

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южный федеральный университет»

*На правах рукописи*



**БАЖЖУД НУМА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДВИЖЕНИЕМ  
СИРИЙСКОГО ПРОДУКТА ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА НА ВНЕШНИЙ  
РЫНОК**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ростове-на-дону – 2025

Диссертация выполнена на кафедре управления развитием пространственно-экономических систем Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южный федеральный университет»

**Научный руководитель:** Заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор,  
**Овчинников Виктор Николаевич**

**Официальные оппоненты:** **Макринова Елена Игоревна,**  
доктор экономических наук, профессор,  
Автономная некоммерческая организация высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права», кафедра гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы, заведующий кафедрой

**Шарафутдинов Владимир Насибуллович,**  
кандидат экономических наук, почетный профессор  
Сочинского государственного университета,  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сочинский государственный университет»,  
Научно-исследовательский центр, ведущий научный сотрудник

Защита состоится «17» сентября 2025 г. в 14.30 на заседании диссертационного совета ЮФУ801.03.08 на базе факультета управления Южного федерального университета по адресу: 344000, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки 200/1, а. 201.

С диссертацией можно ознакомиться в зональной научной библиотеке Южного федерального университета по адресу: г. Ростов-на-Дону, ул. Зорге, 21-ж и на сайте <https://hub.sfedu.ru/diss/show/1345300/>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.

Отзыв на автореферат в 2-х экз. (с указанием даты, полностью ФИО, учёной степени со специальностью, звания, организации, подразделения, должности, адреса, телефона, e-mail), заверенный печатью организации, просим направлять по адресу: 344000, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1, а. 214, ученому секретарю диссертационного совета ЮФУ801.03.08 Оганьяну А.Г., а также в формате .pdf на e-mail: [aoganyan@sfedu.ru](mailto:aoganyan@sfedu.ru)

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Оганьян Александр Григорьевич

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** обусловлена народнохозяйственной значимостью решения насущной проблемы восстановления экономики Сирии путём совершенствования системы управления продвижением продукта туристической индустрии страны на внешний рынок и увеличения вклада иностранного туризма в её экономику через поступление валюты в бюджет страны и тем самым повышение ее платежного потенциала. Укрепление позиции международного туризма как бюджетоформирующего сектора экономики Сирии также ориентировано на решение проблем формирования и развития инфраструктуры её туристической экосистемы и улучшение имиджа международных туристических направлений и центров в стране. Разработка эффективных и привлекательных планов продвижения на мировой рынок туристического продукта Сирии обеспечивает ускорение восстановления её экономики путём привлечения субъектов целевой аудитории международного туризма, удовлетворяя широкий спектр культурных, рекреационных, образовательных, оздоровительных, духовных и религиозных потребностей туристов. Их реализация обуславливает потребность в научно-аналитическом обосновании р необходимых практических рекомендаций.

Военные действия в Сирии нарушили сформировавшийся жизненный уклад этого мира древнейшей цивилизации. Инфраструктура туристских дестинаций пострадала от военных операций, неэффективного управления и недоинвестирования. Процесс восстановления потенциала туристической экосистемы сегодня стал жизненно востребованным и остро актуальным. В условиях жёсткой конкуренции на мировом рынке туристских услуг определяющее значение приобретает формирование экосистемного продукта индустрии туризма, а следовательно, востребованы и процедуры оптимизации управления этим процессом. Таким образом, совершенствование процессов создания и продвижения комплексного и конкурентоспособного сирийского туристического продукта, отвечающего потребностям и ожиданиям туристов и способствующего укреплению позиций Сирии среди новых мировых туристических направлений сегодня жизненно важно. Формирование такого комплексного продукта должно быть основано на применении синергии в управлении туристическим сектором, связывая все его компоненты с перспективными тенденциями совершенствования и развития туристических направлений в стране, такими как цифровая трансформация, внедрение инноваций, вовлечение местных сообществ в функционирование сферы обслуживания иностранных туристов, управление ресурсами и историческим наследием, обеспечение устойчивости международных контактов и др.

Необходимость решения этих и других проблем, с которыми сталкивается туристический сектор Сирии сегодня, определяет актуальность избранной темы диссертационной работы.

**Степень научной разработанности проблемы.** Основными источниками, раскрывающими экономическое содержание категории «управление туризмом», послужили работы учёных, как Андреева. М.Ю., Абшилава. Л.Г., Агазян. Н.В., Арутюнов. Д.С., Бибаева. А.Ю., Евстропьева. О.В., Каргина. Л.А., Малина. С.С., Мишурова. А.И., Предбанникова. Д.А., Раменская. А.В., Рындач. М.А., Сергеева Е.А., Седова. Н.А., Тимиргалеева. Р.Р., Фадейкина Н.В., Хохлова О.В., Шерешева М.Ю.

В трудах таких авторов как Безуглова М.С., Воскресенский В.Ю., Гордиенко С.В., Дегтярева С.В., Дегтярёва Т.О., Дьяконова А.Н., Ефанова Л.Д., Игнатенко А.М., Кладиёв М.А., Кузичкина А.М., Матюхина В.Д., Надуралиева З.Т., Полякова В.Л., Рязанцев Н.С., Симонян А.Р., Сердюкова Н.К., Сердюков С.Д., Устьянцев Н.Е., Шарафутдинов В.Н., Шабанова Л.Б. акцентируется внимание на проблемах и перспективах развития и совершенствования системы управления туристической сферой в различных странах. Работы таких авторов как Алексушин Г.В., Архипова Н.С., Бобылева А.В., Безуглова М.С., Дьяконова А.Н., Данилова Н.И., Золотарева Е.О., Кузичкина А.М., Макринова Е.И., Онищенко Е.В., Симонова Т.Ю. выделили туристические ресурсы как конкурентное преимущество для стран-лидеров в управлении туристическим сектором.

Вопросам важности развития туристических проектов и государственной политики по поддержке и продвижению туристического сектора посвящены труды таких авторов как Киямова Л.Н., Моисеенко И.В., Семенова О.А., Трегуб И.В.

Акцент на инновации в туризме и устойчивость рыночных позиций в трудах Дугар-Жабона Р.С., Дегтяревой С.В., Дегтярёвой Т.О., Ефановой Л.Д., Колобовой А., Поляковой В.Л., Полниковой Ю.Н.

Среди исследований, посвященных анализу современного состояния и перспектив развития управления туризмом в Сирийской Арабской Республике, следует отметить работы учёных, как Ахмед М., Гусева М.Н., Ид Н., Коготкова И.З., Коготкова И.З., Махмуд Х., Махлюф А., Овчинников В.Н., Прядко И.А, Сороко Г.Я., Сулейман Р., Халаби Д., Хула Б., Шевяков А.Ю.

В целом, проблемам развития туризма в современной Сирии, вопросам многопланового и комплексного восстановления и совершенствования действующей в стране системы управления этим сектором экономики пока не уделяется достойного внимания, в научной литературе они не получили

достаточного теоретического и практического раскрытия, что обусловило выбор темы, постановку цели и задач исследования.

**Цель исследования** заключается в обосновании системы рекомендаций по совершенствованию управления процессами формирования и продвижения продукта индустрии туризма Сирии на международный рынок.

**Задачи диссертационного исследования определяются логикой достижения его цели:**

- концептуальное моделирование системы управления формированием и продвижением национального продукта индустрии туризма;
- диагностика реального состояния функциональной действенности существующей системы управления формированием и продвижением сирийского продукта индустрии туризма на внешний рынок;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления формированием и продвижением на внешний рынок продукта сирийской индустрии туризма и ожидаемые результаты их реализации.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является система продвижения национального продукта индустрии туризма на международный рынок. Предметом – обоснование системы мер совершенствования управления продвижением сирийского продукта индустрии туризма.

**Соответствие работы паспорту специальностей ВАК.** Содержание диссертации соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»: п.3. Историческое развитие систем управления. Сравнительный анализ систем управления в различных социо-культурных и политических условиях; п.4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления; п.6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления; п.8 Государственное управление социально-экономическими процессами. Государственная политика, механизмы и методы её разработки и реализации в разных исторических и страновых условиях; п.20. Маркетинговые технологии в управлении компанией: теоретические и прикладные аспекты. Современные методы и модели взаимодействия с клиентами и потребителями.

