

УДК 338.48

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИСТСКОЙ СФЕРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

¹Л.А. Бурняшева, ²И.Е. Романько, ²О.Н. Тараненко

¹ ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса», Черкизово, e-mail: Luda-3331@yandex.ru

² ФГБОУ ВО «Северо-Кавказский государственный университет» Пятигорский институт (филиал), Пятигорск, e-mail: ieromanko@ncfu.ru, ok-tar@mail.ru

Аннотация. В статье исследуются современные тенденции и перспективы трансформации управленческой деятельности в туристской отрасли Российской Федерации. Анализ отраслевых данных 2025 года свидетельствует о фундаментальной трансформации динамики туристического сектора: этап экстенсивного постпандемийного восстановления трансформируется в фазу качественного развития, характеризующуюся умеренными темпами прироста при рекордных абсолютных значениях ключевых индикаторов. В исследовании систематизированы основные рычаги государственного воздействия, варьирующиеся от административного регулирования и экономических стимулов до механизмов ГЧП и стратегической координации. Акцент сделан на определяющей роли цифровизации: внедрение ИИ-алгоритмов и модернизация требований к компетенциям персонала рассматриваются как критические факторы конкурентоспособности. Обосновано, что наиболее перспективной архитектурой управления является гибридная модель, объединяющая государственное стратегирование, операционную гибкость бизнеса и технологические инновации. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения его выводов для корректировки региональных программ развития туризма и модернизации систем подготовки управленческих кадров.

Ключевые слова: государственное регулирование, управление туристской отраслью, цифровая трансформация, человеческий капитал, государственно-частное партнерство, устойчивое развитие, региональная дифференциация.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE TOURISM SECTOR OF THE RUSSIAN FEDERATION

¹L.A. Burnyasheva, ²I.E. Romanko, ²O.N. Taranenko

¹ Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian State University of Tourism and Service", Cherkizovo, e-mail: Luda-3331@yandex.ru

² North Caucasus State University Pyatigorsk Institute (branch), Pyatigorsk, e-mail: ieromanko@ncfu.ru, ok-tar@mail.ru

Abstract. The article examines current trends and prospects for the transformation of management activities in the tourism industry of the Russian Federation. The analysis of industry statistics in 2025 records a structural shift in the dynamics of the tourism sector: the phase of extensive post-pandemic recovery is being replaced by a stage of qualitative development, which is characterized by a decrease in growth rates against the background of reaching historical highs in key absolute indicators. The article systematizes the main instruments of government influence on the industry, from policy-making and incentive measures for business to mechanisms of public-private partnership and strategic coordination. A special emphasis is placed on the transformational role of digital technologies: the introduction of artificial intelligence algorithms and the revision of requirements for professional competencies of personnel are considered as determining factors of competitiveness. The article argues that the most effective management architecture is a hybrid model that integrates the strategic vision of the state, the operational adaptability of commercial structures and technological innovations. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its findings to adjust regional tourism development programs and modernize management training systems.

Keywords: tourism management, government regulation, digital transformation, artificial intelligence, human capital, public-private partnership, sustainable development, regional differentiation.

Дата поступления статьи в редакцию: 12.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.04.2026

Введение

Туристская индустрия Российской Федерации находится на этапе структурной трансформации, обусловленной изменением геополитических условий, переориентацией потребительского спроса на внутренние направления и необходимостью технологической модернизации. По данным Росстата и отраслевых ассоциаций, 2025 год стал переломным: после двух лет высоких темпов восстановления отрасль перешла к умеренной динамике роста (4–5% вместо двузначных значений), однако ключевые показатели, такие как выручка средств размещения и общий турпоток, достигли исторических максимумов.

В этих условиях традиционные подходы к управлению туристской деятельностью демонстрируют ограниченную эффективность. Возникает объективная потребность в пересмотре механизмов государственного регулирования, внедрении новых цифровых инструментов и модернизации системы подготовки управленческих кадров. Актуальность исследования определяется необходимостью разработки адаптивной модели управления, способной обеспечить устойчивое развитие отрасли в условиях волатильности внешней среды.

