

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА

В.А. Гусева, студент

В.А. Поляков, д-р экон. наук, профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)  
(Россия, г. Тула)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-103-107

**Аннотация.** В статье рассматривается механизм стратегического управления развитием туристско-рекреационного комплекса Российской Федерации, оценивается его текущее состояние и перспективы развития в условиях цифровизации, внедрения инноваций и роста внимания к вопросам устойчивого развития. Подчеркивается необходимость в долгосрочном планировании и стратегическом управлении развитием для достижения стратегических целей развития комплекса.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, туристско-рекреационный комплекс, характеристика туристско-рекреационного комплекса, региональное развитие, внутренний туризм.

Туристско-рекреационный комплекс является одним из ключевых направлений регионального развития и фактором региональной конкуренции в Российской Федерации. Под туристско-рекреационным комплексом понимается совокупность профильных предприятий (организаций), инфраструктура, техноло-

гическая и ресурсная основа, взаимодействующая на основе общих процессов туристско-рекреационного производства и предоставления соответствующих услуг [1].

Структуру комплекса представлена сложным сочетанием объектов и взаимосвязей между ними (рис. 1).

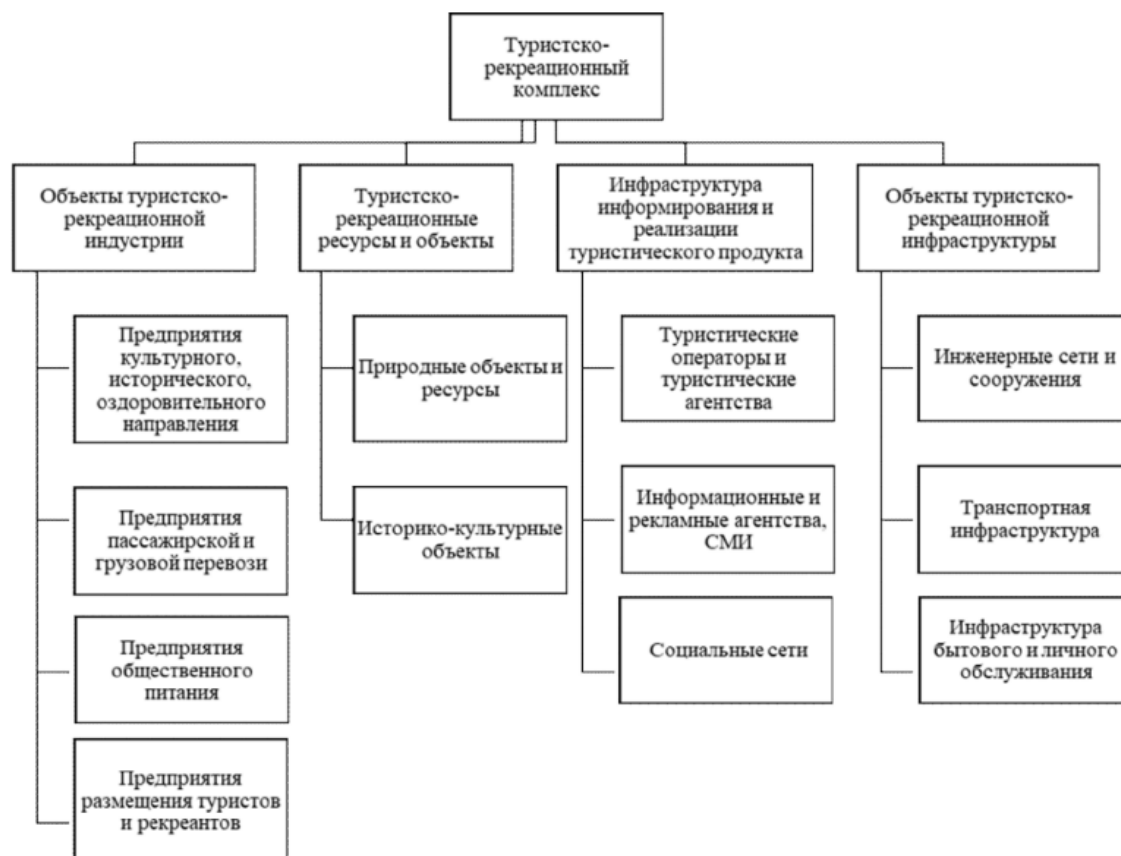


Рис. 1. Структура туристско-рекреационного комплекса

Подобное связано, в первую очередь, с объективной необходимостью интеграции системы для её эффективного и целостного развития в долгосрочной перспективе. Это является и спецификой управления развитием туристско-рекреационного комплекса, поскольку достижение стратегических целей развития возможно только в случае динамичного и гармоничного развития всех его составляю-

щих, что характеризует туристско-рекреационный комплекс как систему.

Количественной характеристикой туристско-рекреационного комплекса является показатель оценки туристского потока по числу поездок. По своему содержанию показатель характеризует туристическую активность (рис. 2).

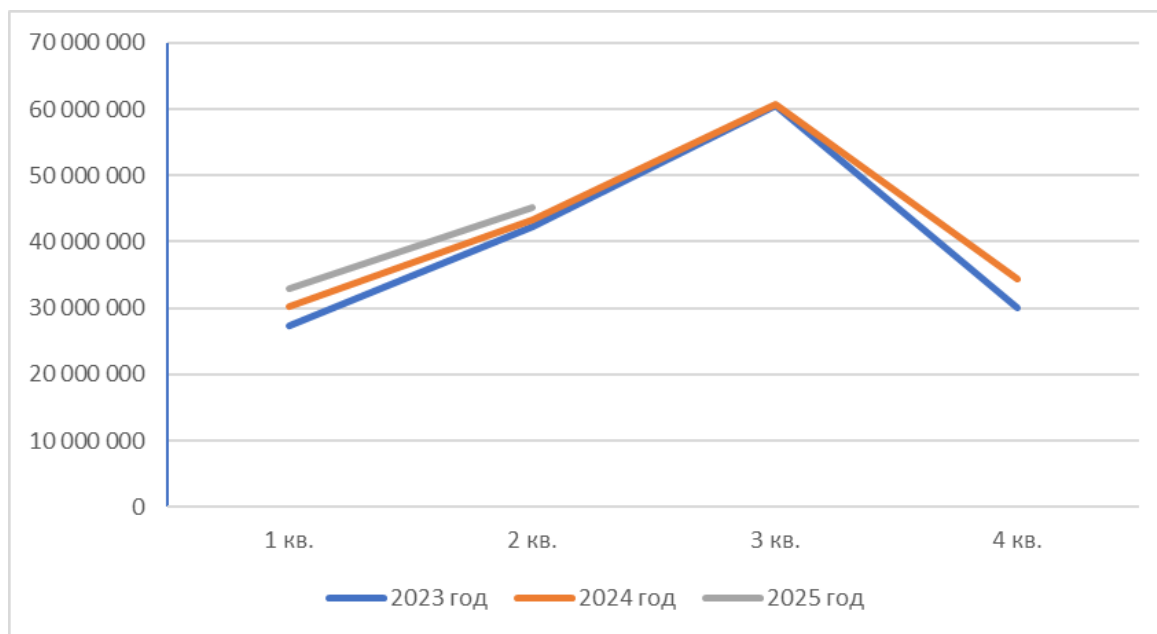


Рис. 2. Динамика туристского потока по числу поездок

Пик туристского потока традиционно приходится на август-сентябрь каждого года, поскольку период является наиболее благоприятным по погодным условиям для поездок в большинство регионов Российской Федерации. В целом по общему объёму туристского потока можно говорить об умеренном росте, который наблюдается в 2024 году относительно 2023, и также прогнозируется и в 2025 году. В среднем наблюдается увеличение на 7% ежегодно.