**Теоретико-методологическая база исследования.** Системно-функциональный подход к управлению формированием и продвижением сложнокомпонентного продукта национальной индустрии туризма, отвечающей принципу экосистемности его ценностей, сочетающей упрощённость визового режима, удобство транспортной доступности. клиентоориентированность миссии индустрии гостеприимства, императивы уютно-комфортного пребывания, ценности уникального культурно-исторического наследия,

благоприятность природно-климатического и ресурсы рекреационно-оздоровительного потенциала национальных дестинаций, с одной стороны, и возможность привлечения сопутствующих финансовых потоков для восстановления разрушенной военными действиями экономики Сирии и , в частности, объектов инфраструктуры туризма, с другой.

**Инструментально-методический аппарат исследования.** В ходе исследования был использован абстрактно-логический подход для анализа тенденций развития системы управления туристическим сектором Сирии и его продвижением на международном туристическом рынке; сравнительный анализ использовался при изучении успешного зарубежного опыта управления туристской деятельностью (Россия, Франция, Китай, Испания, ОАЭ, Турция, Италия и др.);

Обработка материалов из международных баз данных осуществлялась с использованием методов статистического анализа; наряду с этим при решении ряда частных задач применялись соответствующие методы и приёмы: институциональный анализ, концептуальное моделирование, SWOT-анализ, наблюдение и др. При сборе и анализе показателей экономического потенциала Сирийской Арабской Республики на рынке туризма были использованы экономико-статистические методы, а также рисунки и таблицы для представления показателей.

**Институционально-нормативную базу исследования** составили Законодательные акты, Постановления Правительства и нормативные документы Сирийской Арабской Республики в сфере туризма, а также документы, регулирующие международную туристическую деятельность.

**Информационно-эмпирическая база исследования** формировалась на основе данных Министерства туризма Сирии, Центрального бюро по статистике страны, отчетов Всемирной туристической организации UNWTO (ЮНВТО), международного опыта (Россия, Испания, Франция, ОАЭ, Китай, Италия) управления туризмом, периодических изданий, публикаций зарубежных и сирийских авторов, а также Интернет-источников по теме исследования. Однако, основной проблемой в процессе исследования стало частичное отсутствие актуальных статистических показателей по состоянию туристического сектора Сирии за некоторые периоды времени.

**Научная гипотеза исследования** основана на предположении о том, что укрепление позиций Сирии на мировом рынке туризма возможно путем восстановления потенциала туристического сектора страны и разработки мер по совершенствованию системы управления продвижением продукта туристической индустрии страны на внешний рынок.

Реализация этих мер будет способствовать восстановлению сирийской экономики благодаря притоку валюты в государственный бюджет, созданию новых рабочих мест, росту доходов населения страны и его платёжеспособного спроса. Эти меры также будут решать проблемы восстановления и развития инфраструктуры туристической экосистемы, улучшения статуса туристических направлений и центров страны, ускорения их развития и создания положительного имиджа и особой идентичности страны среди ведущих мировых туристических направлений.

**Научная новизна исследования** состоит в авторском обосновании решения поставленной исследовательской задачи: повышения управленческого функционала системы продвижения продукта туристической индустрии страны на международный рынок. Элементы научной новизны представлены в следующих положениях диссертационной работы при решении этапных задач исследования.

- сконструирована концептуальная модель системы управления туристическим сектором экономики страны и её миссии продвижения национального туристического продукта на внешний рынок, сочетающая достижения мирового опыта со спецификой институциональной среды Сирии;

- осуществлена функциональная диагностика действенности существующей в Сирии системы управления продвижением её туристического продукта на международный рынок, выявившая имеющиеся ограничения результативности её функционирования;

- разработан комплекс мер совершенствования системы управления продвижением туристического продукта страны на мировой рынок и обоснованы ожидаемые результаты их реализации.

**Элементы приращения предметно-содержательного знания, выносимые на защиту.**

*Уточнено* определение понятия «управление туристической деятельностью», как совокупности взаимодействующих принципов, методов, технологий, техник, форм и средств менеджмента, способствующих эффективному управлению дестинациями, объектами индустрии туризма и персоналом сектора туристических услуг. При этом подчеркнуто, что эффективное управление туризмом должно использовать современные инновационные тенденции: внедрение цифровых технологий и искусственного интеллекта, а также потенциал онлайн-платформ в планировании и бронировании поездок. Таким образом, существует необходимость адаптации моделей управления к изменяющимся потребностям туристов и технологическим инновациям в туризме.

*Обоснована авторская версия* определения экосистемы туризма как сети органично взаимодействующих компонентов и сотрудничающих участников, в рамках сложной институционально-организационной структуры и её внешней среды для создания комплексного туристического опыта. Для успешной деятельности экосистемы туризма необходимы сотрудничество, координация и баланс между ее компонентами для обеспечения устойчивого развития, экономического роста и удовлетворенности посетителей. А термин «продукт экосистемы» относится к материальным и нематериальным предложениям или впечатлениям, созданным путем взаимодействия нескольких элементов экосистемы туризма и использования синергии сотрудничества и усилий ее различных участников.

*Определено*, что управление туристическими продуктами -- сложный и многофункциональный процесс, включающий организацию, планирование, мониторинг и координацию действий различных заинтересованных сторон (субъектно представленных компонентов экосистемы туризма), в том числе не только государственных учреждений, отелей, туристических агентств и компаний, но и местных сообществ, а также природных ресурсов и объектов историко-культурного наследия. Эффективное управление продуктами индустрии туризма требует комплексного подхода, учитывающего сложное взаимодействие между его экологическими, социальными и экономическими целями.

*Установлено* на основе сравнительного анализа, что единых подходов к развитию индустрии туризма в разных странах не существует. Каждая страна реализует собственную стратегию развития туризма, исходя из своего экономического потенциала, уровня развития и позиции на мировом туристическом рынке. Показано, что успех любой национальной модели системы управления сферой туризма зависит от интеграции нескольких ключевых элементов для повышения конкурентоспособности сектора туризма. К ключевым факторам успеха относятся разнообразие туристических направлений, богатство природных и исторических ресурсов, качество инфраструктуры, легкий доступ к туристическим объектам и креативность в организации туристических мероприятий. Также доказано, что успех управления туризмом зависит от способности этих стран реагировать на изменения предпочтений путешественников и интегрировать современные инновации и цифровые технологии в продвижение и маркетинг направлений, сохраняя при этом баланс между экономическими, экологическими и социальными интересами.

*Выявлено*, на основе анализа ключевых факторов развития туризма, таких как целеориентация государственной политики и степень согласованности

Законодательно-нормативных актов, количество туристов и доходы от туризма, состояние туристической инфраструктуры, устойчивость направлений и экологическая ответственность субъектов природопользования, потенциал маркетинга туризма, индекс конкурентоспособности путешествий и туризма, а также подтверждено полученными результатами SWOT-анализа, что система управления продвижением экосистемного продукта национальной индустрии туризма на мировом рынке, с одной стороны обладает значительным потенциалом развития и явными возможностями для обновления, а с другой – имеет некоторые слабые стороны, которые таят в себе угрозы и ограничения процесса совершенствования системы управления продвижением туристического продукта Сирии на мировой рынок. Однако эти проблемы можно решить, реализуя существующие возможности для продвижения сирийского туристического продукта и нейтрализации негативного имиджа Сирии, используя для этого стратегии, соответствующие сирийскому контексту.

*Разработаны* действенные меры совершенствования национальной системы управления продвижением продуктов индустрии туризма на внешний рынок. Эти меры систематизированы в форме подробной четырехэтапной дорожной карты, разработанной специально для сирийского контекста с учетом нынешнего состояния туристической инфраструктуры, ограниченности потенциала человеческих ресурсов, наличия экономических ограничений, несовершенства нормативно-правовой базы, низкого уровня технологического развития, а также квалификации персонала и уровня управленческого опыта в сфере туризма при сохранении культурных традиций, социальных укладов и местных обычаев населения Сирии.

*Определена* в алгоритме реализации дорожной карты последовательность и преемственность конкретных шагов и инициатив заинтересованных сторон с целью продвижения сирийских туристических продуктов на мировом рынке. В предлагаемой системе мер также представлены стратегии реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных приоритетов системы управления, а также оценка ожидаемых результатов и внешних воздействий.

*Теоретическая значимость исследования.* Полученные в результате исследования научные результаты будут способствовать развитию теоретических положений по совершенствованию процессов управления продвижением национальных туристических продуктов на мировом рынке, государственного регулирования развития индустрии туризма, наращивания экономического потенциала стран на мировом рынке туристических услуг. Теоретические выводы и обобщения также могут быть использованы в реализации образовательных программ ВУЗов по профильным дисциплинам «Экономика туризма», «Управление туристической деятельностью» и др.

