

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ТИМИРЯЗЕВСКИЙ КОНКУРС НАУЧНО-  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ, ОПЫТНО-КОНСТРУКТОРСКИХ,  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МОЛОДЕЖИ  
В СФЕРЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА  
«НАУКА, ТВОРЧЕСТВО, ДУХОВНОСТЬ»**

---

**Направление: Экономика, управление, менеджмент, маркетинг.**

**Тема: Управление развитием сферы туризма в России: региональный аспект  
(на примере Министерства курортов и туризма Кабардино-Балкарской  
Республики)**

**Соискатель:** Ватар Ахмед Мухамед-Самирович, студент 4 курса направления подготовки «Государственное и муниципальное управление»

**Научный руководитель:** Буздова Арина Зуберовна, кандидат экономических наук, доцент

**Место выполнения работы:** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В.М. Кокова», Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик

## АННОТАЦИЯ

В представленной работе проведен анализ состояния и управления сферой туризма Кабардино-Балкарской Республики и внесены отдельные предложения по его развитию.

Актуальность исследования обусловлена тем что, сфера туризма выступает ключевым сектором в экономике как республики, так и страны. Сфера туризма выступает тем рычагом, который способствует оздоровлению национальной и региональной экономики.

Цель работы заключается в рассмотрении вопросов развития и управления региональной сферой туризма на примере Кабардино-Балкарской Республики.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования решены следующие задачи:

1. Рассмотрено современное состояние сферы туризма.
2. Систематизирована информация по методам управления сферой туризма.
3. Проведен анализ и дана оценка положению дел в сфере туризма, а также обозначены проблемы, препятствующие ее развитию.
4. Предложены практические рекомендации по совершенствованию развития сферы туризма и повышению эффективности управления ею.

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

1. Обоснована специфика выбора метода управления сферой туризма.
2. Представлен комплекс мер по совершенствованию развития сферы туризма и повышению эффективности управления ею.

Теоретическая значимость работы состоит в обосновании и систематизации методов управления сферой туризма.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты проведенного исследования могут быть использованы в практической работе предприятий и организаций сферы туризма для повышения эффективности управления их деятельностью.

В ходе исследования нами использованы отдельные методы, обеспечившие достижение поставленной цели и вытекающих из нее задач. Это, прежде всего: системный, статистический и сравнительный методы, SWOT-анализ.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СФЕРОЙ ТУРИЗМА В СТРАНЕ	6
1.1 Современное состояние и проблемы развития сферы туризма в стране .....	6
1.2 Управление и уровни управления сферой туризма .....	10
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ ТУРИЗМА В КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	17
2.1 Анализ состояния сферы туризма в регионе.....	17
2.2 Управление сферой туризма в регионе .....	21
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ТУРИЗМА В СТРАНЕ И РЕГИОНЕ .....	26
3.1 Рекомендации по совершенствованию сферы туризма .....	26
3.2 Мероприятия по улучшению управления сферой туризма в регионах и стране .....	28
ВЫВОДЫ.....	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	33
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	34

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы научного исследования не вызывает сомнений и не может быть переоценена. В настоящее время сфера туризма занимает ключевое место в отечественной и региональной экономике. Функционирование в условиях рыночных отношений значительно изменили методы и способы предоставления услуг в сфере туризма, увеличили степень конкуренции на всех участках данной сферы, потребовали новых подходов и решений с целью повышения эффективности работы организаций с учетом оказания влияния на стратегию развития экономики отдельного региона.

За последние два десятилетия популярность туризма возросла среди жителей страны, в результате чего потребность в нем стала массовой. То есть вошла в норму жизни и является частью национальной культуры.

Сфера туризма выступает тем рычагом, который способствует оздоровлению национальной и региональной экономики. В большинстве государств сфера туризма играет существенную роль в создании валового внутреннего продукта, формировании новых рабочих мест, гарантии занятости людей и активизации внешнеторгового баланса. Сфера туризма является одной из прибыльных видов деятельности в мире.

В последнее время и в России наибольший интерес вызывает развитие сферы туризма. Дальнейшее развитие сферы туризма в стране в наибольшей степени определяется усилиями государства по его регулированию на общенациональном уровне. При этом, регулирование должно сочетаться с современной стратегией продвижения региональных туристических продуктов и услуг.

В современных условиях развития мировой и национальной экономик, повысился интерес и внимание к изучению вопросов развития и управления сферой туризма на уровне регионов. Будущее, в развитии сферы туризма нашей страны, в наибольшей степени определяется усилениями государства по вопросам ее регулирования на национальном и региональном уровнях.

Представленное научное исследование базируется на большом опыте отечественных ученых и исследователей. Это исследования таких отечественных ученых как Блинова А.О., Чудновского А.Д., Бусыгина А.В., Егорова Е.В., Магомедова Ш.М., Рождественской И.А., Ростанец В.Г., Чепуренко А.Ю. и других. Научное исследование опирается на многолетний опыт и изысканиях в предоставленной сфере деятельности.

Вопросам развития и управления сферой туризма Кабардино-Балкарской Республики посвящены труды следующих авторов: Байсултанова Л.Б., Балаева С.И., Блиева М.В., Жерукова А.Б., Каранашев А.Х., Калов З.А., Малаева М.А., Шогенова Ф.О., Туменова С.А., Таппасханова Е.О.

Целью исследования является рассмотрение вопросов управления развитием региональной сферой туризма на примере Кабардино-Балкарской Республики.

Для реализации обозначенной ключевой цели в исследовании нами были определены такие задачи:

- рассмотрение современного состояния сферы туризма в стране и регионе;
- изучение уровней управления в стране и регионе;
- проведение анализа и оценка основных экономических показателей сферы туризма;
- разработка рекомендации по совершенствованию развития сферы туризма и повышению эффективности управления ею.

Объектом исследования выступает сфера туризма и процессы управления развитием сферы туризма Кабардино-Балкарской Республики.

Предметом исследования является отношения, возникающие в процессе совершенствования управления развитием регионального туризма.

Научная новизна исследования заключается в обосновании выбора метода управления сферой туризма.

Теоретическая значимость работы состоит в обосновании и систематизации методов управления сферой туризма.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты проведенного исследования могут быть использованы в практической работе предприятий и организаций сферы туризма для повышения эффективности управления их деятельностью.

Информационная база исследования представлена нормативно-правовыми документами, статистическими сборниками, публикациями в периодической печати и научных изданиях, которые регулируют сферу туризма и рекреации в России и Кабардино-Балкарии.

В ходе исследования нами использованы отдельные методы, обеспечившие достижение поставленной цели и вытекающих из нее задач. Это, прежде всего: абстрактно-логический, статистический и сравнительный методы, SWOT-анализ.

Структура исследования состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка литературы. Работа изложена на 35 страницах, включает 4 таблицы и один рисунок, 30 источников литературы.

# ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СФЕРОЙ ТУРИЗМА В СТРАНЕ

## 1.1 Современное состояние и проблемы развития сферы туризма в стране

Год от года отрасль туризма увеличивает свою значимость в структуре мировой экономики, являясь одной из самых прибыльных и динамично растущих. Развитию инфраструктуры отрасли способствуют и ряд смежных отраслей: сельское хозяйство, транспорт, связь, торговля, производство потребительских товаров и многие другие. Отрасль туризма стимулирует дальнейшее развитие этих отраслей. Наряду с этим можно утверждать, что сфера туризма представляет собой социальный фактор, дарующий отдых и оздоровление, укрепляющий взаимопонимание между людьми, открывающий двери к сокровищницам истории и культуры, способствующий развитию личности и, как следствие, вносящий вклад в политическую стабильность и социальное равновесие.

Данные представленные в таблице 1 подтверждают неуклонный рост и развитие отрасли туризма, и возрастание ее роли в мировой экономике. Рассмотрим значение ключевых показателей отрасли туризма за период с 2022 по 2024 годы. На 44,4% или 3414,6 млрд. долл. США увеличился вклад данной отрасли в мировой валовой внутренний продукт в 2024 году по сравнению с 2022 годом. Также имеет место и рост числа новых рабочих мест с 295,4 млн. единиц до 347,7 млн. единиц или на 17,7%. Наблюдается устойчивая тенденция роста инвестиции в данную отрасль с 855,9 до 1121,6 млрд. долл. США. То есть темпы роста составили 31,0%.

Таблица 1 – Основные показатели отрасли туризма в мировой экономике

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024* г.	2024 г. в % к 2022 г.
Вклад сферы туризма в мировой ВВП, млрд. долл. США	7682,5	9898,3	11097,1	144,4
Число рабочих мест в сфере туризма, млн. ед.	295,4	329,6	347,7	117,7
Экспорт туристических услуг, млрд. долл. США	1107,2	1632,6	1892,2	170,9
Расходам резидентов в пределах страны, млрд. долл. США	3990,7	4968,5	5430,6	136,1
Расходы на путешествия с целью отпуска, досуга и отдыха (резиденты и иностранцы), млрд. долл. США	4151,3	5296,0	5862,7	141,2
Расходы на путешествия с деловыми и профессиональными цели (резиденты и иностранцы) , млрд. долл. США	946,6	1305,2	1464,4	154,7
Инвестиции в основной капитал в сфере туризма, млрд. долл. США	855,9	1013,2	1121,6	131,0

\*) прогнозное значение показателей

Отрасль туризма в России так же, как и во всех экономически развитых странах мира, выступает одной из ключевых отраслей отечественной экономики, вклад которой в валовой внутренний продукт ежегодно увеличивается. В России численность туристических поездок в 2024 г. увеличилась на 10% и составила 119 млн. туристов. Эти процессы имеют место вопреки всем вызовам и препятствиям, имеющим место со стороны недружественных государств. В определённой мере, наряду с пандемией COVID-19, это было одним из обстоятельств, что

способствовало развитию внутреннего туризма в стране [10]. В 2020 г из-за введенных ограничительных мер в период пандемии снизился турпоток. В течение 2021-2024 гг. туристический рынок восстанавливался в результате активного развития внутреннего туризма. Комплекс мер поддержки со стороны государства отрасли туризма сделали возможным перераспределение спроса с зарубежных туров на путешествие и отдых внутри нашей страны. Одной из таких мер поддержки является программа субсидирования поездок по России выплатой туристического кэшбэка [9].

С 01.01.2021 по 31.12.2024 год в стране реализовался национальный проект «Туризм и гостеприимство», который способствовал позитивным переменам, даря туристам незабываемые впечатления и качественный сервис, а бизнесу – надежную государственную поддержку. Национальный проект также был направлен на рост числа внутренних турпоездок за счет обновления и создания новой туристской инфраструктуры, а также улучшения качества обслуживания [9]. 01.01.2025 года нацпроект был завершен, но достигнутые результаты стали прочным фундаментом для новых начинаний.

По решению Президента РФ Владимира Путина, имеют место новые национальные проекты, которые призваны приумножить успех ранее реализованным. В 2024 г. национальный проект был дополнен новой программой «Пять морей и озеро Байкал». Данная программа направлена на строительства круглогодичных курортов.