Примечательно, что Росстат представляет информацию о туристском потоке в разделение на субъекты Российской Федерации, что подчёркивает важность этого аналитического показателя, в том числе и для самих субъектов в рамках разработки целевых программ и достижения стратегических показателей развития туристско-рекреационного комплекса.

По состоянию на 2024 год абсолютным лидером по объёму туристского потока является Центральный федеральный округ. Поездки в ЦФО формируют 33% всей туристической активности, фиксируемой Росстатом (рис. 3) [2].

Стратегическое управление туристско-рекреационным комплексом является элементом стратегического планирования и осуществляется на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Стратегическое управление находит своё отражение в Национальном проекте «Туризм и гостеприимство», Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р, и других документах стратегического планирования различного уровня.

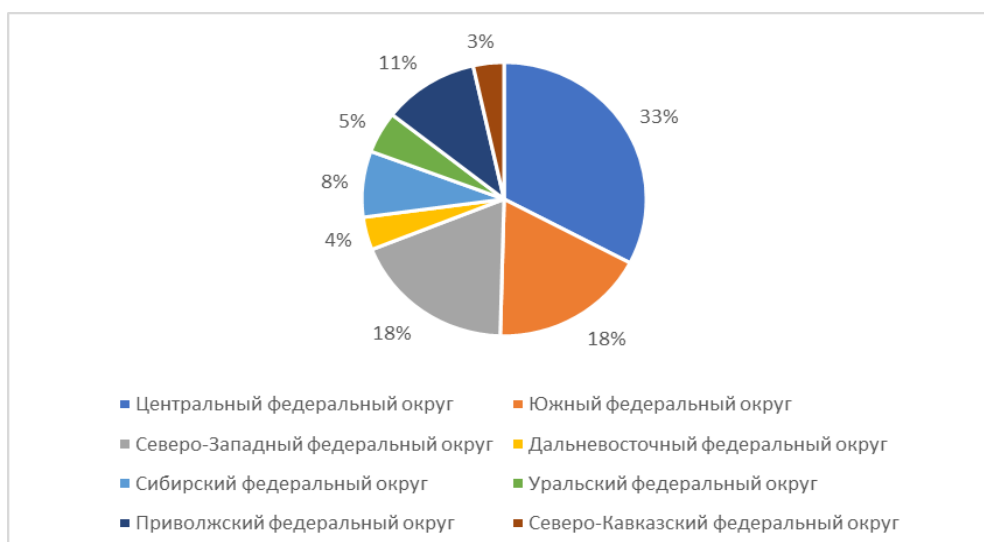


Рис. 3. Структура туристского потока по федеральным округам

Независимо от вида документа, в стратегическом управлении содержатся следующие характеристики [3]:

1. текущее состояние комплекса и ретроспективный анализ динамики его развития;
2. потенциал развития комплекса в контексте развития инфраструктурной, ресурсной и технологической частей;
3. целевые установки по основным показателям развития туристско-рекреационного комплекса на прогнозный период по одному сценарию или разветвление на сценарии.
4. риски реализации стратегического управления и работа с ними.

Дополнительно документами стратегического планирования являются планы мероприятий по реализации стратегий развития. Подобная структура определяет детальность проработки стратегического управления, и от качества составления документов, в особенности рисков и плана мероприятий, зависит эффективность, а главное, реализуемость всей стратегии развития.

На современном этапе развития в условиях цифровизации, технологической трансформации и роста территориальной мобильности внутри страны активно развиваются две тенденции стратегического управления развитием туристско-рекреационного комплекса [4; 5]:

1. организация туристско-рекреационных кластеров;
2. расширение интеграции государственных и частных структур в туристско-рекреационный комплекс.

Кластеры являются эффективным инструментом развития туризма, объединяя взаимо-

связанные туристические и рекреационные предприятия и организации в пределах одной географической зоны для создания синергетического эффекта.