*Практическая значимость исследования* заключается в возможности применения полученных результатов и прикладных рекомендаций профильными министерствами Сирии в вопросах государственного регулирования, поддержки развития туристического сектора, продвижения сирийских туристических продуктов и выхода на новые рынки, тем самым реализуя имеющийся туристический потенциал страны на мировом рынке туристических услуг.

**Степень достоверности результатов исследования** обеспечена репрезентативностью привлечённой и использованной информационно-эмпирической базы разработки избранной проблемы, использованием аналитических возможностей применённого инструментально-методического аппарата, включающего общенаучные методы и частные приёмы экономического анализа, а также апробацией промежуточных и итоговых выводов на ряде конференций и в научных публикациях автора.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Основное содержание диссертационного исследования, его промежуточные и итоговые результаты представлены в пяти публикациях в изданиях, включённых в Перечень рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ и одна статья опубликована в материалах международной научно-практической конференции. Общий объём публикаций составил 6,1 п.л. (авторский вклад 4,7 п.л.).

**Структура и объём диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих 7 параграфов, заключение, список литературы из 119 источников. Диссертация изложена на 218 страницах компьютерного текста, содержит 17 рисунков, 13 таблиц.

Научное исследование имеет следующую логическую структуру:

Введение

1 Концептуальная модель системы управления продвижением национального туристического продукта на внешний рынок.

1.1 Теоретические основы моделирования системы управления формированием и продвижением национального продукта индустрии туризма.

1.2 Компаративный анализ национальных моделей систем управления продвижением туристического продукта на внешний рынок.

1.3 Конструирование перспективной модели системы управления продвижением национального продукта индустрии туризма.

2 Анализ состояния действенности функционирующей в Сирии системы управления продвижением туристического продукта на внешний рынок.

2.1 Характеристика существующей национальной системы управления продвижением на мировой рынок сирийского продукта индустрии туризма.

2.2 Оценка функционала функционирующей в Сирии системы управления продвижением туристического продукта на внешний рынок: возможности и ограничения.

3 Разработка мер совершенствования национальной системы управления продвижением туристического продукта индустрии туризма.

3.1 Дорожная карта совершенствования функционирующей в Сирии системы управления продвижением туристического продукта на внешний рынок.

3.2 Ожидаемая результативность рекомендуемых мер совершенствования национальной системы управления продвижением на мировой рынок продукта индустрии туризма.

Заключение

Список использованных источников

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, формулируются цели, задачи и рабочая гипотеза, определяются объект и предмет, теоретико-методологическая, инструментально-аналитический аппарат исследования и информационно-эмпирическая база, представляются основные положения, выносимые на защиту, степень их научной новизны, теоретической и практической значимости.

В первой главе диссертации «Концептуальная модель системы управления продвижением национального туристического продукта на внешний рынок» рассматриваются подходы и теоретико-методологические основы исследования системы управления продвижением экосистемного продукта индустрии туризма на мировом рынке. Научная новизна формирования теоретико-методологической платформы авторского исследования состоит в том, что сконструирована концептуальная модель системы управления туристическим сектором экономики страны и её миссии продвижения национального туристического продукта на внешний рынок, сочетающая достижения мирового опыта со спецификой институциональной среды Сирии.

Поэтапными решениями этой исследовательской задачи, содержащими элементы научной новизны, явились:

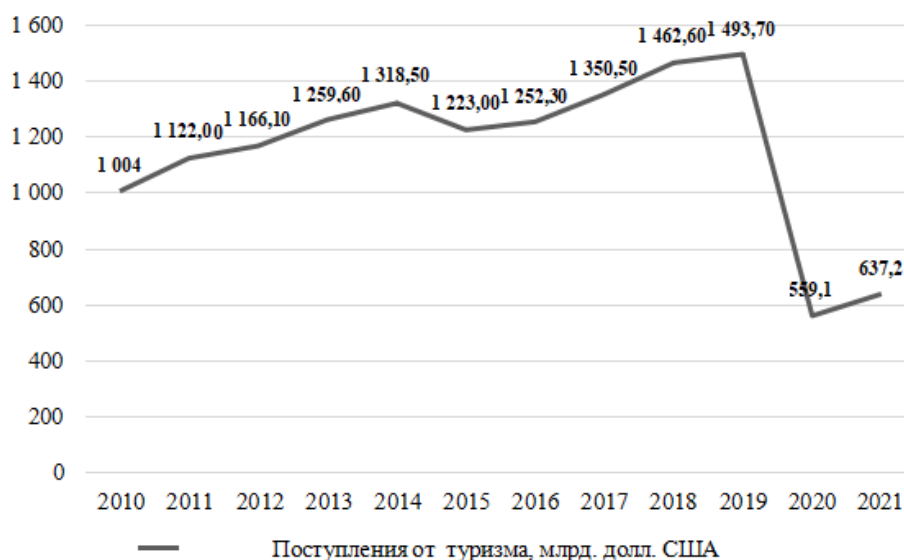
– определение исходных научно-мировоззренческих положений (постулатов) и базовых методологических подходов: системно-функционального, экосистемного, компаративного, синергетического, системодополняющего и др., формирующих авторскую позицию при разработке принципов моделирования системы управления туристическим сектором

национальной экономики в целом и её функциональным модулем: продвижением его продукта на мировой рынок туристических услуг;

– поиск в процессе компаративного анализа рационального сочетания достижений международного опыта, адаптированного к институциональной среде Сирии, и реалий национальной практики управления туристической деятельностью;

– использование принципа системодополнения при конструировании перспективно-действенной модели системы управления туристическим сектором национальной экономики как одним из её базовых компонентов и драйверов развития.

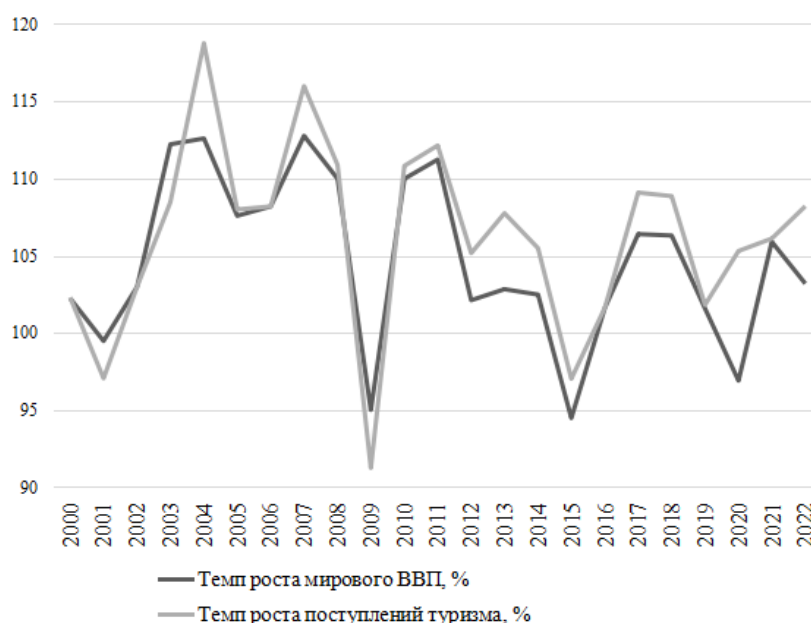
О значимости и роли туризма в структуре экономики страны мира свидетельствует тот факт, что его динамика стимулирует развитие других секторов экономики, вносит весомый вклад в увеличение ВВП и рост валютных поступлений, играет важную социальную роль, оказывая большое воздействие на занятость, имеет большое цивилизационное значение для сохранения историко-культурного наследия и является важным способом продвижения имиджа страны и знакомства туристов с ее историей, культурой и традициями. Позиционирование вклада туристического сектора в экономику мировое хозяйство иллюстрировано рис. 1,2,3.



**Рисунок 1 – Поступления доходов от туризма, (млрд долл. США)**

Однако, несмотря на эти блестящие перспективы, индустрии туризма очень уязвима к колебаниям национальной экономики и событий в мире, особенно к террористическим атакам и эпидемий, которые временами наносят серьезный удар по бизнесу .

По данным Всемирной туристской организации, индустрия туризма является одним из секторов, наиболее пострадавших от пандемии (коронавируса), с потерями в размере 1,3 миллиарда долл. США только в течение 2020 года.