Путешествия по России стали доступнее, безопаснее и комфортнее – это заслуга национального проекта. Туристы и отдыхающие наслаждаются первоклассным сервисом, а организаторы отдыха и туров получают всестороннюю поддержку государства.

От заснеженной Москвы до тихоокеанского Владивостока, от знойной Астрахани до заполярного Мурманска – национальный проект «Туризм и гостеприимство» дал мощный импульс развитию курортного, гастрономического, экологического, научно-популярного, промышленного и множества других видов туризма. По всей стране вводят в эксплуатацию новые отели и глэмпинги, модернизируются старые и разрабатываются совершенно новые туристические маршруты. Масштабные фестивали и яркие праздники делают жизнь регионов интереснее и привлекательнее, а современная инфраструктура создает комфорт для взыскательных путешественников. Цель, которую преследовал национальный проект «Туризм и гостеприимство» – это сделать путешествия по России доступными, комфортными и безопасными для каждого достигнута. Основные показатели отрасли туризма в России отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели отрасли туризма в России<sup>1)</sup>

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022* г.	2023* г.	2023 г. в % к 2020 г.
Доля валовой добавленной стоимости туристской индустрии в валовом внутреннем продукте Российской Федерации (в основных текущих ценах, %)	2,4	2,6	2,6	2,8	116,7
Объем услуг туристических агентств, туроператоров и прочих услуг по бронированию и сопутствующих им услуг, млрд. руб.	91,9	149,8	217,6	285,9	в 3 раза
Объем услуг санаторно-курортных организаций, млрд. руб.	101,9	150,7	188,9	198,7	195
Объем услуг гостиниц и аналогичных услуг по предоставлению временного жилья, млрд. руб.	183,4	284,5	350,2	428,9	в 2,3 раза
Экспорт услуг по статье «Поездки», млрд. долл. США	3,9	4,0	5,6	6,7	171,8
Инвестиции в основной капитал, млрд. руб.	350,4	386,2	595,8	921,5	в 2,6 раза
Средняя численность работников, чел.	1146426	1161860	1137170	1060390	92,5
Среднемесячная начисленная заработная плата работников, руб.	52984,9	59233,5	66420,4	76634,5	144,6

<sup>1)</sup> По данным ежегодного исследования Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC) с участием экспертов Oxford Economics за 2023 год.

<sup>\*</sup> Без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

Данные таблицы свидетельствуют о динамичном росте экономических показателей в отрасли туризма в нашей стране. По отдельным показателям наблюдается рост в несколько раз. Так в 3 раза с 91,9 млрд. руб. до 285,9 млрд. руб. вырос объем услуг туристических агентств, туроператоров и прочих услуг по бронированию и сопутствующих им услуг; в 2,6 раза с 350,4 млрд. руб. до 921,5 млрд. руб. увеличились инвестиции в основной капитал; в 2,3 раза с 183,4 млрд. руб. до 428,9 млрд. руб. вырос объем услуг гостиниц и аналогичных услуг по предоставлению временного жилья. На 95% или на 87 млрд. руб. увеличился объем услуг, предоставляемых санаторно-курортными организациями отдыхающим и туристам. Положительную тенденцию имеет и показатель среднемесячной заработной платы одного работника отрасли туризма с 52984,9 руб. до 76634,5 руб., или на 44,6%.

В силу определённых обстоятельств на мировой арене и состоянии экономики в стране сформировались определенные условия для развития сферы внутреннего туризма. Ключевым направлением приоритетного развития сферы туризма, как отмечалось ранее, выступает внутренний туризм. Дальнейшее развитие внутреннего туризма способствует росту национальной экономики и обеспечивает благосостояние местных сообществ [13].

Правительством страны принята и реализуется государственная программа «Туристический кешбэк» для стимулирования поездок внутри страны. Данная госпрограмма была запущена в период пандемии с целью стимулирования спроса на внутренний туризм, который прерывал в

застои. Программа предусматривает возможность возврата части денежных средств, оплачиваемой картой «Мир». Реализация программы «Туристический кешбэк» планировалась до 2024 года, но планы меняются. Министерство финансов в связи с предстоящими сложными в плане экономики 2023-2025 годы не заложило в бюджет средства на акции с кешбэком.

Россия располагает большим потенциалом в сфере туризма. Страна богата уникальными природными ресурсами, благоприятными климатическими условиями и выгодным географическим положением. Регионы располагают большим разнообразием достопримечательностей, организацией событийных мероприятий, традиций и обычаи. Это притягивает туристов и гостей со всех регионов страны и стран СНГ.

Заслуживают внимания ключевые изменения в отрасли туризма связанные с запуском безвизового режима для групповых туров между Россией и Китаем. Важные изменения с 2024 г. полноценно заработали. За время действия локдауна численность туристов и гостей из Китая существенно уменьшалась. В 2021 г. в страну китайские туристы совершили только 18 тыс. поездок. В 2024 г. в результате снятия ограничительных мер, в связи с пандемией; запуску прямого авиасообщения и безвизовому режиму туристический поток из Китая достиг 1,3 млн. поездок. Расширение списка стран с прямым авиасообщением с Россией, а также реализация планов по выпуску предоплаченных карт позволят увеличить число приезжающих в страну иностранных туристов.

Однако несмотря на эти положительные моменты сфера туризма в ходе осуществления деятельности сталкивается с рядом проблем, которые следует решать. Решение проблем предусматривает серьезной проработки каждой в отдельности, разработки стратегии для их разрешения.

Условиями, которые ограничивают рост числа турпоездки по нашей стране остаются нехватка номерного фонда, дефицит кадров в отрасли, а также сложности с транспортной доступностью точек притяжения туристов, повышение качества предоставляемых услуг, борьба с коррупцией, высокие цены на проживание и услуги, реализация активного маркетинга и рекламы. [9].

Далее рассмотрим содержание отдельных проблем. Так, одной из ключевых проблем выступает недостаточно развитая инфраструктура сферы туризма. Доступ к туристическим объектам затруднен из-за отсутствия соответствующей транспортной системы и плохого состояния дорог.

Не все современные гостиницы, отели, и другие места пребывания туристов и гостей, обеспечивают удобное, комфортабельное пребывание в них. Это также сказывается на выборе места отдыха и ограничивает потенциал развития туризма в стране.

Далее отметим недостаток квалифицированных работников в этой сфере деятельности. Низкий уровень подготовки работников в гостиницах и отелях, ресторанах и кафе, турагентствах также отражается на уровне качества оказания услуг туристам и отдыхающим. Следует обратить внимание на необходимость владения иностранными языками менеджерами и администраторами, а в идеале и обслуживающим персоналом. Поэтому надлежит сделать акцент на рост профессионализма и квалификации работников сферы туризма с целью обеспечения высокого уровня сервиса.

Качество предоставляемых услуг определяется ст. 4 Закона РФ «О защите прав потребителей», в соответствии с которой потребителю (туристу, иному гражданину, заказывающему туристическую услугу) оказывается услуга, качество которой соответствует договору о реализации туристского продукта.

Кроме того, оказанная услуга должна быть безопасна для жизни, здоровья потребителя и членов его семьи, а также не причинять вред его имуществу [3]. К сожалению, данная проблема особо актуальна в настоящее время. Условия, обозначенные в договоре, на практике не всегда им соответствуют. Чаще всего не соответствуют: гостиница (не нужной «звездности»), пляж не указанного покрытия, задержка авиарейса, вместо «шведского стола» предлагают «меню», отмена запланированного культурного мероприятия.

Высокие цены на проживание также сдерживают туристический поток в стране. Так, в 2024 году в России средняя стоимость размещения в одном номере в сутки выросла на 19,8% по сравнению с 2023 годом и составила в среднем 8435 рублей. В гостиницах категории 0-2\* рост стоимости составил 16,1%, до 5,83 тысячи рублей, в 3\* - плюс 18,6%, до 6,89 тысячи рублей. В отелях 4-5\* цены за сутки выросли в среднем на 21,3%, до 11,59 тысячи рублей [11].

Серьезной проблемой, негативно влияющей на сферу туризма, представляется и достаточно высокий уровень коррупции. Люди предпочитают путешествовать в страны с минимальным уровнем коррупции, т.к. коррупция приводит к увеличению расходов на поездки, что будет иметь примерно такой же эффект, как и налог. Туризм представляет собой высокоинформативный и эмоциональный продукт/услугу. Репутация, имидж и, в конечном счете, субъективное восприятие потенциальных потребителей является решающим при выборе. Эта проблема подрывает доверие к стране и устанавливает негативный имидж в глазах туристов.

Подводя итоги, следует отметить что, только устранив эти проблемы, сфера туризма может в полной мере реализовать свой потенциал и привлечь больше иностранных туристов, создавая при этом благоприятные условия для их пребывания.

## **1.2 Управление и уровни управления сферой туризма**

Государству принадлежит ключевая роль в процессе организации и развитии индустрии туризма, как в стране, так и ее регионах. Ведь известно, что сфера туризма в структуре экономики отдельных стран и регионов занимает центральное место. Развитие этой сферы деятельности благоприятствует ее дальнейшему экономическому развитию, решению определенного круга социальных вопросов и привлечению инвестиций. Развитие сферы туризма определяется наличием соответствующих условий. Такими условиями выступают природные, климатические, географические.

В нашей стране каждому субъекту присущи свои уникальные природные, социальные и демографические условия. Следовательно, региональный подход к развитию сферы туризма представляется самым целесообразным. Развитие сферы туризма в регионах нашей страны также способствует формированию положительного имиджа и повышению привлекательности для посещения иностранными и отечественными туристами. Развитию сферы туризма в регионе способствуют следующий перечень ключевых факторов:

- 1) повышение числа жителей региона;
- 2) трансформация потребностей получателя услуг;
- 3) улучшение транспортной системы и средств массовых коммуникаций;
- 4) рост образовательного и культурного уровня жителей региона;
- 5) стремление к обеспечению экономической самодостаточности региона, и его специализация на определенных видах деятельности.

К организации туризма следует подходить комплексно, формой реализации которой является туристско-рекреационная система (ТРС). В стране организация ТРС связано напрямую с социально-

экономическим развитием хозяйственных субъектов туристской индустрии и инфраструктуры в условиях текущего состояния внешней среды. Состояние туристско-рекреационной системы на макроуровне зависит от сложившегося туристского региона, уровня предпринимательской деятельности, инженерной туристской и транспортной инфраструктуры, состояния туристской индустрии и всех смежных с туризмом отраслей [24].

Для сферы туризма характерны специфические особенности, которые и обусловили совместное управление ТРС со стороны государства и предпринимательского сообщества. В странах с хорошо развитой экономикой функционирует механизм управления ТРС на основе «долевого участия» заинтересованных сторон. Государственные органы управления, с целью реализации политики в сфере туризма и согласовании усилий по осуществлению общественно значимых целей, формирует органы управления сферой туризма - национальные туристские администрации (НТА). Эти органы вступают во взаимоотношения с различными органами власти и организациями. Прежде всего, законодательными и исполнительными органами власти в центре и на местах, научными и исследовательскими учреждениями, ассоциациями по туризму, прочими общественными объединениями и организациями. Но, ключевым и определяющим звеном в ТРС, представляется НТА. Именно деятельностью, которой определяется состояние в сфере туризма, регулируемая со стороны государства.

