature review. *Current Issues in Tourism*, 26(19), 3125–3139. DOI: 10.1080/13683500.2022.2136568
20. Fouladchang, M., Hosseini, M., Parhizgar, M. M., & Ghamkhari, S. M. (2023). Designing a homogeneous heterogeneous ecosystem model in the tourism industry. *Journal of Advertising and Sales Management*, 4(1), 351–364.
21. Madanaguli, A., Kaur, P., Mazzoleni, A., & Dhir, A. (2022). The innovation ecosystem in rural tourism and hospitality – a systematic review of innovation in rural tourism. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1732–1762.

---

**Шерстюк Сергей Александрович**, преподаватель, Приднестровский государственный университет им. Т. Г. Шевченко, Тирасполь, Приднестровская Молдавская Республика  
E-mail: geograf\_s@mail.ru  
ORCID ID: 0009-0007-9511-8616

Получена 12.10.2025  
Получена в доработанном виде 30.10.2025  
Одобрена 25.11.2025

**Sergey A. Sherstyuk**, Assist. Prof., T. G. Shevchenko Pridnestrovian State University, Tiraspol, Pridnestrovian Moldavian Republic

E-mail: geograf\_s@mail.ru  
ORCID ID: 0009-0007-9511-8616

Received 12.10.2025  
Revisited 30.10.2025  
Accepted 25.11.2025