**Рисунок 2 – Темпы роста мирового валового продукта и темпы роста поступлений от туризма за период 2000-2021 гг., %**



**Рисунок 3 – Количество рабочих мест в мире в сфере туризма в 2019–2021 гг., млн чел.**

Туризм также оказывает влияние на изменение статуса многих стран, поскольку ранее закрытые сообщества становятся открытыми и более доступными для посетителей, и так туризм способствует открытию таких направлений, предоставляя возможность местным сообществам участвовать в приёме туристов, осознавать роль туризма в развитии общества и поддержке экономики. Таким образом, туризм становится инструментом интеграции и

устойчивого развития, а также средством преодоления обособленности и разобщённости представителей разных стран и приобщенности их к культурно-этническим ценностям других народов, поэтому туризм можно считать незаменимым инструментом для восстановления международных связей и национальных экономических систем, особенно в развивающихся странах, и вывода их из кризисов, как в случае Сирии.

Поскольку туризм является одной из крупнейших сфер деятельности, играющих жизненно важную роль в мировой экономике, а также стремительные изменения, происходящие в мировой индустрии туризма, и растущий спрос на туристические услуги, возникает острая необходимость разработки моделей управления, способных адаптироваться к изменениям в этом важном секторе.

Концепция управления в туризме определена как совокупность методов, принципов, приемов, техник, форм и средств менеджмента, способствующих эффективному управлению объектами туризма и персоналом сектора туристических услуг.

Далее обоснована концепция экосистемы туризма, которая определяется как сеть компонентов и субъектов, взаимодействующих друг с другом и сотрудничающих в рамках сложной структуры и более широкой окружающей среды для формирования целостного туристического опыта (рис. 4).



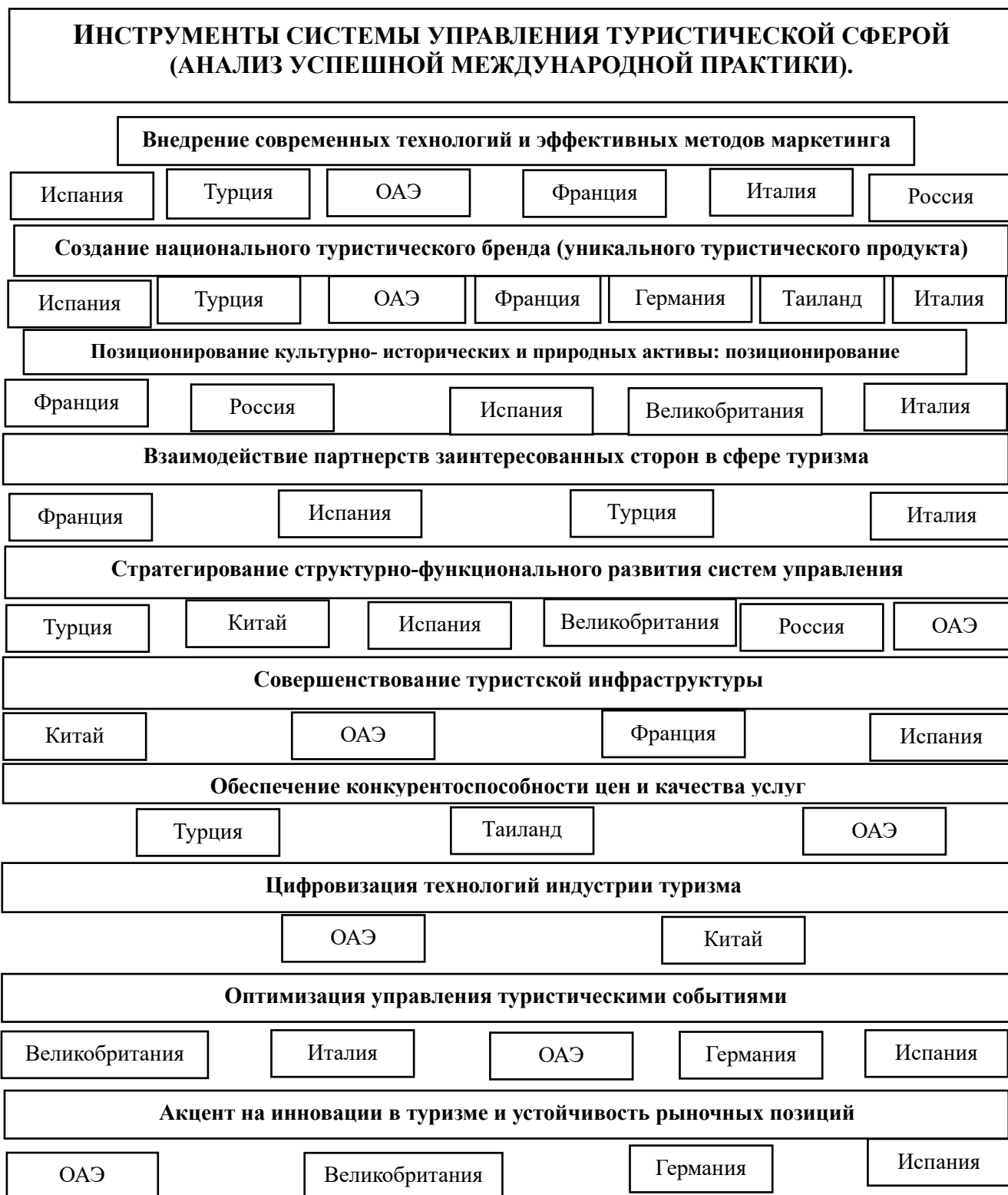
**Рисунок 4 – Основные компоненты экосистемы в сфере туризма**

Термин «экосистемный продукт» относится к материальным и нематериальным предложениям или впечатлениям, которые создаются путем взаимодействия нескольких элементов экосистемы туризма и использования синергии сотрудничества и усилий ее различных участников.

При этом было установлено, что управление экосистемными продуктами на мировом рынке - сложный и многофункциональный процесс, включающий организацию, планирование, мониторинг и координацию действий различных заинтересованных сторон (компонентов экосистемы туризма), в том числе не только государственных учреждений, отелей, туристических агентств и компаний, но и местных сообществ, природных ресурсов и культурного наследия. Эффективное управление экосистемными продуктами туризма требует комплексного подхода, учитывающего сложное взаимодействие между экологическими, социальными и экономическими целями.

Среди теоретических подходов к изучению процесса формирования концептуальной модели системы управления продвижением туристского продукта на мировом рынке, выделяется системно-функциональный подход, поскольку он обеспечивает комплексное понимание сложных взаимосвязей внутри экосистемы туризма и создает всестороннюю научную основу для понимания процессов управления и совершенствования туристских продуктов.

Анализ зарубежного опыта управления туризмом показывает, что каждая страна реализует собственную стратегию развития туризма, исходя из экономического потенциала и возможностей, уровня развития страны и ее положения на мировом туристическом рынке. Оказалось, что успех любой системы управления зависит от интеграции многих основных элементов с целью повышения конкурентоспособности сектора, и наиболее важными факторами успеха являются разнообразие туристических направлений, богатство природных и исторических ресурсов, качество инфраструктуры, легкость доступа к туристическим объектам и креативность в организации туристических мероприятий. Также было подчеркнуто, что успех управления туризмом зависит от способности этих стран реагировать на изменения в предпочтениях путешественников и интегрировать современные инновации и цифровые технологии в продвижение и маркетинг направлений, сохраняя при этом баланс между экономическими, экологическими и социальными аспектами, и стратегиями. Таким образом, этот положительный опыт может быть использован для создания функциональной, эффективной и перспективной модели системы управления, адаптированной к условиям современной Сирии (рис. 5).



