

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Научная статья

УДК 659.1

Формирование эффективной системы управления туризмом через программно-проектные инструменты

Анастасия Дмитриевна Земляникина

Отдел мониторинга и контроля реализации программ и проектов управления программ и проектов, Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области, Владимир, Россия

n.zemlanikina@mail.ru

Аннотация. Внедрение программно-проектного подхода является действенным инструментом для достижения стратегических целей развития туристской отрасли. Этот метод позволяет систематизировать работу по улучшению инфраструктуры и повышению качества предоставляемых услуг. В статье приведены параметры формирования целостного представления о механизме управления туристической индустрией, который учитывает предпочтения потребителей и специфику программно-проектного подхода.

Ключевые слова: экономика туризма, региональные программы, проект, опрос, региональный туризм, региональное управление

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Original article

Forming an effective tourism management system through program and project tools

Anastasia D. Zemlyanikina

Program and Project Implementation Monitoring and Control Department, Program and Project Management Department, Ministry of Economic Development and Industry of the Vladimir Region, Vladimir, Russia

n.zemlanikina@mail.ru

Abstract. The implementation of a program-project approach is an effective tool for achieving the strategic goals of the tourism industry's development. This method allows for the systematization of efforts to improve infrastructure and enhance the quality of services provided. The article presents the parameters for forming a comprehensive understanding of the mechanism for managing the tourism

industry, which takes into account consumer preferences and the specifics of the program-project approach.

Keywords: tourism economy, regional programs, project, survey, regional tourism, regional management

Туристская отрасль представляет собой комплексную систему государственного управления, характеризующуюся многоотраслевым характером и значительным влиянием на социально-экономическое развитие территорий. Сложность управления обусловлена тесным взаимодействием различных секторов экономики и социальной сферы.

Эффективное регулирование туристской отрасли требует координации действий множества государственных институтов. В процесс управления вовлечены органы власти, ответственные за развитие культуры, транспортной инфраструктуры, спортивной сферы и внешнеэкономических связей [1].

Ключевые направления государственного управления туризмом включают разработку и реализацию стратегических документов по развитию туристской отрасли, создание благоприятного инвестиционного климата, формирование условий для развития предпринимательской деятельности в сфере туризма, обеспечение безопасности туристской деятельности, продвижение регионального туристского бренда, контроль качества предоставляемых туристских услуг [2].

Особую значимость имеет социальная эффективность туристической отрасли, которая проявляется в таких аспектах, как повышение качества жизни местного населения, сохранение и развитие культурного наследия, создание новых рабочих мест, модернизация социальной инфраструктуры, развитие человеческого капитала [3].

Системный подход к управлению туристической отраслью позволяет минимизировать негативные последствия и максимизировать положительное влияние на местные сообщества, что способствует устойчивому развитию региона. Успешная реализация государственной политики в сфере туризма возможна при условии комплексного учета всех факторов развития отрасли и постоянного мониторинга эффективности принимаемых мер [4].

Для диагностики автор использует специально разработанный опросный лист. Он предназначен для оценки эффективности работы субъектов туристической деятельности, органов власти и местного самоуправления, а также для выявления факторов, влияющих на выбор туристического продукта. Кроме того, опрос позволяет сформировать предложения по мерам поддержки индустрии в рамках нового механизма управления, основанного на программно-проектном подходе.

Опросный лист включает вопросы по следующим направлениям: параметры туристических услуг; стоимость путешествия; инфраструктура туризма; рекламная деятельность региона; участие в общественных

обсуждениях; туристские предпочтения; дополнительные характеристики.

Первая часть анкеты состоит из закрытых альтернативных и неальтернативных вопросов, которые позволяют определить предпочтения респондентов относительно видов туризма, форм отдыха и выбора между групповыми и индивидуальными турами. По ряду вопросов предлагаются готовые варианты ответов, например, по видам событийного туризма (фестивали, крупные мероприятия).

Вторая часть анкеты посвящена социально-демографическим характеристикам респондентов: полу, возрасту, сфере деятельности, месту проживания и уровню дохода.

В исследовании приняли участие 93 человека. Большинство из них – работники, не занятые в сфере туризма, и государственные служащие. Все респонденты проживают в городах. Средний возраст участников – 25–34 года, а средний уровень заработной платы составляет от 50 до 100 тысяч рублей.

Представим посредством сводной таблицы характеристики потребителей туристских услуг Владимирской области (табл. 1) в целях анализа предпочтений целевой аудитории, выявления основных мотиваций выбора туристских направлений и разработки эффективных управленческих технологий для повышения туристской привлекательности Владимирской области.