В действующей мировой практике управления сферой туризма, в зависимости от определенных политических или экономических условий, различают три условные основные модели управления сферой туризма: децентрализованная, централизованная и смешанная. Выбор модели управления сферой туризма определяется совокупностью факторов. К числу этих факторов относятся:

- 1) место сферы туризма в экономике страны и региона;
- 2) вопросы финансирования сферы туризма;
- 3) практики администрирования деятельности в сфере туризма;
- 4) путь развития сферы туризма (интенсивный, экстенсивный);
- 5) наличие большого числа самостоятельных крупных частных туркомпаний;
- 6) степень активности предпринимательского сообщества;
- 7) степень готовности, со стороны государства, к диалогу с предпринимательским сообществом.

Далее раскроем содержание каждой из моделей управления сферой туризма.

«Децентрализованная» модель управления сферой туризма характеризуется отсутствием НТА и реализацией принципов «саморегуляции». Ярким примером является США. В этой стране, данная модель управления сферой туризма, зарекомендовала себя хорошо в силу определенных обстоятельств, к числу которых относятся: сокращение расходов федерального бюджета, прочные позиции США на международном туррынке, уверенность в привлекательности страны для зарубежных туристов, а также наличие сильных частных компаний в сфере туризма, способных на мощные самостоятельные рекламные акции в интересах всего национального рынка.

Эта модель управления сферой туризма присуща тем государствам, где она не выступает основным источником дохода в экономике государства или, когда все вопросы, обусловленные деятельностью в сфере туризма туристские компании, решают самостоятельно, не прибегая к помощи со стороны государства. Главными причинами использования «децентрализованной» модели управления сферой туризма являются:

- 1) отсутствие возможности финансирования отрасли из государственного бюджета;

2) наличие сложившегося туристского имиджа государства и, как следствие, отсутствие необходимости в дополнительной рекламе;

3) наличие экономически сильных и самостоятельных предприятий туризма, способных решать все вопросы в интересах всего национального рынка.

«Централизованная» модель управления сферой туризма применяются государствами, в которых она выступает ключевым сектором экономики и является основным источником поступления доходов в казну государства (Турция, Египет, Греция, Мексика, Тунис, и т. д.).

Для этой модели управления сферой туризма характерно наличие центрального органа управления за деятельностью всех предприятий и крупные инвестиции в сферу туризма и развитие соответствующей инфраструктуры. Важное значение имеет маркетинговая и рекламная деятельность [24]. В сфере туризма такой подход в работе представляется необходимым в случае, когда данному сектору экономики предстоит занять на рынке лидирующие позиции. Эффективность представленной модели управления определяется рядом условий. Это, прежде всего: верховенство права, отсутствие коррупции в органах власти, степень эффективности управления.

«Смешанная» модель управления сферой туризма в основном свойственна европейским государствам. В рекомендациях Всемирной туристской организации отмечается, что орган государственного управления индустрией туризма должен заниматься только туризмом. Это позволит повысить приоритетность задач и значение данного сектора экономики в государственной структуре.

Для рассматриваемой модели управления сферой туризма, отличительной чертой представляется наличие отраслевого министерства. В компетенцию, этого министерства, будут входить регулирование общих вопросов и реализация маркетинговой деятельности. Ключевой целью маркетинговой деятельности является позиционирование на рынках (внешнем и внутреннем) национального туристического продукта.

Следует отметить, что в государствах, применяющих данную «смешанную» модель управления сферой туризма, перечень вопросов, обусловленных деятельностью в сфере туризма, решаются в многоотраслевом министерстве на уровне соответствующего отраслевого подразделения. Эту модель управления используют такие государства как Италия, Великобритания, Германия, Испания, Франция, Россия и отдельные страны Европейского союза.

Эффективность деятельности по управлению сферой туризма не зависимо от модели управления определяется реализацией следующего перечня мероприятий:

- 1) разработка, соответствующее продвижение, реализация национального туристического продукта, являющегося качественным, инновационным и конкурентоспособным;
- 2) полная гарантия безопасности деятельности в сфере туризма;
- 3) налаживание тесных связей предприятий, осуществляющих деятельность в сфере туризма и муниципальными органами власти;
- 4) устранение всех барьеров, которые ограничивают развитие сферы туризма;
- 5) разработка соответствующей ценовой политика направленной на установление баланса между потребителями туристских продуктов и услуг с их производителями;
- 6) применение в сфере туризма современных информационных технологий;
- 7) охрана и защита окружающей среды в ходе осуществления туристской деятельности;
- 8) реализация комплексных маркетинговых исследований с целью повышения эффективности деятельности в сфере туризма по ее различным направлениям;
- 9) повышение профессионализма и квалификации работников сферы туризма.

Далее рассмотрим комплекс важнейших функций, реализуемых органами государственной власти в сфере туризма:

- 1) разработка и реализация политики и целевых программ государственными органами в сфере туризма по дальнейшему улучшению;
- 2) организация системы мероприятий и проведения комплекса работ по охране и защите туристских ресурсов;
- 3) организация эффективной работы представительств государственных органов управления в сфере туризма по вопросам дальнейшего развития и улучшения;
- 4) предоставление различного рода консультаций, предприятиям, функционирующим в сфере туризма, по вопросам осуществления ими своей деятельности по разным направлениям;
- 5) дальнейшая работа по разработке нормативно-правовых актов в сфере туризма;
- 6) организация и проведение мероприятий по привлечению крупных инвестиций как российскими, так и зарубежными инвесторами в сферу туризма на взаимовыгодных условиях;
- 7) стандартизация, лицензирование и сертификация деятельности в сфере туризма;
- 8) проведение полномасштабной работы по цифровизации сферы туризма;
- 9) проведение на регулярной основе мероприятий по оказанию поддержки российскими производителями своего туристского продукта;
- 10) активное участие российских туристов, туристических агентств и операторов в мероприятиях по туризму на мировом уровне;
- 11) создание единой отечественной системы по подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников и персонала в сфере туризма;
- 12) организация маркетинговой деятельности по позиционированию национального туристического продукта на внешнем и внутреннем рынках;
- 13) работа по обеспечению сотрудничества в сфере туризма на мировой арене;
- 14) обеспечение координации деятельности различных отраслей туристического кластера;
- 15) дальнейшая организация работ по улучшению механизма инвестирования эффективных направлений в сфере туризма;
- 16) оказание поддержки при внедрении более прогрессивных технологий предоставления услуг;
- 17) строгая регламентация деятельности в сфере туризма;
- 18) организация соответствующей деятельности по возрождению и дальнейшему улучшению традиционных центров туризма;
- 19) проведение работ по изучению и развитию новых районов с обширным природным, историческим, культурным потенциалом для последующего развития сферы туризма.

В Российской Федерации организация деятельности в сфере туризма осуществляется по третьей «смешанной» модели управления. Это, прежде всего, обусловлено рядом факторов. К числу факторов относятся такие как: федеральное устройство, масштабы международного туризма и способ организации деятельности в сфере туризма. Вместе с тем, следует отметить, что для достижения наибольшего эффекта, от использования этой модели управления, требуется финансирование отрасли со стороны государства. Эти вложения необходимы для организации деятельности по проведению крупномасштабной рекламной и маркетинговой деятельности, продвижению национального туристского продукта, содействию в организации и проведении круглых столов, выставок, конференций, семинаров по вопросам дальнейшего совершенствования работы в сфере туризма.

Далее рассмотрим уровни управления сферой туризма в стране. Так, согласно статье 5 Конституции, Российская Федерация в своем составе состоит из 89 равноправных субъектов. В их число входят: 24 республики, 9 краёв, 48 областей, 3 города федерального значения (Москва, Санкт-Петербург, Севастополь), 1 автономная область и 4 автономных округа. Все субъекты имеют представительство в Совете Федерации. Наряду с вышеобозначенными субъектами, еще сформированы 8 федеральных округов. Следовательно, политика органов власти в регионе ведется как на уровне субъектов, так на уровне федеральных округов. Особенность, которой заключается, в сочетании управления различных ветвей власти субъектов РФ и органов местного самоуправления.

Распоряжением Правительства РФ от 05.05.2018 N 872-р (ред. от 11.07.2019) была утверждена Концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019 - 2025 годы)» (Концепция). В Концепции указывается, что «... сфера туризма вносит существенный вклад в обеспечение устойчивого социально-экономического развития и социальной стабильности, эта отрасль важна для развития малых форм бизнеса и микропредприятий, создания рабочих мест, а также способствует самозанятости населения. Особое внимание будет уделено внутреннему туризму, который рассматривается как одна из задач импортозамещения, а развитие въездного туризма является одним из перспективных путей решения задачи по увеличению доли несырьевого экспорта в общем объеме экспорта страны, поставленной Президентом Российской Федерации» [6].

В соответствии с федеральным устройством и степенью развития сферы туризма в России управление осуществляется на следующих трех уровнях: макроэкономическом, мезоэкономическом, микроэкономическом. На рассмотрении, которых остановимся более подробно.

На макроэкономическом уровне общее руководство сферой туризма ведется Правительством Российской Федерации.

Общее руководство туристско-рекреационным комплексом в стране осуществляется Правительством Российской Федерации. Согласно Указу Президента РФ от 11.05.2024 N 326 «О структуре федеральных органов исполнительной власти», отдельные пункты ряда статей соответствующих нормативных актов утратили силу. Так, утратил силу пункт 4 Указа Президента Российской Федерации от 20 октября 2022 г. N 759 «О некоторых вопросах государственного управления в сфере туризма и туристской деятельности». Было упразднено Федеральное агентство по туризму.

Глава данного ведомства Решетников М.Г на заседании Государственной Думы 14 мая 2024 года обозначил, что «... в числе приоритетных задач - преодоление дефицита кадров, обеспечение качественного роста сектора МСП с акцентом на поддержку бизнеса в новых регионах, наращивание предложения в сфере туризма» [26].

Согласно новому Указу в составе Министерства экономического развития Российской Федерации функционируют два ведомства: «Департамент развития туризма» и «Департамент реализации проектов в сфере туристской деятельности». Соответственно, каждый из департаментов возглавляет директор: Хидзев Алимбек Туземович и Трач Владимир Мирославович [26].

Ключевыми задачами в работе департамента развития туризма являются: дальнейшее улучшение потенциала в сфере туризма страны путем формирования условий для устойчивого роста отрасли; содействие формированию и поддержанию положительному имиджа и комплексного продвижения на российском и международном рынках туристических продуктов.

Деятельность департамента в реализации проектов в сфере туристской деятельности заключается в обеспечении выработки и реализации государственной политики, нормативном и

правовом регулировании, координации деятельности по осуществлению первоочередных направлений регулирования со стороны государства деятельности в сфере туризма и реализации государственного надзора за работой туристских операторов.