**Рисунок 5 – Инструменты системы управления туристической сферой  
(анализ успешной международной практики)**

Далее рассмотрены и охарактеризованы туристические активы и ресурсы Сирии, которые редко сочетаются в одной стране и которые могут стать операциональной основой экономического развития страны на этапе её восстановления, а также которые представляют собой уникальный

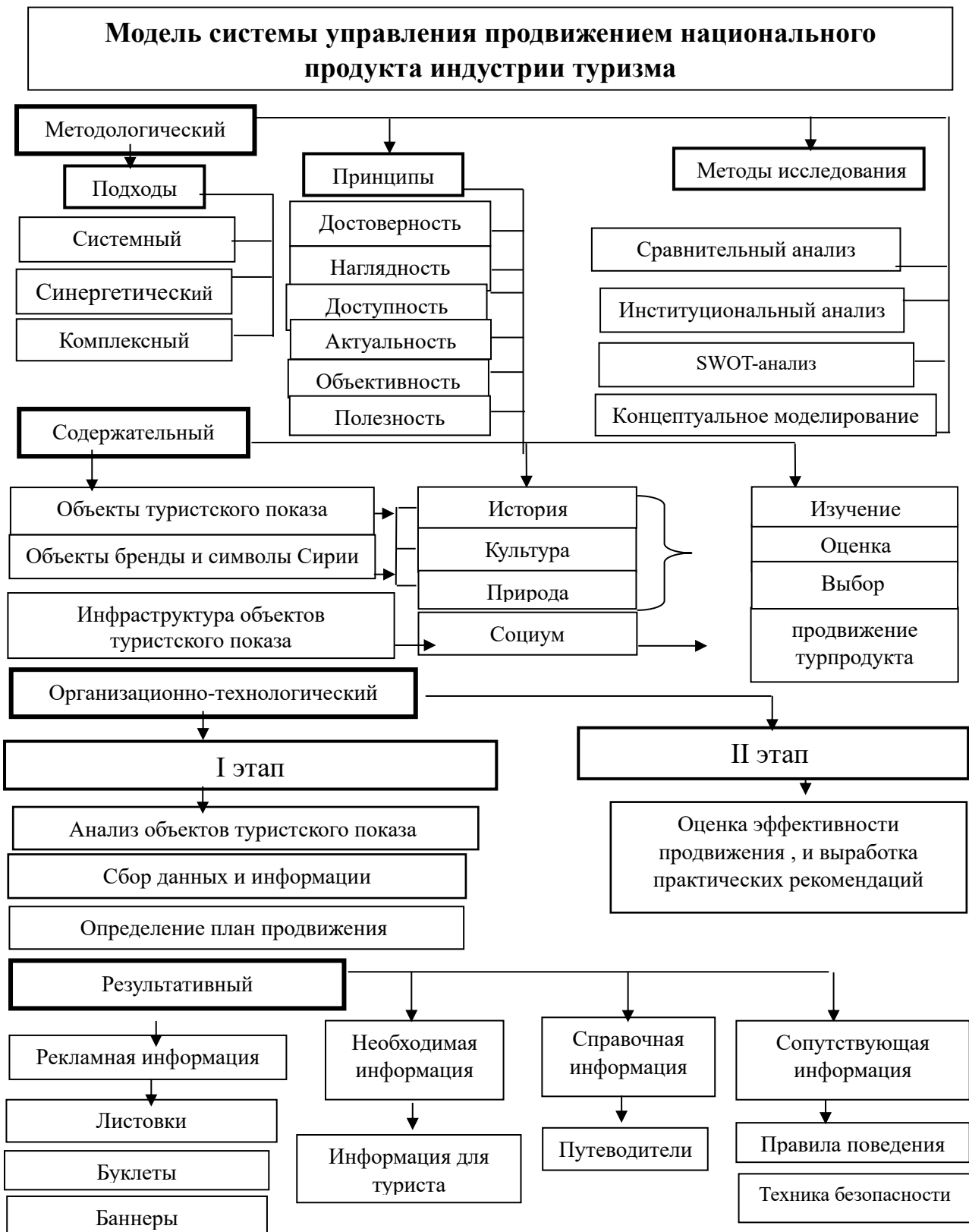
национальный туристический продукт Сирии, отличающий ее от других стран и дающий ей собственное конкурентное преимущество. Это -- древние города, замки, религиозные святыни, ресурсы медицинского туризма, музеи, Сирийские курорты, Сирийское ремесленное наследие и другие объекты туристского показа. Также была подчеркнута важность применения синергетического подхода для улучшения управления туризмом в Сирии, который обеспечивает вовлечение заинтересованных сторон, таких как местные сообщества, граждане и бизнесмены, в управление сектором туризма, активизацию партнерства между государственным и частным секторами и усиление интеграции всех компонентов сирийской системы туризма, с целью восстановления и развития сектора туризма, повышения его конкурентоспособности и улучшения международного имиджа Сирии (табл. 1).

Таблица 1 – Культурные объекты всемирного наследия ЮНЕСКО в Сирии

№	Изображение	Название	Местоположение	Время создания	Год внесения в список
1		старый город Дамаск	Дамаск	2500 г. до н.э.	1979
2		древний город Босра	Дараа	с I века	1980
3		Пальмира	Хомс	Эпоха неолита	1980
4		город Алеппо	Алеппо	12200 г. до н.э.	1986
5		Цитадель Салах ад-Дин аль-Айюби	Латакия	с IV века	2006
6		Археологические деревни	Алеппо	с I-VII века	2011

Разработана также перспективная структурно-функциональная модель системы управления продвижением сирийского национального туристического продукта, которая может быть обобщена на органы управления туристическим сектором Сирии. Модель включает в себя четыре основные блоки в качестве

основных компонентов модели: методологический, содержательный, организационно-технологический и результативный (рис. 6).



**Рисунок 6 – Модель системы управления продвижением национального продукта индустрии туризма**

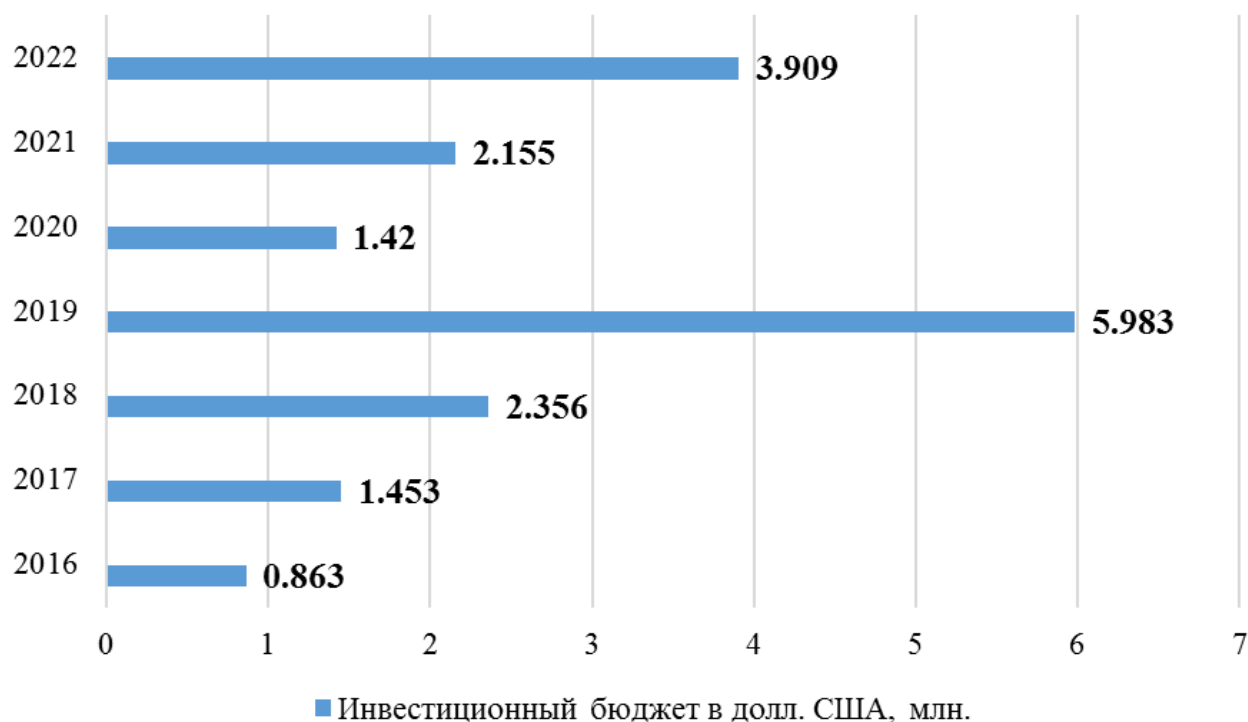
При решении исследовательской задачи второй главы диссертации: «Анализ состояния действенности функционирующей в Сирии системы управления продвижением туристического продукта на внешний рынок» осуществлена функциональная диагностика действенности существующей в Сирии системы управления продвижением её туристического продукта на международный рынок, выявившая имеющиеся ограничения результативности её функционирования. Его алгоритм включает два этапа достижения поставленной цели:

- характеристика институционально-организационной структуры и реального состояния существующей национальной системы управления продвижением на мировой рынок сирийского продукта индустрии туризма;
- анализ функционала действующей в Сирии системы управления продвижением туристического продукта на внешний рынок: идентификация возможности и ограничений.