Характеристики потребителей туристских услуг Владимирской области

Таблица 1

Критерии	Результаты исследования				
Сфера деятельности	Государственные служащие 43 %	Работники иных сфер (не в сфере туризма) 41 %	Пенсионеры, самозанятые 16 %		
Место жительства	Городская местность 100 %				
Возраст (лет)	18–24	25–34	35–44	45–54	55–65
	11 %	49 %	30 %	9 %	4 %
Вид туризма	Культурно-познавательный 76 %	Событийный 19 %			Оздоровительный 5 %
Туристская платежеспособность (тыс. руб.)	25–50	50–75	75–100	100–125	125–150
	29 %	39 %	16 %	11 %	5 %
Параметр выбора тура	Стоимость тура 48 %	Место назначения 24 %	Экскурсионная программа 19 %	Длительность тура 9 %	
Оценка негативных факторов	Недостаток финансовых средств 78 %	Недостаток времени 17 %	Иные 5 %		
Оценка организации путешествия	Проживание 4/5	Питание 3	Транспортное обслуживание 3	Экскурсии 4/5	Работа турагента 4/5
Источник информации о турах	Реклама в интернете и (или) социальных сетях 64 %	Рекомендации друзей/родственников 21 %	Личные рекомендации знакомых туристов 15 %		
Проблемы развития туриндустрии региона	Средний уровень транспортного обслуживания 36 %	Недостаток информации о туробъектах 30 %	Непрозрачные цены 21 %	Трудности при бронировании 13 %	
Факторы, сдерживающие развитие туризма в регионе	Плохая инфраструктура размещения и питания 55 %	Отсутствие регионального цифрового сервиса 36 %	Низкий спрос среди населения 5 %	Недостаточная развитость транспортных связей 4 %	
Участие в общественных обсуждениях	Готовы участвовать 23 %		Участие возможно, но требуется больше информации 77 %		
Отношение к покупке сувенирной продукции в регионе	Доступна и разнообразна 36 %		Высокая стоимость и малая уникальность 64 %		

Исследование показало, что регион обладает значительным туристическим потенциалом и вызывает интерес как у внутренних, так и у иностранных путешественников. Вместе с тем участники опроса подчеркнули необходимость повышения уровня инфраструктуры и качества услуг, в том числе в сферах транспорта, размещения и организации досуга. Особую роль играет разнообразие экскурсионных маршрутов. Кроме того, туристы готовы принимать участие в общественных обсуждениях, если будет обеспечен доступ к актуальной информации.

Полученные данные свидетельствуют о целесообразности внедрения нового механизма управления туристической отраслью на основе программно-проектного подхода. Это позволит комплексно решать выявленные проблемы и устранять факторы, препятствующие развитию туризма во Владимирской области.

Программно-проектный подход послужит решением представленных в табл. 1 проблемных вопросов. Так, создание комплексной государственной программы Владимирской области «Развитие туризма» позволит объединить все перечисленные аспекты в виде мероприятий (результатов), целесообразно их разделение на проектную и процессную части. При этом важным аспектом программно-проектного подхода является возможность включения выполненного мероприятия (результата) в рамках проектной части в процессную часть в целях обеспечения поддержания его функционирования. Завершённый проект формирует основу для обеспечения его функционирования и поддержки в рамках процессной части конкретной госпрограммы.

Иллюстрирующим является мероприятие (результат) по созданию регионального цифрового сервиса. Результат проектной части – сама функционирующая информационная система, процессной – обеспечение технической поддержки, корректной работы серверов и т. п. На основании результатов опроса сформирован авторский подход к их внедрению в комплексную государственную программу Владимирской области «Развитие туризма» посредством программно-проектного подхода (табл. 2).

Таблица 2

Авторский подход к внедрению результатов опроса в комплексную государственную программу Владимирской области «Развитие туризма» посредством программно-проектного подхода

Проектная часть	Параметр преемственности (→ – да; * – нет)	Процессная часть
Создан цифровой сервис	→	Обеспечение функционирования туристского сервиса
Сформированы новые транспортные маршруты	→	Обеспечение нормативного состояния дорог регионального и местного значения

Построены новые объекты туристской инфраструктуры	→	Обеспечение функционирования объектов, кадровое обеспечение
Создана сувенирная продукция	*	Обеспечение информированности граждан о путешествиях по региону
Разработан бренд Владимирской области	*	Проведение общественных обсуждений повышения туристской привлекательности региона

На основе проведённого исследования можно сделать общий вывод: большинство жителей не знают о богатом культурном наследии и достопримечательностях Владимирской области. Посещение региональных объектов осложняется рядом факторов. Ключевая проблема – слаборазвитая транспортная инфраструктура: нет удобных маршрутов, что ограничивает доступ к интересным местам. Ещё одна трудность – нехватка актуальной и понятной информации: туристам важно знать не только, где находится объект и как его посетить, но и где поесть, припарковаться и какие есть дополнительные сервисы.

Для успешного развития туризма в регионе необходим комплексный подход. Важно наладить взаимодействие между всеми элементами туристической сферы: транспортом, гостиницами, пунктами питания, развлечениями и экскурсионными услугами. Применение программно-проектного метода поможет структурировать работу по улучшению каждой составляющей индустрии. Такой подход обеспечит сбалансированное развитие туризма и сделает Владимирскую область более привлекательной для путешественников.

Список источников

1. Жигарева М. И., Макаров С. Д. Управление туризмом в Российской Федерации на основе проектного подхода // Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. – 2023. – Т. 18, № 3. – С. 798-803.
2. Рахаф А. Индустрия туризма как сложный фактор государственного управления // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2024. – № 4 (72). – С. 153-157.
3. Gössling S., Scott D. Tourism in the Polycrisis: A Horizon 2050 paper // Tourism Review. – 2025. – Vol. 80. – P. 65-71. – DOI 10.1108/TR-06-2024-0519.
4. Дерен И. И., Земляникина А. Д. Разработка модели развития регионального туристского потенциала через кластеризацию в рамках программно-проектного подхода (на примере Владимирской области) // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2025. – Т. 60, № 1. – С. 289-303. – DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-13

Статья поступила в редакцию 13.05.2026; одобрена 25.05.2026; принята к публикации 05.06.2026.

The article was submitted 13.05.2026; approved after reviewing 25.05.2026; accepted for publication 05.06.2026.