К значимым работам в области теории и методологии управленческой деятельности в туристской сфере можно отнести труды С. А. Иванова [1], В. В. Климанова [2], А. А. Михайловой [2], И. Н. Молчанова [3], Т. А. Овсянниковой [3], Е. В. Фроловой [4], Е. Е. Кабановой [4], Н. Н. Шаш [5], А. И. Бородина [5], А. А. Татуева [5] и др.

Цель исследования

Цель исследования — выявить ключевые перспективы развития управленческой деятельности в туристской сфере РФ на основе анализа текущих трендов, моделей регулирования и технологических вызовов.

Задачи исследования:

- Проанализировать динамику основных показателей туристской отрасли в 2025 году.
- Оценить эффективность существующих моделей государственного регулирования.
- Определить роль цифровых технологий и искусственного интеллекта в трансформации управления.
- Сформулировать требования к компетенциям управленческого персонала будущего.

Материал и методы исследования

Объект исследования представляет собой совокупность управленческих отношений и процессов, складывающихся в туристской отрасли Российской Федерации в условиях трансформации экономической и геополитической среды.

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов, позволяющих обеспечить всесторонний анализ проблемы: системный подход, статистический анализ, сравнительный анализ, метод прогнозирования, контент-анализ нормативно-правовой базы, SWOT-анализ, экспертная оценка.

Результаты исследования**Институциональная структура управления туризмом в РФ**

Система управления туристской отраслью России построена по многоуровневому принципу, обеспечивающему координацию усилий на всех стадиях развития сектора.

Таблица 1

Основные функции органов управления туризмом на различных уровнях

Уровень управления	Стратегические функции	Операционные функции	Контрольные функции
Федеральный	Разработка национальной политики, стратегическое планирование, международное сотрудничество	Реализация федеральных программ, информационное продвижение	Надзор за соблюдением законодательства, лицензирование
Региональный	Развитие региональных брендов, кластерный подход	Создание инфраструктуры, поддержка инвесторов	Контроль качества услуг, сертификация
Муниципальный	Территориальное планирование	Благоустройство, навигация	Мониторинг состояния объектов

На федеральном уровне ключевую роль играет Министерство экономического развития РФ (Департамент туризма и региональной экономики) и межведомственные координационные органы. Региональный контур представлен органами исполнительной власти субъектов РФ, туристическими информационными центрами и кластерными структурами. Компетенции муниципального уровня охватывают прикладные вопросы создания комфортной среды, включая благоустройство и информационное сопровождение туристов. Представителями профессионального сообщества, обеспечивающими отраслевую координацию, выступают профильные ассоциации (РСТ, РКС) и структуры саморегулирования.

Анализ динамики отрасли: ключевые показатели 2025 года

Обработка статистических данных 2025 года позволяет говорить о трансформации в архитектуре потребительского спроса на туристские услуги. Совокупная выручка предприятий коллективного размещения (гостиниц, санаториев, баз отдыха) за период январь–ноябрь достигла отметки 1 094 млрд. рублей, продемонстрировав прирост на 12% относительно аналогичного периода предыдущего года. Параллельно зафиксировано увеличение числа обслуженных гостей на 4,5%. Вместе с тем отрасль демонстрирует разнонаправленную динамику отдельных сегментов: на фоне расширения общего объема внутреннего турпотока наблюдается сокращение реализации пакетных туристских продуктов на 10,6%, что указывает на переформатирование каналов удовлетворения спроса. Ключевые показатели развития туристской сферы РФ в 2025 году систематизированы в таблице 2.