Следующий уровень – мезоэкономический, который представляют соответствующие органы управления сферой туризмом субъектов Федерации. В каждом из субъектов функционируют соответствующие подведомственные структуры. Эти структуры согласно статусу субъекта, имеют свое название и структуру. В качестве подведомственных структур могут быть различные министерства, департаменты, комитеты, управления и агентства. Ключевой задачей этих ведомств представляется обеспечение эффективной деятельности сферы туризма в регионе и ее контроль.

В Кабардино-Балкарии исполнительным органом государственной власти, который реализует, управление в сфере туризма со стороны государства, выступает Министерство курортов и туризма Кабардино-Балкарской Республики. Деятельность данного ведомства будет рассмотрена подробнее во второй главе.

Третий уровень – микроэкономический, куда входят предприятия и организации, непосредственно предоставляющие туристические услуги и предприятия, выступающие посредниками.

К организациям непосредственного обслуживания относят: турфирмы: туроператоры и турагенты; организации прямого назначения: средства размещения, лечебно-оздоровительные учреждения, перевозчики; организации и предприятия по изготовлению сувенирной продукции; организации торговли сувенирной продукции; организации, оказывающие дополнительные услуги туристам; организации по рекламе туризма; организации по страхованию; информационные туристские организации [24].

Организациями посредниками выступают туроператоры, объединяющие отдельные компоненты путешествий: жилье, транспорт, экскурсии и развлечения в единый пакет и реализующие его через турагентов. В отличие от туристских агентств, занимающихся продажей, туроператоры - большие национальные, а иногда и транснациональные туристские компании - специализируются на производстве туристского пакета (продукта). Туроператоры являются оптовыми продавцами, а турагенты - розничными.

В России в перечень ведущих ассоциаций входят: АТОР – Ассоциация туроператоров России, РСТ (бывшая РАТА) – Российский союз тур индустрии, АДТ – Ассоциация делового туризма, АСТТ – Ассоциация содействия тур технологиям, РГА – Российская гостиничная ассоциация, БАР – Барменская ассоциация России.

Со стороны государства ключевыми направлениями деятельности в сфере туризма выступают оказание поддержки в дальнейшем развитии таких видов туризма как: внутреннего, въездного, социального и самодетельного; обеспечение занятости в сфере туризма; повышение эффективности деятельности сферы туризма на национальном и региональном уровнях; достижение баланса между территориальными и отраслевыми хозяйственными комплексами.

В заключении отметим, что первоочередными задачами в целях эффективного управления туристско-рекреационного комплекса со стороны государства выступают:

- 1) формирование и реализации на всех уровнях управления экономической и социальной политики в области развития туризма;
- 2) создание условий для реализации социального туризма;
- 3) разработка и реализация целевых программ по развитию туризма в РФ и ее отдельных регионах;
- 4) содействие инвестированию в государственный и частный турбизнес;

- 5) содействие кадровому обеспечению туристской деятельности;
- 6) совершенствование стандартизации и сертификации в туристской индустрии;
- 7) создание условий для участия в международных туристических программах как туристов, так и организаторов туризма;
- 8) продвижение туристского продукта на внутреннем и мировом туристском рынках;
- 9) укрепление туристского имиджа России [24].

## ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ ТУРИЗМА В КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

### 2.1 Анализ состояния сферы туризма в регионе

В России Кабардино-Балкария, начиная со второй половины XX века, входит в число наиболее популярных туристических направлений. Этому способствуют отдельные условия, к которым относятся уникальные природные ландшафты, богатое культурное наследие, разнообразие туристических маршрутов, гостеприимство местного населения, доступность транспорта, а также безопасность и комфорт [29]. Сведения, характеризующие состояние отрасли туризма в регионе, представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные показатели сферы туризма в КБР

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. в % к 2020 г.
Внутренний туристский поток тыс. чел.	540	1086	1213	1533	1785	в 3,3 раза
Количество иностранных туристов, въехавших на территорию КБР, тыс. чел.	5,9	13,7	21,6	22,8	26,3	в 4,6 раза
Количество туристских предприятий, действующих на территории КБР	211	220	227	360	411	194,8
Количество койко-мест в коллективных средствах размещения	15950	16010	16538	17197	18910	118,6

Отрасль туризма становится одной из главных направлений экономики республики, о чем свидетельствует рост туристического потока. За первые пять месяцев 2025 года в республике побывало около 700 тыс. туристов и отдыхающих, что на 14% больше аналогичного показателя в 2024 году. С 2020 года внутренний туристический поток в нашу республику вырос в 3,3 раза с 540 тыс. человек до 1785 тыс. человек в 2024 году. По предварительным данным в 2030 году ожидается, что внутренний турпоток в России удвоится до 140 млн. человек в год, а Кабардино-Балкарию посетят 2,5 млн. человек [30]. Одним из драйверов роста стал национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», направленный на развитие туристической инфраструктуры и привлечение инвестиций в отрасль. В 2024 году было реализовано 52 инвестиционных проекта на общую сумму 804,6 млн. рублей. Основной упор был сделан на создание модульных некапитальных средств размещения, включая уютные кемпинги.

Республика получила 47 миллионов рублей на поддержку предпринимательских инициатив, что позволило не только обновить инфраструктуру, но и обогатить спектр туристических услуг.

Министерство курортов и туризма КБР активно поддерживает проведение событийных мероприятий, создающих уникальную атмосферу радушия и способствующих культурному обмену между представителями различных регионов [29].

Для отдыхающих и туристов одними из популярных и посещаемых мест были такие туристско-рекреационных зоны как, Безенги, поляна Штулу, долина Нарзанов, Чегемское ущелье Башиль, Чегемские водопады, Верхняя Балкария и село Верхний Чегем.

Глава региона Казбек Коков отметил, что развитие внутреннего туризма для республики - одно из генеральных направлений, с которым сообщаются и сфера торговли, и общепита, и гостиничного бизнеса, в целом – услуг [28].

В 4,6 раза с 5,9 тыс. человек до 26,3 тыс. человек выросла численность иностранных туристов, которые побывали в регионе за последние пять лет. За этот же период вклад организаций отрасли туризма в валовой региональный продукт повысился в 13 раз. В 2023 году этот показатель составил порядка 13 млрд. руб. Так же планируется, что в 2030 году доля отрасли туризма в структуре валового регионального продукта достигнет 8% [12,18].

В 2024 году республика одновременно разместила 18910 туристов и отдыхающих, что на 18,6% или 2960 туристов и отдыхающих больше чем в 2020 году.

Объем оказанных услуг в туристической отрасли Кабардино-Балкарии увеличился за пять лет в 4 раза и составил почти 14 млрд. рублей.

К 2027 году в сердце Кабардино-Балкарии, в живописном Эльбрусском районе, близ села Терскол, начнет функционировать новый многофункциональный гостиничный комплекс, готовый принять одновременно для отдыха более двух тысяч гостей. На просторах Приэльбрусья, раскинувшихся на 17 гектарах, возникнет комплекс отдыха и приключений. Здесь найдёт своё место и центр скалолазания для покорителей вершин, и детский центр, полный радости и смеха, и спа-комплекс, дарящий умиротворение и восстановление.

Туристы и отдыхающие смогут выбрать уютный приют по душе: будь то комфортабельная гостиница, современный апарт-отель, уединённый коттедж или гостеприимный дом – всё это великолепие будет возведено к началу 2027 года. В этот масштабный проект объем инвестиций составит 18 млрд. рублей.

Глава Кабардино-Балкарии Казбек Коков, раскрывая перспективы этого уникального места, поделился, что комплекс на 657 номеров станет гармоничным сочетанием трёх гостиниц, четырёх апарт-отелей, девяти индивидуальных коттеджей и девяти гостевых домов. Здесь также разместятся спорткомплекс с центром скалолазания, универсальным залом и детским центром, а также спа-центр с термальной зоной. Планируется, что проект будет завершён в 2027 году и бережно вписан в окружающий природный ландшафт. Гостям будет предложен разнообразный отдых в зависимости от времени года: активный горнолыжный спорт, катание на санках, увлекательные экскурсии в ущелья и к водопадам, захватывающие джип-туры, пешие походы и многое другое [14].

Руководство страны и регионов оказывают огромное содействие в развитии предпринимательской инициативы граждан. Власти, в тесном сотрудничестве с бизнес-сообществом, непрерывно работают над улучшением инвестиционного климата в сфере туризма и рекреации страны и регионов, ведут поиск и разрабатывают перспективные инвестиционные площадки и проекты. Особое внимание уделяется развитию государственно-частного партнерства в форме реализации масштабных инвестиционных проектов.

В нашей стране имеют место следующие виды туристических направлений: культурный туризм; приключенческий туризм; оздоровительный; эко туризм; сельский туризм; кулинарный туризм; религиозный туризм; спортивный туризм; медицинский туризм.

Культурный туризм направлен на популяризацию искусства, истории, традиций и архитектуры региона посредством целого комплекса мероприятий, фестивалей, музеев и культурных туров.

Приключенческий туризм связан с популяризацией ландшафтов и природных ресурсов региона. Это реализуется путем организации конных прогулок, пеших походов, подъема на определенные точки и горы, спуск на лыжах и катании на них, рафтинг и другие виды спорта на открытом воздухе.

Оздоровительный туризм становится одним из востребованных и распространенных направлений. Это продвижение санаторий и курортов региона, горячих источников и грязей, конные прогулки, занятий йогой на природе и других мероприятий, направленные на оздоровление организма.

Экотуризм также востребован в настоящее время, при одновременной охране и защите окружающей среды он направлен на популяризацию природного и культурного наследия региона.

Сельский туризм в последнее время также набирает обороты. Этот вид туризма связан с пребыванием в сельских районах региона, ведением сельского образа жизни и сельскохозяйственных работ (по желанию), Туристы и гости проживают на фермах, домах и других формах размещения.

Кулинарный туризм направлен на популяризацию местных национальных блюд и напитков места нахождения туристов и гостей путем организации гастрономических туров, кулинарных мастер-классов и других мероприятий.

Религиозный туризм пока не столь популярен, но в последнее время тоже имеет место. Это популяризация религиозного наследия региона, святынь и мест паломничества для туристов и гостей.

Спортивный туризм наиболее популярен среди молодежи и связан с продвижением спортивных мероприятий и сооружений региона, включая поля для гольфа, спортивные стадионы и другие мероприятия, связанные со спортом.

Медицинский туризм также заслуживает внимания. Это направление туризма связано с популяризацией медицинских учреждений региона, куда входят больницы, поликлиники и оздоровительные центры. Этот вид туризма представляет интерес для туристов и гостей, которые хотят получить медицинское лечение или пройти процедуры.