Предложенное решение поставленной в главе исследовательской задачи содержит элементы новационного знания. Результата поиска истоков существующих ограничений позволили выявить их социально-экономическую природу и формы проявления: инфраструктурные барьеры, финансовый дефицит, институциональные ловушки, административно-бюрократические обременения, кадровая неуккомплектованность, недостаточная компетентность управленческого персонала, устаревшие стандарты образовательных программ и др.

Для осуществления диагностики текущей ситуации и оценки эффективности действующей в Сирии системы управления по продвижению экосистемного продукта на мировом рынке туристических услуг, а также для выявления возможностей и ограничений, были изучены и проанализированы ключевые показатели туризма, которые могут дать представление об эффективности и устойчивости управления туристическим сектором в Сирии.

На рис. 7 приведены данные инвестиционного бюджета Министерства туризма Сирии на период с 2016 по 2022 гг. Перерасчет данных в денежную единицу – доллар США был произведен по текущем курсу в разрезе каждого года в отдельности.

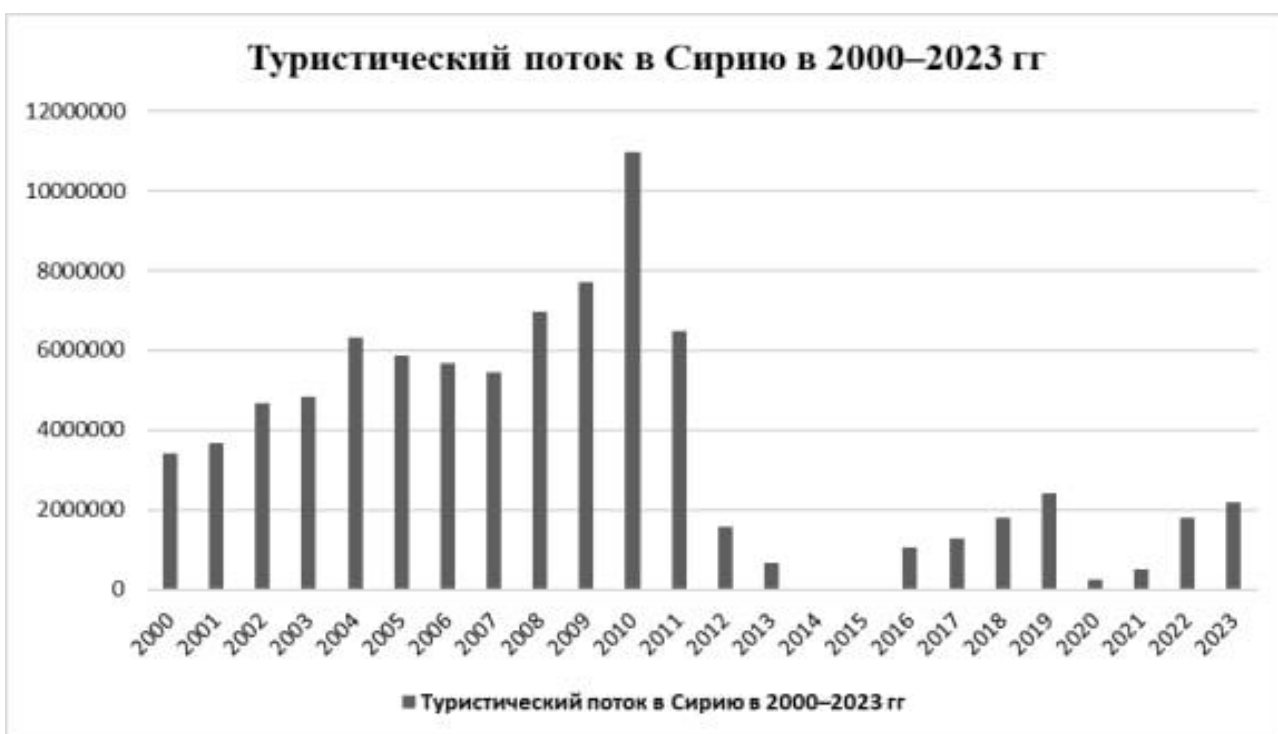


**Рисунок 7 – Динамика показателей инвестиционного бюджета Министерства туризма Сирии, млн долл. США, 2016–2022 гг.**

Таблица 2 – Структура расходов государственного бюджета Сирии по разделу «services departments», 2020 г.

№ п/п	Направление финансирования	Размер финансирования, долл. США	Доля от ВВП, %
1	Министерство туризма	3 618 244	0,11
2	Министерство внутренней торговли и защиты потребителей	1 458 400	0,045
3	Главная организация по реализации туристических проектов	440 000	0,013
4	Профессионально-технические учебные заведения Министерства туризма	360 280	0,011
5	Ведомства регулирующие гостиничную деятельность	332 292	0,010
6	Учебный центр по туризму и гостиничному хозяйству	89 960	0,002

На рис. 8 показана динамика количества туристов (млн чел), приезжающих в Сирию за период (2000-2023 гг.).



**Рисунок 8 – Динамика количества туристов, приезжающих в Сирию за период (2000-2023 гг.)**

Было отмечено, что в послевоенный период регионы Сирии можно разделить на несколько уровней в зависимости от разрушений:

*Первый уровень* – высокая степень разрушений (до 90%), где восстановление инфраструктуры будет долгосрочным проектом и невыгодным для инвесторов, как в Пальмире, Хомсе и Босре;

*Второй уровень* включает районы, где инфраструктура сильно разрушена (до 70%), например, в Алеппо и Дамаске;

*Третий уровень* включает территории, где инфраструктура разрушена, но в меньшей степени (до 50%) (Хама и Дараа);

*Четвертый уровень* включает районы с малозначительными разрушениям инфраструктуры, такие как Латакия и Тартус.

Из вышеизложенного можно сказать, что некоторые регионы Сирии имеют многообещающие перспективы для инвестиций в туризм, особенно сирийские прибрежные регионы (Латакия, Тартус).

Анализ основных факторов, определяющих позиционирование туристического сектора, таких как государственная политика и регулирование; количество туристов и доходы от туризма, туристическая инфраструктура, устойчивость и экологическая ответственность, туристический маркетинг и индекс конкурентоспособности путешествий и туризма, подтверждённые результатами SWOT-анализа (сирийского туристического менеджмента) во многих областях, в том числе:

- в области государственной политики регулирования деятельности туристского сектора;
- в области обеспечения гостеприимства и качества турпродукта;
- в области предоставления разнообразия вариантов турпродукта;
- в области международного маркетинг-менеджмента и продвижения турпродукта на мировой рынок;
- в области управления обучением и подготовкой кадров для сферы туризма;
- в области активизации процесса привлечения иностранных инвестиций в объекты индустрии сирийского туризма.

показывают, что несмотря на богатые культурно-исторические, рекреационные и уникальные туристические достопримечательности Сирии, эффективность их продвижения на мировом рынке остается недостаточной. Это связано с рядом внешнеэкономических и военно-политических проблем и сложностей в системе управления, ограничивающих эффективность продвижения национального туристического продукта.

1. Отсутствие комплексной экологической концепции формирования и продвижения национального экосистемного туристического продукта с учетом многообразия природных, рекреационных, исторических, культурных, социальных и экономических компонентов туристических направлений: акцент в продвижении делается главным образом на традиционные виды туризма, тогда как современный туристический рынок требует разнообразия предложений, включая экологический туризм, гастрономический туризм и другие направления.

2. Фрагментация и разобщенность административных воздействий и различных аспектов управления туризмом снижает синергетический эффект мероприятий по продвижению сирийского туристического продукта.

3. Инфраструктура и технологическая база играют важную роль в обеспечении конкурентоспособности любого туристического направления. Однако в случае Сирии наблюдается недостаточная развитость транспортной инфраструктуры, что значительно снижает привлекательность страны для иностранных туристов. Кроме того, не отвечающий современным требованиям уровень цифровизации процедур в процессах онлайн-бронирования и продаж, а также маркетинговых кампаний делает продвижение сирийских туристических продуктов менее эффективным по сравнению с другими странами.

4. Слабая интеграция частного сектора и местных сообществ в процессы управления развитием туристических зон и формирования их привлекательного имиджа, отсутствие эффективного взаимодействия с международными туристическими организациями и активного участия в международных

туристических выставках и форумах ограничивают функционал систем управления.

5. Отсутствие надежных статистических данных затрудняет выявление механизмов-драйверов, с помощью которых туризм обеспечивает рост, а также реализацию его потенциала развития.