Их главная цель – повышение конкурентоспособности региона в сфере туризма посредством системного взаимодействия заинтересованных сторон и оптимального использования местного потенциала.

Принципиальные преимущества кластерного подхода заключаются в следующем. В целом, такой подход гарантирует синергию в укреплении межотраслевых связей, охватывающих различные сегменты туристской индустрии: транспорт, туризм, торговля, развлечения. Более того, этот подход стимулирует активизацию инновационных процессов и модернизацию инфраструктуры и позволяет укрепить сотрудничество между участниками. Другое преимущество заключается в сокращении затрат на бизнес-процессы, включая маркетинг, логистику и поддержку иных функций за счет совместного использования ресурсов и согласованной работы. Кластеры обладают гибкостью и динамичностью функционирования благодаря координированным действиям всех участников, что позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной среды.

Кластеры как инструмент развития территории создаются с 2011 года. На данный момент кластерный подход является одним из наиболее часто применяемых в качестве инструмента развития туристско-рекреационного комплекса в Российской Федерации.

Примечательно, что в последние годы начали формироваться межрегиональные кластеры, охватывающие несколько регионов Российской Федерации внутри одного кластера. Кластер по своему содержанию предлагает совокупность туристско-рекреационных объектов и услуг, которые объединены в одну цепочку, облегчающую процесс для конечного потребителя. Благодаря кластерному подходу формируется единая экосистема в пределах конкретной территории: достопримечательности, коллективные средства размещения, объекты питания. Инфраструктура развивается вокруг какого-либо объекта, направленного на привлечение туристов. К таким объектам относятся природные, историко-культурные достопримечательности, курортно-рекреационные зоны, социально-развлекательные центры, гастрономические особенности территории, специализированные мероприятия и другое [6].

Кластеры стали популярны ввиду относительной финансовой выгоды, поскольку они объединяют в себе разные виды отдыха и предполагают программу туристско-рекреационных мероприятий.

При запуске туристско-рекреационного кластера создаются новые рабочие места. Туризм становится важной отраслью, обеспечивая занятость населения и бюджетные доходы. Однако следует учитывать такой фактор, как сезонность. Это затрудняет эффективное распределение нагрузки на объекты инфраструктуры и поддержание высокого уровня занятости круглый год.

Расширение интеграции государственных и частных интересов заключается в широком взаимодействии органов государственной власти с частными лицами в туристско-рекреационном комплексе. Этот процесс выражается как в прямой поддержке через государственные программы и мероприятия по поддержке бизнеса в туристско-рекреационного комплекса, так и косвенно через инструменты государственного воздействия.

С целью развития туристкой инфраструктуры и увеличения притягательности региона путем создания благоприятных экономических условий для развития бизнеса и улучшения инвестиционной привлекательности создаются особые экономические зоны туристско-рекреационного типа (далее – ОЭЗ ТРТ).

Создание ОЭЗ ТРТ способствует привлечению частных капиталовложений, созданию рабочих мест, росту доходов бюджета, формированию бренда региона, интеграцию в международную экономику.

ОЭЗ ТРТ располагаются в самых живописных и востребованных туристами регионах России и предлагают благоприятные условия для организации туристического, спортивного, рекреационного и других видов бизнеса [7; 8].

На текущий момент в Российской Федерации созданы следующие ОЭЗ ТРТ: ОЭЗ «Горная Шория» в Кемеровской области – Кузбассе, ОЭЗ «Байкальская гавань» в Республике Бурятия, ОЭЗ «Бирюзовая катунь» в Алтайском крае, ОЭЗ «Ворота Байкала» в Иркутской области, ОЭЗ «Завидово» в Тверской области, Северокавказский туристический кластер, ОЭЗ «Эльбрус» в Кабардино-Балкарской Республике, ОЭЗ «Архыз» в Карачаево-Черкесской Республике, Каспийский прибрежный кластер в Республике Дагестан, ОЭЗ «Армхи» в Республике Ингушетия, ОЭЗ «Цори» в Республике Ингушетия, ОЭЗ «Ведучи» в Чеченской Республике, ОЭЗ «Мамисон» в Республике Северная Осетия – Алания.