Далее рассмотрим перспективные виды туризма, которые имеют место в Кабардино-Балкарской Республике. Уникальная природа региона вызывает восхищение всех кто его посетил. На территории региона расположены несколько самых перспективных туристических объектов, которые можно использовать в полной мере для активного отдыха:

- район Приэльбрусья с горнолыжной трассой и канатными дорогами на склонах Эльбруса, Чегета и Долины Азау;
- целебные источники Джилы-Су;
- Безенгийская стена – пять из семи пятидесяти тысячных горных вершин, расположенных на Северном Кавказе;
- озеро Тамбукан – с 18-ю источниками минеральных вод и комплексом целебных грязей, позволяющими проводить более 30 разнообразных процедур;
- Голубое озеро – в Черекском ущелье, одно из самых глубоких озер в России, глубина которой определена предположительно;
- Чегемские водопады, отличающиеся своей великолепной красотой;
- Аушигер – с азотно-бромистым термальным горячим источником минеральной воды.

Ключевая роль в развитии сферы туризма принадлежит горно-рекреационному кластеру «Приэльбрусье». Эффективное функционирование этого кластера будет способствовать решению

основных социально-экономических задач развития, как региона, так и Российской Федерации в СКФО.

В Приэльбрусье имеются все условия и перспективы для развития следующих видов туризма: лечебно-оздоровительного, рекреационного, этнического, экологического и познавательного.

В Кабардино-Балкарии климат и окружающая среда Приэльбрусья благоприятны для восстановления, укрепления здоровья и реабилитации туристов и гостей. Следовательно, одним из направлений в сфере туризма станет развитие лечебно-оздоровительного туризма. Этот вид туризма предполагает оказание лечебного и оздоровительного действия природных средств (климатические условия, воздух, минеральная вода, грязи и др.) на человеческий организм.

В регионе перспективными территориями для развития лечебно-оздоровительного туризма являются термальные источники «Гедуко» (Баксанский муниципальный район) и «Янтарный» (Прохладненский муниципальный район).

В Зольском муниципальном районе расположены лечебно-оздоровительная местность «Джылы-Су» и экскурсионно-туристский комплекс «Долина Нарзанов».

Также на территории Зольского муниципального района располагается озеро Тамбукан. Лечебное и косметическое действие тамбуканских грязей чрезвычайно многообразно и активно используется со времен основания курортов Кавказских минеральных вод. Популярным объектом отдыха являются озера Шадхурей.

В настоящее время самым перспективным направлением в сфере туризма является развитие рекреационного туризма. В основе, которого лежит потребность в восстановлении физических и душевных сил человека. Развитию активного отдыха в Приэльбрусье содействует совокупность географических и природно-климатических условий и горный рельеф местности. Здесь организованы все условия для начинающих лыжников и профессиональных спортсменов. Это такие виды спорта как спуск на сноубордах, скалолазание и зимнее ледолазание, фристайл, фрирайд, парапланерный спорт, каякинг. На территории курорта расположены несколько горнолыжных школ, где преподают опытные инструкторы.

Этнографический туризм имеет хорошие перспективы стать одной из визитных карточек Кабардино-Балкарии. Географическое положение и история республики позволяют сделать КБР главным этнокультурным центром всего Северного Кавказа. На сегодняшний день, этнографическая составляющая отдыха становится одним из значимых факторов.

В республике имеется масштабный проект, направленный на развитие этнотуризма. Один из них – проект этнографического парка «Земля нартов». Ежегодно в Приэльбрусье проходит Международный фестиваль этнического искусства «Алтын Майдан-Эльбрус». Фестиваль, который собирает участников из стран ближнего и дальнего зарубежья, а также многих регионов России. Творческим коллективам представляют мастер-классы по кавказской культуре, выставки товаров народно-прикладного искусства местных мастеров и приглашенных участников фестиваля, культуру национальной кухни и одежды народов Северного Кавказа. В рамках фестиваля проходят конкурсы, концерты, в том числе и выездные, «круглые столы» с участием журналистов, предпринимателей, ученых-фольклористов.

В мировой и отечественной сфере туризма в настоящее время важную роль играет экологический туризм. Основные мотивы туристских путешествий по местности КБР – стремление людей к общению с живой природой. И это общение следует реализовать в рамках организованного экологического туризма. Актуальным представляется обустройство экологических троп, введение стандартов по ним и их законодательное отражение.

Сейчас над обустройством и популяризацией экологических троп на курортах Северного Кавказа работает Кавказ.РФ. На курорте «Эльбрус» в июле этого года начнутся строительные работы экологических троп различных уровней сложности.

В республике находится высокогорный государственный заповедник биосферного типа, который является единственным высокогорным заповедником Европы с уникальными флорой и фауной. По территории заповедника для туристов и гостей открыты пешие маршруты к ледникам «Безенги» и «Мижирги», «Нарзанный источник».

Центром экстремального туризма в республике становится Чегемский район, который знаменит своими историческими памятниками.

В Приэльбрусье огромное число знаменательных познавательных маршрутов. Одна из них ведет к самому высокогорному памятнику известному певцу и актеру Владимиру Высоцкому в поселке Тегенекли в Приэльбрусье.

В настоящее время создаются условия для размещения рекреантов. В районе Приэльбрусья определены туристско-рекреационные зоны в зависимости от климатических особенностей территории: туристская зона, спортивно-альпинистская зона, VIP-зона. В рамках мероприятий, направленных на развитие туристско-рекреационного комплекса «Приэльбрусье», проложено 8,7 км электрических линий в целях обеспечения внешнего электроснабжения второй и третьей очереди канатной дороги на г. Эльбрус.

Имеются суперсовременные комфортабельные гостиничные блоки и коттеджи, а также уникальные эко-отели Leargus на высоте 4 тысячи метров.

Следовательно, можно сделать вывод, что сфера туризма имеет устойчивую тенденцию к дальнейшему развитию и улучшению. В этом направлении руководством республики, соответствующими исполнительными органами власти и бизнес-сообществом проводится большая работа.

## **2.1 Управление сферой туризма в регионе**

Кабардино-Балкарская Республика – это один из регионов в стране который предлагает отдыхающим и туристам большое множество возможностей для приятного и активного отдыха и оздоровления, путешествия по красочным местам и подъема в горы. Территориально исследуемый регион находится на площади Западного Кавказа. Эта территория, на которой одновременно расположены величественные горы, склоны густых лесов и бурные горные реки, которые в совокупности образуют сказочную атмосферу.

Кабардино-Балкарская Республика располагает достаточно высоким потенциалом для формирования и развития туристско-рекреационных комплексов. Это представляется возможным благодаря удачному сочетанию целого комплекса природных условий, о чем говорилось ранее. Об этом свидетельствуют представленный материал ниже приведенной таблицы 4.

Таблица 4 - SWOT-анализ туристско-рекреационного потенциала КБР

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1. Богатые природные и культурно-исторические ресурсы. ¶ 2. Расположение на территории Кабардино-Балкарской Республики высочайшей точки Европы – горы Эльбрус. ¶ 3. Расположение на территории Кабардино-Балкарской Республики семи вершин из восьми существующих в Российской Федерации с отметкой выше 5 тыс. м.н.у.м. ¶ 4. Выгодные предложения в низкий сезон. ¶ 5. Большое количество потенциальных туристских маршрутов. ¶ 6. Компактное расположение основных достопримечательностей Кабардино-Балкарской Республики (можно посетить несколько из них за один день (1-2 часа езды)). ¶ 7. Удобное логистическое расположение (транспортная доступность по СКФО). ¶ 8. Значительное количество классифицированных средств размещения. ¶ 9. Низкие цены относительно аналогичных курортов. □	1. Недостаточно развитая туристская инфраструктура. ¶ 2. Низкая материально-техническая база. ¶ 3. Низкий уровень узнаваемости регионального туристского бренда. ¶ 4. Низкий уровень маркетингового продвижения региона на российском и международном туристских рынках. ¶ 5. Низкий уровень обслуживания. ¶ 6. Влияние фактора сезонности. ¶ □
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
1. Развитие туризма путем включения в различные государственные программы Российской Федерации. ¶ 2. Широкий диапазон экскурсионных туров. ¶ 3. Большое количество предложений в сфере экстремального туризма. ¶ 4. Развитие туризма ввиду переориентированности российского туриста на внутренний туризм. □	1. Высокая стоимость перелетов/перевозок по стране. ¶ 2. Высокая конкуренция в сфере санаторно-курортного оздоровления с учреждениями Кавказских Минеральных вод. ¶ 3. Антропогенная нагрузка на природно-рекреационный комплекс. ¶ 4. Режим пограничной зоны на определенных маршрутах. □

Работа по дальнейшему развитию сферы туризма будет способствовать не только экономическому росту региона, но и сохранению его наследия (исторического, природного и культурного).

Сфера туризма по праву заняла одно из ведущих мест в региональной экономике, на которую возлагают большие надежды и перспективы дальнейшего развития.

Ключевыми зонами рекреации в регионе являются горно-рекреационный комплекс «Приэльбрусье», санаторно-курортный комплекс «Нальчик».

Горно-рекреационный комплекс «Приэльбрусье» представляет собой один из самых привлекательных объектов для вложения своих инвестиций.

В индустрии туризма перспективными направлениями остаются Черекское, Чегемское и Малкинское ущелья.

В туристско-рекреационный комплекс Кабардино-Балкарии входят такие предприятия как: ОАО «Каббалкальпинист»; ОАО «Эльбрустурист»; курорт федерального значения «Нальчик»; ОАО «Каббалктурист»; туристические агентства; ведомственные санаторные учреждения; гостиничный комплекс; детские оздоровительные лагеря сезонного действия [29].

В «Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года» указано, что «Туристический сектор является одной из самых перспективных отраслей с точки зрения потенциального вклада в социально-экономическое развитие Кабардино-Балкарской

Республики, в том числе в решение проблемы занятости, роста налоговых поступлений, стимулирования развития транспортной инфраструктуры и сопряженных отраслей» [6].

В Кабардино-Балкарии исполнительным органом государственной власти, который реализуют управление со стороны государства в сфере туризма, выступает Министерство курортов и туризма Кабардино-Балкарской Республики (далее Министерство). Представленное ведомство реализует как нормативное, так правовое урегулирование данного сектора экономики. Способствует формированию наилучших обстоятельств в ходе привлечения инвестиций в отрасль туризма и ее улучшению. Также содействует росту конкурентоспособности предприятий санаторно-курортного и туристско-рекреационного комплексов Кабардино-Балкарии на внутреннем туристическом рынке.

Структура Министерства представлена на рис. 1.

