

оригинальная статья

## Механизм управления туристской индустрией Владимирской области с учетом особенностей новой системы управления государственными программами

Дерен Иванна Ивановна

Владимирский юридический институт Федеральной службы  
исполнения наказаний, Россия, Владимир  
Владимирский филиал Российской академии государственной  
службы при Президенте Российской Федерации, Россия, Владимир  
eLibrary Author SPIN: 8693-5156  
<https://orcid.org/0000-0001-9652-4092>

Земляникона Анастасия Дмитриевна

Министерство экономического развития и промышленности  
Владимирской области, Россия, Владимир  
eLibrary Author SPIN: 2458-1144  
<https://orcid.org/0009-0007-5494-3329>  
[n.zemlanikina@mail.ru](mailto:n.zemlanikina@mail.ru)

**Аннотация:** Рассмотрена роль механизма управления туристской индустрией для обеспечения ее динамичного роста с учетом особенностей трансформации системы управления государственными программами, обусловленных внедрением инновационных решений в государственное управление в целом. Цель – разработать эффективный механизм управления туристской индустрией Владимирской области на базе новых подходов к управлению государственными программами. Предмет – деятельность органов исполнительной власти Владимирской области в части целеполагания, планирования и реализации туристской политики региона. Определены факторы, которые оказывают влияние на поиск новых управленческих решений, направленных на совершенствование текущих моделей государственного управления. Проведен анализ документов стратегического планирования и программирования во Владимирской области, по результатам которого обозначены проблемы имеющихся стратегических подходов при формировании туристской политики региона. Предложен перспективный механизм управления туристской индустрией Владимирской области с использованием программно-проектного подхода. В основе данного механизма управления заложена сквозная система стратегических приоритетов, спектр инструментов государственной поддержки, а также инструменты взаимодействия с муниципальным сообществом граждан, бизнес-сообществом в целях сбора и анализа обратной связи. Апробация механизма управления туристской индустрией планируется при проведении комплексной госпрограммы «Развитие туризма во Владимирской области». В последующем, после получения результатов оценки эффективности реализации представленного механизма управления, он может быть применен на всю систему управления государственными программами в регионе.

**Ключевые слова:** региональное управление, механизм управления, государственные программы, проектное управление, стратегические приоритеты, национальные цели, цифровизация, дашборд, туристская индустрия, Владимирская область

**Цитирование:** Дерен И. И., Земляникона А. Д. Механизм управления туристской индустрией Владимирской области с учетом особенностей новой системы управления государственными программами. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 276–287. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-2-276-287>

Поступила в редакцию 30.11.2024. Принята после рецензирования 14.01.2025. Принята в печать 20.01.2025.

full article

## Managing the Tourism in the Vladimir Region: New Management System of State Programs

Ivanna I. Deren

Vladimir Law Institute of the Federal Penitentiary Service  
of the Russian Federation, Russia, Vladimir  
Vladimir Branch of the Russian Academy of Public Administration  
under the President of the Russian Federation, Russia, Vladimir  
eLibrary Author SPIN: 8693-5156  
<https://orcid.org/0000-0001-9652-4092>

Anastasia D. Zemlyanikina

Ministry of Economic Development and Industry of the Vladimir  
Region, Russia, Vladimir  
eLibrary Author SPIN: 2458-1144  
<https://orcid.org/0009-0007-5494-3329>  
[n.zemlanikina@mail.ru](mailto:n.zemlanikina@mail.ru)

**Abstract:** A proper management mechanism can catalyze a regional tourism industry based on the new management system of state programs with its innovative solutions in public administration. The article describes an effective mechanism for managing regional tourism based on new approaches to state program management. The authors studied the way the local executive authorities strategize the tourism in the Vladimir Region. The research revealed the factors that affect the managerial solutions aimed at improving the current models of public administration. The analysis of strategic documents also revealed some problems of current strategic approaches in shaping the local tourism policy. A software and project approach could improve the management in the sphere of tourism in the Vladimir Region. The mechanism relies on a unified system of strategic priorities, and state support tools. The feedback comes from a complex system of interaction with local municipal communities and businesses. The new management mechanism will be tested as part of a comprehensive state program on the development of tourism in the Vladimir Region. If it proves effective, it can be applied to the entire management system of government programs in the region.