6. Институциональные проблемы, такие как нехватка человеческих ресурсов, отсутствие документации и данных о ресурсах наследия для анализа рисков на всех уровнях (например, географические справочные данные об объектах наследия и их границах и т. д.).

7. Ограничения присущи и несовершенным механизмам партнерства между государственным и частным секторами в финансировании проектов развития инфраструктуры и продвижения туристических продуктов.

8. В сфере стратегического управления выявлены: отсутствие четкой долгосрочной стратегии позиционирования Сирии на мировом туристическом рынке; недостаточное обоснование целевых показателей развития внутреннего туризма и их адаптации к доходам населения; слабая интеграция туристических проектов в общую стратегию социально-экономического развития страны; отсутствие систематизированного подхода к формированию туристического бренда страны.

Однако эти проблемы можно превратить в реальные возможности для продвижения сирийского туристического продукта и нейтрализации негативного имиджа Сирии, используя стратегии, соответствующие сирийскому контексту.

На основании вышеизложенного в третьей главе исследования «Разработка мер совершенствования национальной системы управления продвижением экосистемного продукта индустрии туризма» решены задачи формирования дорожной карты повышения функционала действующей в Сирии системы управления продвижением туристического продукта на внешний рынок и оценки ожидаемых результатов реализации рекомендуемых мер совершенствования национальной системы управления продвижением на мировой рынок сирийского продукта индустрии туризма.

Обоснование комплекса мер совершенствования системы управления продвижением туристического продукта страны на мировой рынок и прогнозирование ожидаемых результатов их реализации содержит элементы приращения нового знания.

В процессе исследования выявлено, что современный туристический ландшафт требует инновационных подходов к продвижению экосистемных продуктов, особенно в регионах и странах, сталкивающихся с уникальными проблемами подобно Сирии. Богатое культурно-историческое наследие страны, разнообразные природные ресурсы и памятники архитектуры представляют

широкие возможности для развития туризма, однако эти активы обуславливают необходимость полного восстановления экономики страны и функционирования сложных систем управления для реализации их полного познавательного потенциала на мировом рынке туристических услуг.

Значение разработки эффективной системы управления продвижением экосистемных продуктов невозможно переоценить в современной глобальной туристической среде. Поскольку туризм продолжает развиваться, для Сирии важно в постконфликтной ситуации адаптировать свои стратегии и управленческие подходы для удовлетворения меняющихся рыночных требований и ожиданий потребителей в изменившийся международной обстановке и трансформирующемся внутригосударственном устройстве.

В предыдущих главах диссертации были заложены теоретические основы и проведён сравнительный анализ национальных моделей, осуществлена диагностика функционала действующей в Сирии системы управления продвижением экосистемных продуктов индустрии туризма. Изучение сильных и слабых сторон различных моделей, а также углубленная оценка существующего уровня результативности системы управления продвижением экосистемного продукта Сирии на внешний туристический рынок выявили ограничения, лимит-факторы и барьеры в её функционировании.

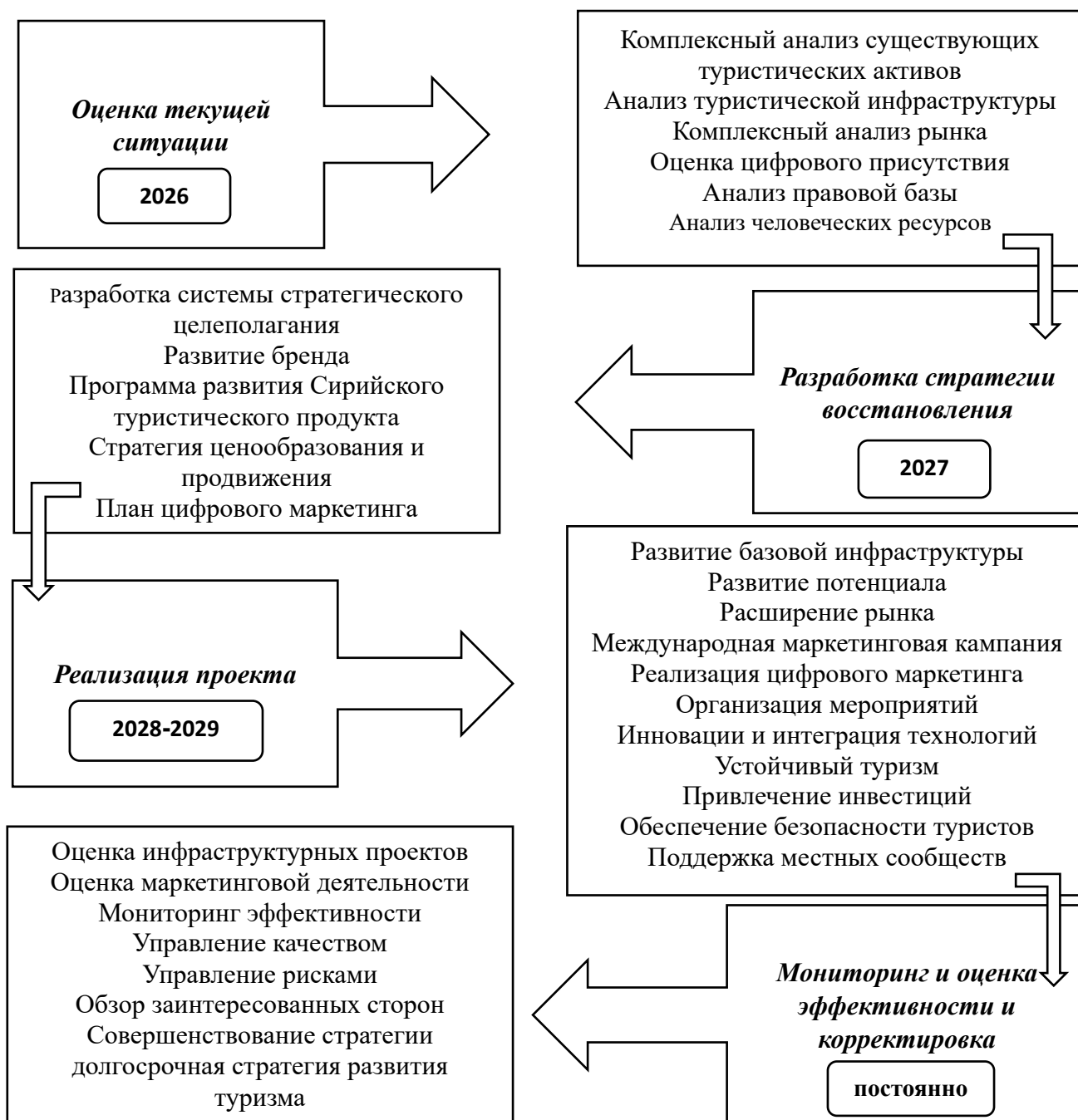
Основываясь на этом, исследование далее фокусируется на разработке конкретных мер, направленных на совершенствование национальной системы управления продвижением экосистемных продуктов туристической индустрии. Это включает формирование дорожной карты, адаптированной конкретно к сирийскому контексту, а также оценку ожидаемой эффективности предлагаемых улучшений.

Предлагаемая дорожная карта определяет конкретные шаги, инициативы и соответствующих заинтересованных лиц для улучшения системы управления в Сирии с целью продвижения сирийских туристических продуктов на международном рынке. В нем также представлены стратегии реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных приоритетов системы управления, а также оценка ожидаемой эффективности предлагаемых улучшений и оценка ожидаемых результатов и внешних воздействий.

Методология, используемая при разработке этих мер совершенствования, системы управления сочетает концептуальные основания с практическими приложениями, обеспечивая академическую обоснованность и операционную выполнимость предлагаемых решений. Такой научно-практический подход учитывает:

1. Глобальные тенденции развития туристической индустрии и лучшие практики в продвижении экосистемных продуктов;

2. Специфические проблемы и возможности сегодняшнего положения Сирии;
3. Запросы и ожидания заинтересованных сторон;
4. Доступность туристических ресурсов и существующие ограничения;
5. Соображения долгосрочной устойчивости Сирийского направления туризма.



**Рисунок – 9 Дорожная карта совершенствования функционирующей в Сирии системы управления продвижением экосистемного продукта на внешний рынок туристических услуг**

Далее исследование фокусируется на оценке ожидаемой эффективности рекомендуемых мер. Эта система оценки позволяет заинтересованным сторонам отслеживать прогресс и корректировать стратегии по мере необходимости, обеспечивая оптимальные результаты от внедрения рекомендуемых мер.