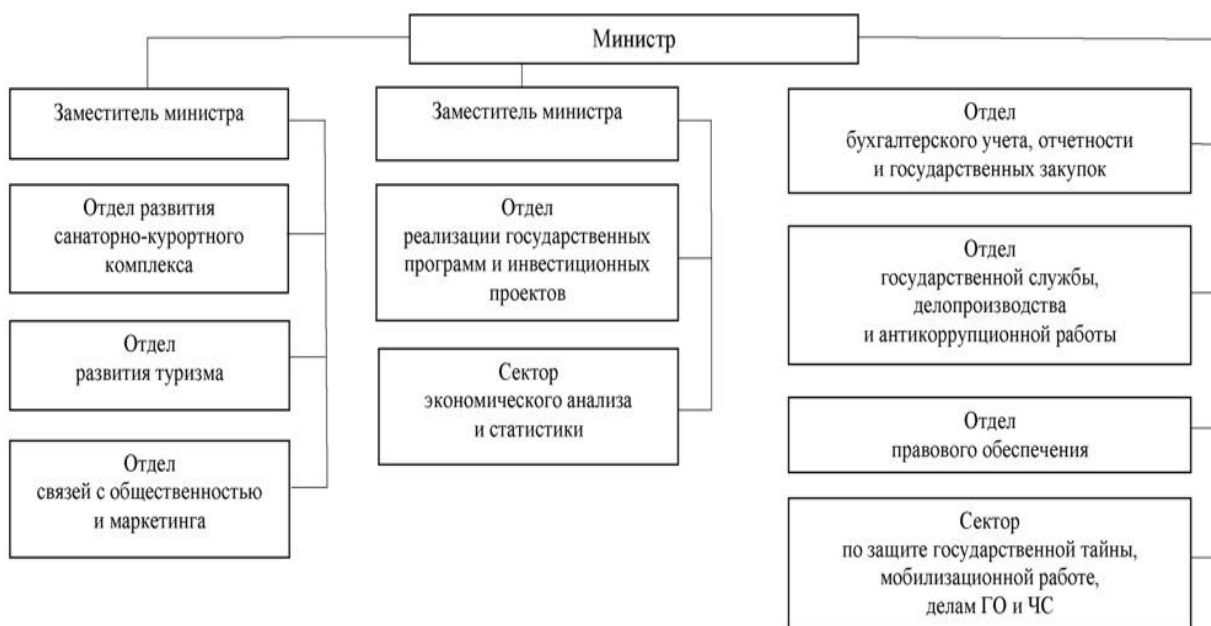


Рисунок 1 – Структура Министерства курортов и туризма КБР

Исследуя вопросы функционирования данного ведомства, отметим, что оно осуществляет свою работу в соответствии с Постановлением Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 13 ноября 2014 г. №266-ПП «Положение «О Министерстве курортов и туризма Кабардино-Балкарской Республики» (в ред. Постановления Правительства от 12.03.2025 №27-ПП» [8].

В целом руководство данным Министерством доверено Бифову Аскеру Анатольевичу согласно Указу Главы Кабардино-Балкарской Республики от 28 апреля 2025 года № 48-УГ «О министре курортов и туризма Кабардино-Балкарской Республики» [7].

В реализации своих полномочий Министру оказывает содействие заместител Шхагапсоев А.С. и Шаваев И.Х. Каждый из заместителей несет ответственность за деятельность возглавляемых структурных подразделений.

Структура Министерства утверждается Правительством Кабардино-Балкарской Республики. Рассматривая ее отметим, что она представлена деятельностью семи отделов и двух секторов:

1. Отделом «Развитие туризма» руководит Каскулова В.В. В состав отдела входят: главный специалист-эксперт Улаков У.Х. и консультант отдела Улакова Ж.А.

2. Отдел «Развитие санаторно-курортного комплекса» возглавляет начальник - Шахмурзаева И.А., которая осуществляет оперативное руководство деятельностью двух работников: главного специалист-эксперта Кумаховой А.А. и консультанта отдела Абубекирова К.А.

3. Отдел «Связей с общественностью и маркетинга» представлен деятельностью двух работников: начальника отдела – Погребняк О.А. и консультанта отдела – Варитловой Д.С.

4. Отдел «Реализация государственных программ и инвестиционных проектов» возглавляет начальник отдела – Куготов А.М., в подчинении у которого: главный специалист Асанова С.С.

5. Отдел «Бухгалтерский учет, отчетность и государственные закупки» также представлен деятельностью двух работников: начальника отдела Пшихачевой Л.В. и консультанта отдела Долова М.Л., консультант отдела Хахриев З.И.

6. Отделом «Государственная служба, делопроизводство и антикоррупционная работа» руководит Гозова Т.В., в подчинении у которой консультант отдела Далова Ж.В.

7. Отделом «Правовое обеспечение» руководит Кареев Д.М., в работе которого помогает ведущий специалист отдела Мишков О.Б.

8. Сектором экономического анализа и статистики руководит Гадзаев З.А., в подчинении у которой главный специалист-эксперт Хуртуева Л.Б.

9. Сектором по защите государственной тайны, мобилизационной работе, делам ГО и ЧС заведует Темрокова Ф.Х.

Работа данного ведомства проходит на основе надлежущей нормативной и правовой базы. Основным нормативным актом, которым Министерство руководствуется в своей работе, является Конституция Российской Федерации [1]. Наряду с Конституцией РФ Министерство руководствуется соответствующим списком нормативно-правовых документов. К числу таких документов относятся следующие: международные договоры; федеральные конституционные законы; федеральные законы; акты Президента РФ и Правительства РФ; нормативные правовые акты федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по нормативному правовому регулированию в сфере курортной и туристской деятельности; Конституция Кабардино-Балкарской Республики; договоры и соглашения КБР; законы КБР; акты Главы и Правительства КБР и положение «О Министерстве курортов и туризма КБР».

В соответствии с вышеобозначенным положением, Министерство осуществляет возложенные на нее полномочия и функции. Также ведомство обладает определенными правами и несет ответственность [8].

В регионе уделяется особенно пристальное внимание вопросам дальнейшего улучшения деятельности сферы туризма. В вопросах развития сферы туризма Министерству помогают также соответствующие органы государственной власти и органы местного самоуправления.

В регионе, как указывалось ранее, важнейшей задачей улучшения деятельности предприятий и организаций, которые работают в сфере туризма, представляется создание конкурентоспособного, а также высокоэффективного туристско-рекреационного комплекса. Туристско-рекреационный комплекс должен стать потенциалом для развития сферы туризма как ключевого сектора экономики региона.

Представленное ведомство систематически ведет деятельность по разработке, утверждению и экспертизе нормативных и правовых документов. Значение этих документов в работе сферы туризма трудно переоценить.

В настоящее время в регионе реализуется государственная программа «Развитие туристско-рекреационного комплекса Кабардино-Балкарской Республики», рассчитанная на период 2021-2025 гг.

По итогам 2024 года оценка эффективности реализации Программы считается высокой. Министерство принимало активное участие в международных выставочных мероприятиях. Сотрудники данного Министерства участвовали в пресс-конференциях, которые были приурочены открытию летнего и зимнего сезонов на СКФО. Данные мероприятия были организованы в рамках проекта «Грантуризмо» в международном информагентстве ТАСС.

Следует отметить, что Министерство в рамках реализации подпрограммы 2. «Обеспечение условий реализации государственной программы Кабардино-Балкарской Республики «Развитие туристско-рекреационного комплекса Кабардино-Балкарской Республики» мероприятия 2.1. «Развитие инфраструктуры и системы управления в сфере туризма» Министерством каждый квартал собирается сводная аналитическая информация по важнейшим показателям работы туристско-рекреационных и санаторно-курортных объектов.

После многолетнего застоя и кризиса в санаторно-курортном и туристическом комплексе республики наметилась устойчивая положительная динамика, уделяется большое внимание к курортам со стороны властей и бизнеса.

## **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ТУРИЗМА В СТРАНЕ И РЕГИОНЕ**

### **3.1 Рекомендации по совершенствованию сферы туризма**

Ключевой составляющей в государственной стратегии развития страны представляется развитие сферы туризма. Сфера туризма выступает решающей составляющей в инновационном развитии страны на долгосрочную перспективу.

В структуре экономики большинства регионов и Кабардино-Балкарской Республике, сфера туризма по праву занимает одно из центральных мест. Сферу туризма следует рассматривать как одну из наиболее экономически выгодных и безопасных секторов экономики страны. Одними из последствий пандемии коронавируса являются тенденции к росту внутреннего туризма и процессы трансформации этого сектора экономики, которая направлена на инфраструктурное развитие в перспективе со значительными инвестиционными возможностями практически для всех регионов страны.

В настоящее время сфера туризма в Кабардино-Балкарской Республике, представляя собой глобальную индустрию, приобретает все большее значение. Сферу туризма следует рассматривать как одну из сложных социально-экономических систем и в тоже время, как отрасль экономики.

Деятельность в сфере туризма является хозяйственной, которая реализуется в соответствии с определенными принципами и правилами. Эта хозяйственная деятельность направлена на удовлетворение потребностей потребителей путем производства продукции или предоставлении услуги, и достижении обозначенных целей субъектом хозяйствования, т.е., туристической фирмой, отелем и другими объектами.

Одним из более доступных методов познания окружающего мира выступает сфера туризма, которая способствует формированию человеческих ценностей. Можно утверждать, что сфера туризма вовлекает в свою деятельность свыше 30 секторов экономики. Также ей принадлежит свыше трети мирового рынка услуг, создание мощной туристической инфраструктуры, в которой задействованы свыше 100 миллионов рабочих мест в мировом сообществе.

Объективной потребностью формирования туристско-рекреационных комплексов в регионах выступает дальнейшее развитие туристической и рекреационной деятельности, которая имеет место и в Кабардино-Балкарской Республике. Эти виды деятельности включают в себя потребность в развитии туристской дестинации.

В соответствии с представленными данными Росстата, в настоящее время в стране, хотя бы один раз в течение года, отправляются в путешествие и на отдых около 56 млн. жителей [27]. По прогнозным данным «Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 г.» этот показатель к концу обозначенного периода может достичь до 144 млн. жителей или почти в три раза больше [5].

Также по этим данным, в настоящее время в стране, в тройку самых популярных видов туризма вошли: пляжный, культурно-познавательный и экотуризм, которые образуют примерно 60% внутреннего потока России. Следует отметить, что в количественном отношении они распределяются примерно одинаково [23].

Наряду с обозначенными видами туризма имеют тенденцию к развитию и такие его виды как: оздоровительный, событийный, экстремальный, гастрономический, промышленный и прочие. Четкой границы в обозначении вида туризма проводить не представляется корректным. Поскольку каждое из путешествий может объединять несколько его видов. Так, как правило, совмещается

пляжный (в течение дня - отдых на пляже: купание, загорание), гастрономический (по дороге с моря зайти поесть в кафе; вечером приятно провести время в ресторане), исторический (отправиться на экскурсию в музей или посетить исторические достопримечательности) и промышленный (поездка на шоколадную или меховую фабрику).

В настоящее время в стране, в структуре внутреннего туризма, наибольший удельный вес приходится на отдых и путешествия в Центральный и Южный федеральные округа. Для этих регионов страны характерна высокая плотность населения, хорошая транспортная связность, наличие большого числа интересных мест для посещения. Так: одна пятая часть от общей численности объектов культурного наследия России находится в регионах «Золотого кольца»; советское санаторное наследие сосредоточено и сохранилось на черноморском побережье; местоположение дореволюционных бальнеологических лечебниц находится на Кавказе.

Практика свидетельствует, что население страны едет отдыхать и путешествовать либо в своем регионе, либо в рядом расположенных субъектах страны. По данным Росстата приблизительно 50% внутреннего потока составляют отдых и путешествия в рядом расположенных регионах. Одним из объяснений являются большие расходы (более половины от общей суммы расходов) на проезд к месту отдыха и путешествия, которую они и стремятся уменьшить.