Таблица 2

Статистические данные и динамика развития туризма в России (2025 год)

Показатель	Период	Значение (2025)	Динамика к 2024 году	Источник данных
Выручка коллективных средств размещения (гостиницы, санатории, базы отдыха и др.)	Январь–ноябрь	1 094 млрд. руб.	+12%	Росстат
Количество размещённых гостей в коллективных средствах размещения (КСР)	11 месяцев	82,87 млн. чел.	+4,5%	Росстат
Внутренний турпоток	Январь–октябрь	72,26 млн. поездок	+4,3%	Росстат
Прогноз общего объёма внутреннего турпотока	По итогам года	~90 млн. поездок	Оценка роста	АТОР
Объём продаж организованных туров по России	2025 год (прогноз)	—	-10,6%	Отраслевая аналитика
Въездной туризм (туристические поездки иностранцев по РФ)	Январь–ноябрь	4,35 млн. поездок	Превышает показатель всего 2024 года (4,157 млн)	Росстат
Спрос на внутренний туризм	Прогноз на 2025 год	Рост сохраняется	Положительная динамика	АТОР, РСТ

Данные таблицы 2 маркируют переход туристической отрасли России на новую стадию зрелости. Сочетание замедления темпов роста с рекордными абсолютными величинами указывает на достижение системой нового баланса, где приоритет смещается с количественной экспансии на качественное совершенствование. Дальнейшее развитие теперь обусловлено эффективностью управленческих решений, диверсификацией продуктовой линейки и гибкостью в ответ на меняющиеся запросы потребителей. Ключевым инсайтом выступает разнонаправленная динамика сегментов: на фоне расширения общего внутреннего потока фиксируется сокращение продаж организованных туров. Это подтверждает устойчивый сдвиг потребительских предпочтений в сторону самостоятельного планирования путешествий (FIT-сегмент). В ответ

на вызовы времени управленческие модели должны трансформироваться: от реализации стандартных пакетов к построению сервисных экосистем, поддерживающих независимого туриста. Критическими факторами успеха становятся адаптивность бизнеса, глубина персонализации услуг и их цифровая доступность.

Важным фактором становится восстановление въездного туризма. За 11 месяцев 2025 года иностранные граждане совершили более 4,35 млн поездок по России, превысив показатели всего 2024 года. Это требует от управленцев развития компетенций в сфере международного маркетинга, межкультурной коммуникации и работы с туристами из стран Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока.

Ключевые тренды развития туристской отрасли Российской Федерации в 2025 году представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Структурные тенденции развития туристского сектора России в 2025 году:
аналитическая оценка**

Тренд	Интерпретация
Замедление темпов роста	После двух лет активного восстановления отрасль перешла к умеренной динамике (+4–5% вместо двузначных значений)
Рост абсолютных значений	Несмотря на замедление, ключевые показатели (выручка, турпоток) достигли рекордных уровней
Дивергенция сегментов	Снижение продаж организованных туров (–10,6%) при росте общего внутреннего потока (+4,3%) свидетельствует о сдвиге в сторону самостоятельного планирования поездок
Восстановление въездного туризма	Иностранный сегмент демонстрирует уверенную положительную динамику, превысив показатели предыдущего года уже за 11 месяцев
Стабильность потребительских предпочтений в сегменте внутреннего туризма	Аналитические данные профессионального сообщества подтверждают сохранение устойчивого потребительского интереса к внутренним туристическим продуктам среди населения России.

Источники: Федеральная служба государственной статистики, Ассоциации туроператоров России, Российского союза туриндустрии.

Механизмы государственного регулирования как фундамент управленческой архитектуры

Степень эффективности управления туристской сферой находится в прямой зависимости от выбранного механизма вмешательства регулятора. Обобщение международной и национальной практики позволяет классифицировать четыре ключевые стратегии, применяемые в Российской Федерации. Первый вектор регулирования опирается на прямое администрирование, где государство выступает оператором ключевых инфраструктурных объектов, таких как национальные парки и памятники истории. Это гарантирует сохранность ресурсов, но чревато бюрократическими издержками. Вторая модель делает ставку на либерализацию, создавая преференциальные экономические условия (налоговые каникулы, гранты) для стимулирования частной инициативы и конкуренции, что требует усиления экологического надзора. Третий формат — ГЧП — предполагает кооперацию бюджетных и внебюджетных ресурсов для масштабных проектов, где критически важны прозрачное распределение рисков и паритет партнеров. Завершает архитектуру модель стратегической координации, сфокусированная на межведомственной коммуникации и долгосрочном целеполагании. Для федеративной России этот инструмент незаменим, так как обеспечивает синхронизацию управленческих импульсов между федеральным центром и регионами.