Стратегии реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных приоритетов системы управления продвижением турпродукта Сирии на внешний рынок приведены в форме дорожной карты в табл. 3.

Таблица 3 – Стратегии реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных приоритетов системы управления продвижением турпродукта Сирии на внешний рынок

	Сроки	Этапы	Предполагаемый диапазон затрат	Показатели результатов
<b>Краткосрочная стратегия</b>	1–2 года	А. Немедленное восстановление инфраструктуры - Приоритетное восстановление ключевых туристических объектов и маршрутов доступа. - Аварийный ремонт основных объектов. - Установка базовой инфраструктуры безопасности для посетителей.	Начальные инвестиции в размере 50-100 млн долларов США	количество восстановленных объектов, инциденты, связанные с безопасностью посетителей
		В. Развитие цифрового присутствия - Запуск официального сайта туризма и каналов в социальных сетях. - Разработка мобильных приложений для туристической информации. - Создание виртуальных туров для ключевых достопримечательностей.	2-5 млн долларов США	уровень онлайн-взаимодействия, количество цифровых бронирований
		С. Начальные учебные программы - Базовая подготовка по качеству обслуживания для линейного персонала. - Обучение технике безопасности и реагирования на чрезвычайные ситуации. - Развитие языковых навыков.	1-2 млн долларов США ежегодно	процент сертифицированного персонала, показатели удовлетворённости клиентов
<b>Среднесрочная стратегия</b>	2–5 лет	А. Развитая инфраструктура - Строительство новых объектов размещения. - Расширение транспортной сети. - Организация центров туристической информации.	200-300 млн долларов США	коэффициенты использования мощностей инфраструктуры
		В. Расширение маркетинговой кампании	10-15 млн долларов США	число иностранных

		- Международные маркетинговые партнёрства. - Участие в международных туристических выставках. - Программы сотрудничества с инфлюенсерами.		посетителей, показатели проникновения на рынок
		С. Системы управления окружающей средой. - Программы мониторинга экосистем. - Система сертификации устойчивого туризма. - Улучшение управления отходами.	20-30 млн долларов США	индикаторы воздействия на окружающую среду
<b>Долгосрочная стратегия</b>	5-10 лет	А. Интеграция передовых технологий - Умная туристическая инфраструктура. - Услуги для посетителей, основанные на искусственном интеллекте. - Интегрированные системы управления данными.	50-75 млн долларов США	темпы внедрения технологий, показатели эффективности систем
		В. Устойчивое развитие туризма (постоянное) - Развитие эко-туристической инфраструктуры. - Программы туризма, основанные на участии местных сообществ. - Проекты по сохранению культурного наследия.	100-150 млн долларов США	показатели устойчивости, меры выгоды для сообщества

Предлагаемые рекомендации охватывают совершенствование ряда ключевых элементов существующей в Сирии системы управления сферой туристической деятельности:

1. Модернизация организационной структуры системы управления;
2. Интеграция современных технологий и цифровая трансформация системы управления;
3. Развитие инфраструктуры;
4. Сохранение и управление культурным наследием;
5. Сочетание маркетинговых и промоционных стратегий;
6. Вовлечение заинтересованных сторон и сотрудничество;
7. Оптимизация распределения ресурсов;
8. Совершенствование контроля качества, мониторинга и управления рисками;
9. Развитие человеческих ресурсов, работающих в сфере туризма;
10. Трансформация финансово-инвестиционной структуры.

Рекомендации также предусматривают важность соблюдения принципов устойчивого развития, обеспечивающих совершенствование системы управления, поддерживающее как экономический рост, так и охрану окружающей среды. Этот сбалансированный подход необходим для долгосрочного успеха продвижения экосистемных продуктов на мировом туристическом рынке.

Рекомендации также учитывают уникальные характеристики туристической экосистемы Сирии, включая:

- культурные и исторические активы;
- природные ресурсы и биоразнообразие на территории страны;
- потребности развития инфраструктуры в контексте развития;
- человеческие ресурсы, их потенциал, наличие и возможности;
- позиционирование Сирии на туристическом рынке и конкурентные преимущества сирийского туристического продукта;
- возможности регионального и международного партнерства и сотрудничества.

В системе мер подчеркивается важность достижения синергетического эффекта при взаимодействии различных компонентов системы управления в сфере туризма и обеспечения их взаимосвязанности, чтобы улучшения в одной области одновременно дополняли и повышали эффективность функционирования других областей. Такой комплексный подход имеет решающее значение для достижения долгосрочных устойчивых результатов в улучшении продуктов сирийской туристической системы.

Кроме того, в рекомендациях подчеркивается важнейшая роль цифровых инноваций и технологий, а также их адаптация к задачам совершенствования систем управления страны. Предлагаемые меры включают гибкие механизмы, которые позволяют системе развиваться в ответ на меняющиеся рыночные условия и появляющиеся возможности.

Затем были проанализированы ожидаемые воздействия и результаты предлагаемых улучшений с учетом как краткосрочных, так и долгосрочных перспектив в контексте требований туристического рынка.

Среди ожидаемых последствий – совершенствование системы управления развитием туризма, управление изменением международной рыночной позиции Сирии, а также прямые и косвенные экономические выгоды от улучшения системы управления для продвижения сирийских туристических продуктов на мировом рынке.

В дополнение к социальным и культурным последствиям, таким как развитие общества и социальная трансформация, сохранение и управление культурным наследием, активизация культурного обмена и международного

взаимопонимания, улучшение системы образования и развитие навыков, ожидаются позитивные экстерналии в сферах экологической устойчивости такие как сохранение экосистем, защита биоразнообразия, а также устойчивое развитие инфраструктуры.

Ожидаемая эффективность совершенствования системы управления может быть оценена посредством нескольких ключевых показателей эффективности (KPI), отражающих количественные и качественные аспекты развития туризма. Эти показатели охватывают уровни экологической устойчивости, удовлетворенности посетителей, рост доли рынка, генерацию доходов и уровни вовлеченности заинтересованных сторон. Установив четкие ориентиры и механизмы мониторинга, процесс внедрения можно эффективно отслеживать и корректировать при необходимости.

Одним из значимых результатов ожидаемого повышения эффективности системы управления является её способность улучшить конкурентную позицию Сирии на мировом туристическом рынке. Рекомендуемые меры предназначены для использования уникальных экосистемных продуктов страны одновременно с решением существующих операционных задач.

Ожидается, что эти улучшения укрепят партнерские отношения со всеми заинтересованными сторонами, местными и международными туристическими операторами и улучшат взаимодействие между ними. Ожидается, что этот эффект улучшит положение страны на мировом рынке, повысит узнаваемость бренда Сирии и увеличит интерес туристов к ее достопримечательностям.

В заключении диссертации изложены основные выводы, обобщения и предложения, вытекающие из логики и результатов диссертационного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:**

### **а) Статьи в научных изданиях, входящих в Перечень ВАК:**

1. Овчинников, В.Н. Совершенствование механизма управления материальным и культурным наследием Сирийской Арабской Республики / В.Н. Овчинников, Н. Бажжуд // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2022. – №1(295). – С.74-82. – DOI 10.53598/2410-3683-2022-1-295-74-82.

2. Овчинников, В.Н. Проблема охраны памятников культурного наследия в условиях стихийных бедствий (на примере Сирийской Арабской Республики) / В.Н. Овчинников, Н. Бажжуд // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т.6, №5. – С.264-269.

3. Бажжуд, Н. Влияние войны на систему управления туристическим сектором в Сирии / Н. Бажжуд // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2023. – №4(68). – С.130-134.

4. Бажжуд, Н. Инструменты менеджмента в сфере международного туризма как развивающейся отрасли экономики Сирии / Н. Бажжуд // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2025. – №1(73). – С.145-149.

5. Бажжуд Н. Инновационные технологии регулирования сферы туризма Сирии. Бажжуд Н. //Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. – 2025. – №2(360). – С.85.92.

**б) публикации в других изданиях**

6. Овчинников, В.Н. Влияние современных вызовов на состояние международного туризма (на примере Сирии) / В.Н. Овчинников, Н. Бажжуд // Многополярный мир и Россия : материалы IX Международной научно-практической конференции памяти А. Ю. Архипова, Ростов-на-Дону, 23-26 мая 2024 г. / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Южный федеральный университет" [и др.]. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2024. – С.234-237. – Режим доступа: [https://pureportal.spbu.ru/files/128907576/9826\\_.pdf](https://pureportal.spbu.ru/files/128907576/9826_.pdf) (дата обращения 25.06.2025).