Сфера туризма располагает большим потенциалом для своего развития. Примерно 30% населения страны ежегодно отправляется на отдых и путешествие во время отпуска или продолжительных праздников (новогодние, майские), как правило, на черноморское побережье, которое в летний сезон сильно загружено. Это, тогда как среднегодовая загрузка коллективных средств размещения составляет чуть более 40% [23].

Как отмечалось ранее, ключевой задачей гарантии устойчивого развития национальной экономики выступает неуклонный рост туристической привлекательности регионов и России в целом. На развитие сферы туризма существенное влияние оказывает и масштабная цифровизация всех сфер жизнедеятельности людей, как в стране, так и в мировом сообществе.

Цифровизация, охватывая все сектора экономика, усиливает конкурентную борьбу, включая и в сфере туризма. В результате внедрения и использования разнообразных цифровых технологий меняется и процесс организации бизнеса. Формирование и функционирование информационного пространства, в результате процессов цифровизации, будет способствовать повышению привлекательности объектов в сфере туризма и созданию туристских ресурсов. Использование различных технологий в сфере туризма содействует развитию региональной экономики, организацию туристского обслуживания и коммуникации с потребителями.

Перечень предоставляемых услуг данной сферой, как отмечалось выше, связаны с разными секторами региональной и национальной экономики. Сфера туризма в своем составе охватывает:

- 1) средства размещения и гостиницы;
- 2) транспортные услуги;
- 3) объекты санаторно-курортного лечения и отдыха;
- 4) объекты общественного питания;
- 5) предметы и средства развлечения;
- 6) объекты образовательного, хозяйственного, оздоровительного, спортивного и иного назначения;
- 7) организации, осуществляющие туроператорскую и турагентскую деятельность;
- 8) туристические информационные системы;
- 9) организации, оказывающие экскурсионные услуги и др.

Далее обозначим перечень туристских ресурсов, которые способствуют важным направлениям улучшения сферы туризма и привлечению отдыхающих и путешественников. К таким ресурсам относятся: природные, исторические, социокультурные объекты, включая объекты туристского показа и объекты, которые удовлетворяют духовные и прочие их нужды, а также содействуют восстановлению, поддержанию и развитию активной жизнедеятельности.

В целях повышения туристической привлекательности в Кабардино-Балкарской Республике нами рекомендуются отдельные мероприятия. Это, прежде всего, разработка конкурентоспособного продукта в ходе формирования положительного имиджа и содействие узнаваемости и привлекательности брендов региона. Дальнейшая работа по возведению средств коллективного размещения с максимальными комфортабельными условиями также представляется одним из путей развития отрасли. Актуальным для региона представляется дальнейшая деятельность по развитию современной туристической инфраструктуры.

Таким образом, следует отметить, что реализация на практике выше обозначенных мероприятий и осуществление комплекса мер, обозначенных в федеральном проекте «Совершенствование управления в сфере туризма» государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» будет способствовать дальнейшему устойчивому развитию сферы туризма.

### **3.2 Мероприятия по улучшению управления сферой туризма в регионах и стране**

Постановлением Правительства от 24 декабря 2021 года была принята государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма», которая структурно содержит три федеральных проекта, включенных в состав национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»: «Развитие туристической инфраструктуры», «Повышение доступности туристических продуктов», «Совершенствование управления в сфере туризма». Также комплекс мероприятий «Обеспечение системы управления в сфере туризма».

Государственной программы предусматривается реализация таких целей как:

- 1) граждане обеспечены современной туристической инфраструктурой;
- 2) создана и внедрена система поддержки общественных и предпринимательских инициатив, направленных на развитие внутреннего туризма;
- 3) созданы условия для обеспечения доступности гражданам поездок по стране в условиях комфортной и безопасной туристической среды;
- 4) созданы и внедрены цифровые решения, обеспечивающие гражданам доступ к информации о возможностях отдыха внутри страны, а также к туристическим цифровым сервисам;
- 5) создана сквозная система финансовой и нефинансовой поддержки, направленной на развитие экспорта туристских услуг;
- 6) увеличено число рабочих мест и повышен кадровый потенциал отечественной туристической отрасли;
- 7) реализованы мероприятия по цифровизации государственного управления в сфере туризма;
- 8) усовершенствовано государственное управление в сфере туризма [4].

До 2024 года общая сумма финансового обеспечения представленной госпрограммы составляет 724 млрд. рублей, из которых: средства федерального бюджета составляют 168,4 млрд. рублей; средства консолидированных бюджетов регионов 75,8 млрд. рублей; внебюджетные источники 542,1 млрд. рублей [4].

В процессе реализации программы принимают активное участие 17 министерств и ведомств. Ответственным исполнителем выступает Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ.

Рассматривая эти проекты, следует обратить внимание, что первый проект имеет отношение к тем регионам страны, которым поручена деятельность по разработке собственных туристических концепции.

Также планируется развитие туристических макротерритории, предоставление помощи различного рода инициативам, которые нацелены на улучшение состояния сферы туризма.

Национальным приоритетом выступает развитие внутреннего туризма в Российской Федерации. В 2022 году на возведение гостиниц общей вместимостью почти 14 тыс. номеров инвесторы получили льготные кредиты. Инвесторам также предусмотрена соответствующая поддержка при сооружении объектов, относящихся в туристической инфраструктуре.

Корпорация «Туризм. РФ» будет содействовать деятельности Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ.

За период с 2022-2024 годы были выданы гранты не менее 2,5 тыс. предпринимательским инициативам с целью дальнейшего развития сферы туризма внутри страны. 452 предпринимательских проектов в 2021 году получили подобную поддержку.

К 2030 году в совокупности эти меры сделают возможным довести численность путешествий внутри России до 140 млн. поездок ежегодно, организовать не менее 1,7 млн. новых рабочих мест и увеличить вклад сферы туризма в национальную экономику до 8,3 трлн. рублей.

Согласно основным положениям второго федерального проекта предусмотрена большая работа по улучшению качества предоставляемых услуг отелями и гостиницами. Предполагается сделать их более комфортабельными и благоустроенными, приблизив к международным стандартам. В силу определенных событий, которые имели место в последнее время на международной арене, в стране, начиная с 2021 года более интенсивно, стал развиваться туризм внутри России.

Более подробно остановимся на рассмотрении основных положений третьего федерального проекта «Совершенствование управления в сфере туризма».

В государственной программе «Развитие туризма» обозначен перечень главных задач государственного управления:

1) совершенствование нормативно-правового регулирования в сфере туризма, а также создание территориальных планов развития туризма;

2) государственная поддержка туристских инвестиционных проектов в форме бюджетного инвестирования, предоставления субсидий субъектам Российской Федерации на формирование центров городов и создание (модернизацию) обеспечивающей инфраструктуры, субсидирования части процентной ставки по кредитам на строительство (реконструкцию) объектов туристской инфраструктуры, оказания грантовой поддержки общественных и предпринимательских инициатив, направленных на развитие туризма;

3) государственная поддержка в форме предоставления субсидий юридическим и физическим лицам в целях снижения стоимости турпродукта для конечного потребителя, а также организациям, обеспечивающим прирост количества посетивших Российскую Федерацию иностранных туристов;

4) создание условий для отдыха и оздоровления всех категорий граждан, в том числе инвалидов, людей с ограниченными возможностями здоровья и людей, находящихся в трудной жизненной ситуации;

5) проведение культурно-просветительских программ для школьников, а также реализация выставочных проектов федеральных и региональных музеев, создание военно-исторических лагерей для детей и подростков;

6) разработка и запуск цифровых решений, направленных на защиту прав потребителей, повышение прозрачности отрасли, развитие цифровых сервисов в сфере туризма на основе единой платформы национального туристского портала, развитие на туристских территориях системы компенсации физическим лицам - гражданам иностранных государств суммы налога на добавленную стоимость при вывозе товаров за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза;

7) продвижение национального и региональных туристских продуктов на приоритетных мировых туристских рынках, разработка комплекса мер, направленных на совершенствование стандартов в сфере туризма;

8) упрощение визовых формальностей для иностранных туристов, въезжающих на территорию Российской Федерации;

9) создание и обеспечение функционирования центра компетенций в целях содействия реализации цифровых проектов, развития системы управления данными и реализации программы продвижения на мировых туристских рынках;

10) создание учебного центра Всемирной туристской организации и профильного института по туризму на базе действующей образовательной организации высшего образования, создание онлайн-курсов для повышения квалификации, разработка системы оценки компетенций, проведение профессиональных конкурсов и вручение премий;

11) перевод предоставления государственных услуг Министерством экономического развития Российской Федерации в цифровой формат, совершенствование системы сбора, обработки и анализа данных и статистического учета [4].

Реализация этих задач гарантируется путем осуществления комплекса мер, которые и обозначены в третьем федеральном проекте «Совершенствование управления в сфере туризма».

Далее изучая, структура паспорта федерального проекта «Совершенствование управления в сфере туризма» отметим, что он состоит из следующих разделов:

Первый раздел «Основные положения», в котором нашли отражение основные данные по проекту: его краткое наименование; обозначены куратор, руководитель и администратор проекта, сроки осуществления проекта и связь с прочими государственными программами.

Во втором разделе «Показатели национального и федерального проекта» представлен перечень показателей по срокам реализации, такие как:

- увеличено число рабочих мест и повышен кадровый потенциал отечественной туристической отрасли;

- реализованы мероприятия по цифровизации государственного управления в сфере туризма;

- усовершенствована система государственного управления в сфере туризма;

В третьем разделе представлен «Помесячный план достижения показателей национального и федерального проекта в 2022 году». По трем ранее указанным показателям 2 раздела приведены конкретные данные за 2022 год. Так, средняя численность работников индустрии туризма составила 2,35 млн. чел.; численность лиц, завершивших обучение по онлайн программам повышения квалификации, включая в туристические акселерационные и инкубационные программы – 100% и доля государственных услуг, государственных функций оказываемых (осуществляемых) в туристской отрасли в цифровом (безбумажном) виде, в том числе через портал - 100%.

Четвертый раздел «Результаты федерального проекта» содержит наименование результата, наименование структурных элементов государственных программ РФ, единицы измерения по ОКЕИ, базовые значения и значения по периодам, характеристика и тип результата.

В пятом разделе «Финансовое обеспечение реализации федерального проекта» отражены наименование результатов и источники финансирования: федеральный бюджет, бюджеты государственных внебюджетных фондов РФ, консолидированные бюджеты субъектов РФ, бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов и внебюджетные источники. Указаны объем финансового обеспечения по годам реализации в тыс. рублей.

Шестой раздел «Помесячный план исполнения федерального бюджета в части бюджетных ассигнований, предусмотренных на финансовое обеспечение реализации федерального проекта в 2022 году» включает наименование показателей результатов по трем вышеуказанным показателям и план исполнения нарастающим итогом.

В седьмом разделе представлена «Дополнительная информация» [19].