Резидентом ОЭЗ ТРТ признаются индивидуальный предприниматель и коммерческая организация, за исключением унитарного предприятия. Также могут осуществлять предпринимательскую деятельность инвесторы, которые не являются резидентами ОЭЗ. Кроме того, в случае утраты хозяйствующим субъектом статуса резидента ОЭЗ ему разрешается вести деятельность в ОЭЗ на общих основаниях.

ОЭЗ ТРТ привлекают инвесторов не только за счет налоговых льгот, но и благодаря инвестиционным гарантиям, развитой инфраструктуре, высокой квалификации рабочих и эффективному администрированию.

Основное отличие туристско-рекреационных зон от технико-внедренческих ОЭЗ заключается в акценте на предоставление востребованных услуг, а не на производство товаров или разработку инновационных продуктов. Россия обладает значительными туристическими и лечебными ресурсами, эффективное использование которых может существенно улучшить экономические показатели регионов.

Однако для развития ОЭЗ и увеличения турпотока нужен комплексный подход всех заинтересованных сторон, начиная со снижения стоимости перевозки, обеспечения необходимым количеством перевозчиков, заканчивая маркетинговыми кампаниями, которые популяризируют внутренний туризм.

В целом в последние годы ситуация для развития туристско-рекреационного комплек-

са остается благоприятной на фоне ограниченности международной мобильности, из-за чего туристские потоки направляются внутрь страны, а не вне её. Однако в то же время это является и вызовом для субъектов Российской Федерации, поскольку они должны обеспечить должный уровень притягательности для привлечения освобождающегося потока.

#### Библиографический список

1. Федеральный закон Российской Федерации от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/).
2. Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54599/55af6047d5fa5781c65dadae985332af163f6363/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/55af6047d5fa5781c65dadae985332af163f6363/).
3. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_333756/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/).
4. Белейченко А.С., Сбор и анализ информации для стратегического управления туристско-рекреационным комплексом // Эргодизайн. – 2022. – № 2 (16). – С. 114-118.
5. Топсахалова Ф.М.-Г. Стратегическое управление формированием и развитием регионального туристско-рекреационного комплекса в условиях социально-экономической трансформации: монография / Ф.М.-Г. Топсахалова, З.Н. Теунаева, Ф.М. Айбазова // Академия естествознания. – 2012. – 267 с.
6. Дунец А.Н., Теоретические основы планирования туристско-рекреационных комплексов // СибСкрипт. – 2015. – № 2-7 (62). – С. 164-167.
7. Соловьёв А.П., Региональные программы и стратегии развития туризма как фактор реализации туристского потенциала в субъектах Российской Федерации // Учёные записки (АГАКИ). – 2018. – № 3 (17). – С. 68-73.
8. Оценка туристского потока. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm#>.
9. Статистический бюллетень Росстата к Всемирному дню туризма – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm/comments>.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM AND RECREATION DEVELOPMENT

V.A. Guseva, *Student*

V.A. Polyakov, *Doctor of Economic Sciences, Professor*

**Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula Branch)**  
(Russia, Tula)

**Abstract.** *The article considers the mechanism of strategic management of development of the tourist and recreational complex of the Russian Federation, assesses its current state and prospects of development in the conditions of digitalization, introduction of innovations and increasing attention to the issues of sustainable development. It emphasizes the need for long-term planning and strategic management of development to achieve the strategic goals of the complex development.*

**Keywords:** *strategic management, tourism and recreation complex, characteristics of the tourism and recreation complex, regional development, domestic tourism.*