Перспективы развития управленческой деятельности связаны с формированием комбинированной модели, интегрирующей элементы всех четырех подходов. Государство выступает стратегическим архитектором отрасли, задавая правила игры и развивая инфраструктуру, в то время как бизнес обеспечивает операционную эффективность и инновации.

Цифровая трансформация и искусственный интеллект в управлении

Технологический фактор становится определяющим драйвером изменений в менеджменте туризма. Интеграция алгоритмов искусственного интеллекта реализуется на всех этапах управленческой деятельности: от роботизации процессов обслуживания клиентов до применения предиктивной аналитики для прогнозирования рыночного спроса и оптимизации ресурсного потенциала.

В перспективе планирования до 2027 года ожидается масштабная интеграция ряда передовых технологических решений.

Ключевыми направлениями станут применение предиктивной аналитики на базе больших данных для моделирования туристских потоков и нивелирования рисков инфраструктурной перегрузки; реализация персонализированных предложений посредством алгоритмов машинного обучения, адаптирующих маршруты под поведенческие паттерны пользователя; роботизация операционных процессов, где внедрение чат-ботов и RPA-технологий способствует сокращению издержек на 20–25% и перераспределению человеческого капитала на задачи, требующие креативного подхода. Систематизация применяемых цифровых решений отражена в таблице 4.

Таблица 4

Инструментарий цифровизации управления в туристском секторе

Инструмент	Назначение	Ожидаемый эффект	Примеры внедрения
ERP-системы	Интегрированное управление ресурсами	Повышение операционной эффективности на 25-30%	Внедрение в крупных туроператоров
CRM-системы	Управление взаимоотношениями с клиентами	Рост лояльности клиентов на 40%	Использование в гостиничных сетях
BI-платформы	Бизнес-аналитика и прогнозирование	Улучшение качества управленческих решений	Аналитические центры Ростуризма
GIS-системы	Пространственный анализ и планирование	Оптимизация территориального развития	Карты туристических кластеров
Мобильные приложения	Взаимодействие с туристами	Повышение доступности услуг	«Россия - страна открытий»
Blockchain	Безопасность транзакций, верификация	Снижение мошенничества, прозрачность	Пилотные проекты в отдельных регионах

Вместе с тем, технологическая трансформация актуализирует комплекс новых управленческих дилемм, среди которых приоритетное значение приобретают вопросы обеспечения киберустойчивости, соблюдения регламентов защиты персональной информации, а также преодоление фрагментарности цифрового ландшафта посредством интеграции разнородных информационных платформ в единый контур управления. Успешное управление в цифровую эпоху требует от руководителей навыков работы с данными и понимания возможностей алгоритмических систем.

Трансформация человеческого капитала отрасли

Изменение бизнес-моделей и технологическое обновление обуславливают трансформацию требований к персоналу. Традиционные компетенции менеджера по туризму (знание систем бронирования, продажа пакетных туров) уступают место новым навыкам.

Система подготовки кадров должна перейти к модели непрерывного образования (Lifelong Learning), включая микрообучение и дуальные программы с бизнесом. Дефицит квалифицированных управленцев остается одним из главных барьеров роста отрасли, требующим консолидированных усилий государства и образовательных учреждений.