Решение всего комплекса мер госпрограммы будет содействовать получению к 2024 году следующих значений показателей:

- 1) количество отобранных заявок субъектов Российской Федерации о поддержке региональных программ по проектированию туристского кода центра города - 52 единицы;
- 2) количество номерного фонда, отобранного для реконструкции и создания с государственной поддержкой в форме льготного кредитования - 19,53 тыс. единиц;
- 3) количество инвестиционных проектов, поддержанных путем софинансирования строительства (реконструкции) объектов обеспечивающей инфраструктуры с длительным сроком окупаемости - 183 единицы;
- 4) количество общественных инициатив, направленных на развитие туризма - 745 условных единиц;
- 5) количество предпринимательских инициатив, направленных на развитие туризма, обеспеченных грантовой поддержкой - 2515 условных единиц;
- 6) число туристских поездок - 75,49 млн. человек;
- 7) количество событийных массовых спортивных и культурно-зрелищных мероприятий, получивших поддержку в рамках мероприятий - 36 штук;
- 8) число посещений Национального туристического портала - 3,76 млн. единиц;
- 9) число въездных туристских поездок иностранных граждан в Российскую Федерацию - 24,52 млн. человек;
- 10) средняя численность работников туристской индустрии - 2,9 млн. человек;
- 11) количество ключевых показателей туризма, рассчитываемых в автоматизированном виде и доступных для анализа государственными органами и предпринимателями - 70 штук;
- 12) количество новых и обновленных государственных стандартов в сфере туризма - 65 штук [4]

Таким образом, можно утверждать, что достижение обозначенных показателей будет содействовать улучшению управления сферой туризма и ее дальнейшему развитию.

## ВЫВОДЫ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. В современных условиях актуальность темы научного исследования не может быть переоценены. Сфера туризма заняла одно из ключевых мест в экономике Кабардино-Балкарской Республики. Дальнейшее развитие сферы туризма представляется приоритетной задачей руководства республики и соответствующих органов власти.

2. Вопросы развития и управления сферой туризма на национальном и региональном уровнях требуют особого внимания и подхода. Это объясняется тем, что сфера туризма стала неотъемлемой составляющей социальной и экономической систем, важность которой растет ежегодно. Следовательно, надо выстроить эффективную систему управления этой сферой деятельности.

3. Республика располагает определенными преимуществами и потенциалом для развития сферы туризма, который к сожалению, в достаточной степени не используется. Используются лишь ресурсы Южного Приэльбрусья, курорта «Нальчик» и в незначительной мере верховья Чегема, Черека и Малки. Перспективными направлениями остаются Черекское, Чегемское и Малкинское ущелья. Среди отдыхающих и туристов наибольшей популярностью являются: горнолыжный курорт Приэльбрусье, экологический парк «Долина Нарзанов», городской округ Нальчик, Голубые озера и Чегемские водопады.

4. В Кабардино-Балкарской Республике исполнительным органом власти, осуществляющим общее руководство в сфере туризма, выступает «Министерство курортов и туризма Кабардино-Балкарской Республики», которое в соответствии с Указом главы республики возглавляет Бифов А.С. Структура данного ведомства представлена 7 отделами и 2 секторами.

5. Отрасль туризма становится одной из главных направлений экономики республики, о чем свидетельствует рост туристического потока. За первые пять месяцев 2025 года в республике побывало около 700 тыс. туристов и отдыхающих, что на 14% больше аналогичного показателя в 2024 году.

6. В стране реализуется государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма», которая структурно содержит три федеральных проекта, включенных в состав национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». Реализация задач, обозначенных в третьем федеральном проекте «Совершенствование управления в сфере туризма» гарантируют прорыв в сфере туризма.

7. Для роста туристической привлекательности в регионе следует разработать конкурентоспособный продукт в ходе формирования положительного имиджа и содействовать узнаваемости и привлекательности брендов региона; проводить работу по возведению средств коллективного размещения с максимально комфортабельными условиями и деятельность по развитию современной туристической инфраструктуры.

Таким образом, можно утверждать, что от эффективности федерального и регионального управления зависит уровень туристского развития. В целом, система управления туризмом в Кабардино-Балкарской Республике является достаточно эффективной, чтобы поддерживать темпы роста отрасли, тем не менее, есть проблемы, препятствующие комплексному развитию сферы туризма, на решение которых должна быть активно направлена региональная туристская политика Кабардино-Балкарии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного научного исследования вопросов управления развитием региональной сферы туризма на примере Министерства курортов и туризма КБР, нами были обозначены следующие ключевые моменты:

1. Исследованы методы управления сферой туризма и обоснован выбор метода управления сферой туризма в Кабардино-Балкарской Республике.

2. Рассмотрена деятельность Министерства курортов и туризма Кабардино-Балкарской Республики как исполнительного органа государственной власти, которая реализуют управление со стороны государства в сфере туризма.

3. Проведен анализ туристско-рекреационного комплекса региона, как одного из секторов экономики, который охватывает большое разнообразие предприятий и учреждений. Перечень объектов курортно-рекреационного и туристского комплекса республики насчитывает более 200 предприятий, осуществляющих деятельность в сфере туризма. Деятельность, которых направлена на удовлетворения потребностей туристов и гостей, реализации их конституционных прав на отдых, лечение, повышение культурно-образовательного уровня.

4. Предложены конкретные меры по совершенствованию управления сферой туризма и повышению эффективности управления ею.

Основные научные результаты исследования, состоят в следующем: найдены и аргументированы пути решения важной научной задачи, имеющей существенное значение для региональной экономики - разработаны основные направления совершенствования управления развитием сферы туризма в регионе и даны соответствующие рекомендации по совершенствованию сферы туризма.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с изменениями от 4 октября 2022 года № 8-ФКЗ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 25.11.2025)
2. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 13.06.2023 N 252-ФЗ. С учетом Постановления Правительства Российской Федерации от 12.03.2022 № 353). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 21.01.2026)
3. Закон Российской Федерации от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей» (в редакции федерального закона от 08.08.2024 № 232-ФЗ) <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102014512>
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2021 года №2439 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма»» (с изменениями и дополнениями на 13 февраля 2024 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 09.12.2026)
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. №2129-Р «О Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 г.» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 19.01.2026)
6. Распоряжение Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 17 сентября 2021 г. N 384-рп. «Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года» (в ред. Распоряжения Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 27.03.2023 N 127-рп) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.economykbr.ru> (дата обращения 18.01.2026)
7. Указ Главы Кабардино-Балкарской Республики от 28 апреля 2025 года № 48-УГ «О министре курортов и туризма Кабардино-Балкарской Республики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mkit-kbr.ru> (дата обращения 12.12.2025)
8. Постановление Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 13 ноября 2014 г. №266-ПП «Положение «О Министерстве курортов и туризма Кабардино-Балкарской Республики» (в ред. Постановления Правительства от 12.03.2025 г. № 27-ПП)» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mkit-kbr.ru> (дата обращения 06.12.2025)
9. Анализ рынка туризма в России в 2020-2024 гг, прогноз на 2025-2029 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://businessstat.ru/> (дата обращения 14.01.2026)
10. Буздова, А. З. Современное состояние сферы туризма в России / А. З. Буздова, Д. З. Буздова, К.З. Гукетлова. // Проблемы взаимосвязи науки и экономики: особенности современного этапа: материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции (Нальчик, 11 февраля 2025 года). - Нальчик: Кабардино-Балкарский ГАУ, 2025. – С.77-81.
11. В России средняя стоимость размещения в отелях выросла почти на 20% <https://www.interfax.ru/business/998155>
12. Вклад туротрасли в ВРП Кабардино-Балкарии вырос в 13 раз за пять лет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://kavkaz.rbc.ru/kavkaz> (дата обращения 07.09.2025)
13. Внутренний туризм в России в 2024 году: тренды и тенденции развития туризма в России и перспективы развития международного туризма. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://vc.ru/> (дата обращения 14.01.2026)
14. Высокий сезон. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://travel.yandex.ru/pro/> (дата обращения 14.01.2026)

15. Грачев И.Р. Повышение туристической привлекательности регионов России // Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник». 2023. № 6. С. 71-75.
16. Еремкин А. А. Развитие туризма России в современных условиях // Научные высказывания. 2023. №13 (37). С. 19-21. URL: [https://nvjournal.ru/article/Razvitiye\\_turizma\\_Rossii\\_v\\_sovremennyh\\_usloviyah](https://nvjournal.ru/article/Razvitiye_turizma_Rossii_v_sovremennyh_usloviyah) Высокий сезон. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://travel.yandex.ru/pro/> (дата обращения 14.01.2026)
17. Корюкова С.А. Современное состояние и перспективы развития внутреннего туризма в России // Прогрессивная экономика. 2023. № 2. С. 57– 69.
18. Краткие статистические сборники «Кабардино-Балкария в цифрах». [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: [https://youthlib.mirea.ru/ru/collection\\_books/10/306](https://youthlib.mirea.ru/ru/collection_books/10/306) (дата обращения 09.12.2025)
19. Паспорт федерального проекта «Совершенствование управления в сфере туризма» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/file/90a99fdb4c58a5dcd0044e9ca5ff383/FP\\_Sovershenstvovanie\\_upravleniya.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/90a99fdb4c58a5dcd0044e9ca5ff383/FP_Sovershenstvovanie_upravleniya.pdf) (дата обращения 21.01.2026)
20. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. – Второе издание, исправленное и дополненное. – Москва: Юрайт, 2025. – 366 с. – (Высшее образование). – URL: <https://urait.ru/bcode/563338> (дата обращения: 20.12.2025). – Режим доступа: только для зарегистрированных пользователей РГПУ. – ЭБС Юрайт
21. Стахова, Л. В. Основы туризма: учебник для среднего профессионального образования / Л. В. Стахова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 330 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18295-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589359> (дата обращения: 28.01.2026)
22. Сундова Д. А. Проблемы туризма в России // Научные высказывания. 2023. №23 (47). С. 30-34. URL: [https://nvjournal.ru/article/Problemy\\_turizma\\_v\\_Rossii](https://nvjournal.ru/article/Problemy_turizma_v_Rossii)
23. Титова К. Большие планы: как будет развиваться туризм в России до 2035 года: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения 14.01.2026)
24. Туристско-рекреационная система: теория и практика организации: учебно-методическое пособие / Н.В. Пенкина, О.Ю. Шахова, А.А. Никифорова, О.В. Чернявская. – Нижневартовск: Нижневартовский государственный университет, 2020. – 122 с.
25. Туризм в России: перспективы и вызовы 2024 – Керч. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: [ru-russian-tourism-kept-survey](https://ru-russian-tourism-kept-survey) (дата обращения 14.12.2025)
26. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения 15.12. 2025.)
27. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
28. Официальный сайт Главы КБР [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.president-kbr.ru> (дата обращения 29.01.2026)
29. Официальный сайт Министерства курортов и туризма КБР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mkit-kbr.ru> (дата обращения 20.01.2026)
30. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Кабардино-Балкарской Республике [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.stavstat.gks.ru/ofstatistics\\_kbr](http://www.stavstat.gks.ru/ofstatistics_kbr) (дата обращения 20.01.2026)