В условиях цифровой трансформации и структурных изменений туристской отрасли профиль управленческих компетенций претерпевает фундаментальные изменения. Критически важными становятся стратегические навыки — антикризисное управление, инновационный менеджмент и способность к долгосрочному планированию в условиях неопределенности. Цифровая грамотность, включающая работу с большими данными, AI-ассистентами и аналитическими платформами, переходит из категории преимуществ в базовые требования. Одновременно возрастает ценность «человеческих» компетенций: эмоциональный интеллект, эмпатия и навыки управления клиентским опытом (CX) становятся ключевым дифференциатором в эпоху автома-

тизации. Коммуникативные способности, включая кросс-культурную коммуникацию и лидерство в распределённых командах, обеспечивают эффективность межведомственного и международного взаимодействия. Отраслевая экспертиза — знание законодательства, стандартов качества и принципов устойчивого развития (ESG) — формирует основу профессиональной ответственности управленца. Обобщая вышесказанное, следует констатировать, что конкурентоспособный управленец туристической отрасли ближайшей перспективы представляет собой универсального специалиста, интегрирующего технологические навыки, стратегическое видение и высокий уровень эмоционального интеллекта. Вместе с тем, существенным препятствием для динамичного роста отечественного туризма остается острая нехватка квалифицированных руководителей.

Пространственная дифференциация и региональное развитие

Эффективное регулирование туристской сферы в России сталкивается с вызовами, обусловленными существенной асимметрией развития территорий. Статистический мониторинг 2025 года фиксирует выраженную диспропорцию между федеральными округами. В то время как Центральный и Южный регионы характеризуются развитой материально-технической базой и стабильным всепогодным потоком, территории Сибири и Дальнего Востока, несмотря на уникальные природные ресурсы, ограничены недостаточной транспортной связностью и неразвитостью сервисной инфраструктуры. Вектор дальнейшего совершенствования регионального управления лежит в плоскости кластерной организации отрасли. Формирование туристско-рекреационных кластеров создает условия для консолидации ресурсов, комплексного развития сопутствующей инфраструктуры и создания узнаваемых территориальных брендов. Приоритетными направлениями становятся развитие всепогодных продуктов, поддержка малых форм размещения (глэмпинги) и стимулирование событийного туризма для сглаживания сезонности.

Заключение

Развитие управленческой деятельности в туристской сфере Российской Федерации находится на этапе качественной трансформации. Переход к новым моделям управления, основанным на цифровизации, проектном подходе и развитии человеческого капитала, является необходимым условием повышения конкурентоспособности отрасли.

Ключевыми факторами успеха станут:

- Комплексная цифровая трансформация системы управления
- Модернизация системы подготовки и переподготовки кадров
- Развитие государственно-частного партнерства
- Внедрение кластерного подхода к территориальному развитию
- Укрепление межведомственной и межрегиональной координации

Реализация предложенных направлений позволит к 2030 году создать эффективную, гибкую и адаптивную систему управления туристической отраслью, способную обеспечить устойчивый рост, повышение качества услуг и укрепление позиций России на мировом туристическом рынке.

Успешное развитие управленческой деятельности в туризме требует консолидации усилий государства, бизнеса, образовательных учреждений и профессионального сообщества. Только системный и комплексный подход позволит реализовать огромный потенциал туристской отрасли Российской Федерации.

Литература

1. Иванов С.А. Цифровая трансформация управления в индустрии гостеприимства // Вестник туризма и сервиса. 2024. № 3. С. 45-58.
2. Климанов В.В., Михайлова А.А. Устойчивость регионов России в условиях кризиса // Общественные финансы. 2020. № 40. С. 4-10. EDN: OLSSLP.
3. Молчанов И.Н. Особенности управления развитием туризма в России. Лидерство и менеджмент. 2025. № 12(5). С. 1311-1328. DOI: 10.18334/lim.12.5.123211 EDN: GHBJIV.
4. Овсянникова Т.А. Экономический механизм обеспечения устойчивого развития региона // Новые технологии. 2014. № 2. С. 99. EDN: SWLUMB.
5. Фролова Е.В., Кабанова Е.Е. Развитие туристической привлекательности российских территорий: современные тенденции и управленческие практики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 1 (43). С. 153-169. DOI: 10.15838/esc/2016.1.43.10 EDN: VMLZCN.
6. Шаш Н.Н., Бородин А.И., Татуев А.А. Проблемы перехода на программный бюджет: новые вызовы бюджетной политике России // Финансы и кредит. 2014. № 14 (590). С. 2-10. EDN: RYZTNB.