**Keywords:** regional management, management mechanism, government programs, project management, strategic priorities, national goals, digitalization, dashboard, tourism industry, Vladimir Region

**Citation:** Deren I. I., Zemlyanikina A. D. Managing the Tourism in the Vladimir Region: New Management System of State Programs. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seria: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(2): 276–287. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-2-276-287>

Received 30 Nov 2024. Accepted after review 14 Jan 2025. Accepted for publication 20 Jan 2025.

### Введение

Экономика регионов сталкивается с рядом серьезных вызовов, которые связаны с влиянием санкционных ограничений [1]. В ближайшие годы в самых различных сферах экономики, социальной сфере и сфере туризма [2; 3] будут происходить значительные изменения. Несмотря на то, что поиск единых и простых решений в сложившейся ситуации представляется довольно сложным, ученые убеждены: всем субъектам туристской отрасли, включая отраслевые органы исполнительной власти и бизнес-сообщество, предстоит скоординировать усилия в рамках общей политики по развитию туристской индустрии [4; 5].

С 2019 г. общемировым трендом является поиск инновационных решений и современных моделей управления, способных повысить эффективность работы органов исполнительной власти [6; 7]. Необходимо отметить, что их более ранняя структура, функции и полномочия не подходят для решения текущих задач [8; 9]. Так, в исследовании [10]

проанализированы задачи, поставленные перед отраслевыми органами исполнительной власти Владимирской области, и представлен комплекс мер по совершенствованию действующих управленческих механизмов. Кроме того, в основу организации системы управления туристской отраслью Т. В. Косинец закладывает элемент комплексности с перечислением мероприятий иных отраслей, однако системного решения не предлагает [10].

В работе [11] обозначена некорректность целеполагания и формирования перечня основных мероприятий по развитию туристской индустрии Владимирской области, а также предложена и обоснована институциональная и инструментальная база ее развития, которая включает укрупненные элементы управления на уровне региона и муниципалитетов области без детального описания их взаимосвязи.

Проблема самостоятельности профильного органа исполнительной власти по вопросам реализации

туристской политики или включения его в состав иных органов управления в качестве структурного подразделения обозначена в труде [12]. Помимо этого, Т. Б. Мельникова представляет подходы к управлению туризмом на региональном уровне с позиции использования новых сетевых технологий [12].

С 2019 г. в работе системы государственного управления России произошли значительные изменения [13], в том числе трансформация системы управления государственными программами на федеральном и региональном уровнях, вызванная внедрением проектной составляющей [14]. Однако дальнейшее совершенствование механизмов государственного управления, внедрение инновационных управленческих технологий представляет собой задачи, стоящие перед органами исполнительной власти всех уровней управления в новых экономических и геополитических условиях [15].

Разработка и внедрение указанных механизмов обусловлены следующими факторами:

- 1) влияние антироссийских санкций, которые способствовали уходу из российского экономического пространства туристских корпораций и сервисов по созданию и предоставлению туристских услуг, что формирует запрос на новые решения и методы государственной политики в сфере управления развитием туризма региона [16];
- 2) повышение влияния государства на экономику [17]: разрабатываемые и внедряемые меры государственной поддержки требуют упорядочения и синхронизации с национальными целями развития России, а также внедрения нового механизма управления с учетом объема и содержания стратегических задач, в частности в сфере туризма [18; 19];
- 3) изменяющиеся ожидания граждан и бизнес-сообщества: от органов государственной власти ожидается более высокий уровень предоставления государственных услуг в формате *одного окна* и большая прозрачность [20].

Немаловажной предпосылкой создания механизма управления туристской индустрией региона является объективная потребность во встраивании в текущую систему управления муниципального уровня, представителей бизнес-сообщества и разработка способов учета их потребностей [21–24].

Необходимо отметить, что на данный момент присутствует серьезная потребность в разработке нового управленческого механизма в сфере государственного управления развитием туристской сферы [25; 26]. Научная новизна статьи заключается в разработке механизма управления туристской

индустрией Владимирской области с использованием программно-проектного подхода, посредством которого будет обеспечено расширение и взаимосвязь всей совокупности инструментов управления на основании единого дерева целей и непрерывного мониторинга за достижением национальных целей развития России, а также региональных стратегических параметров.

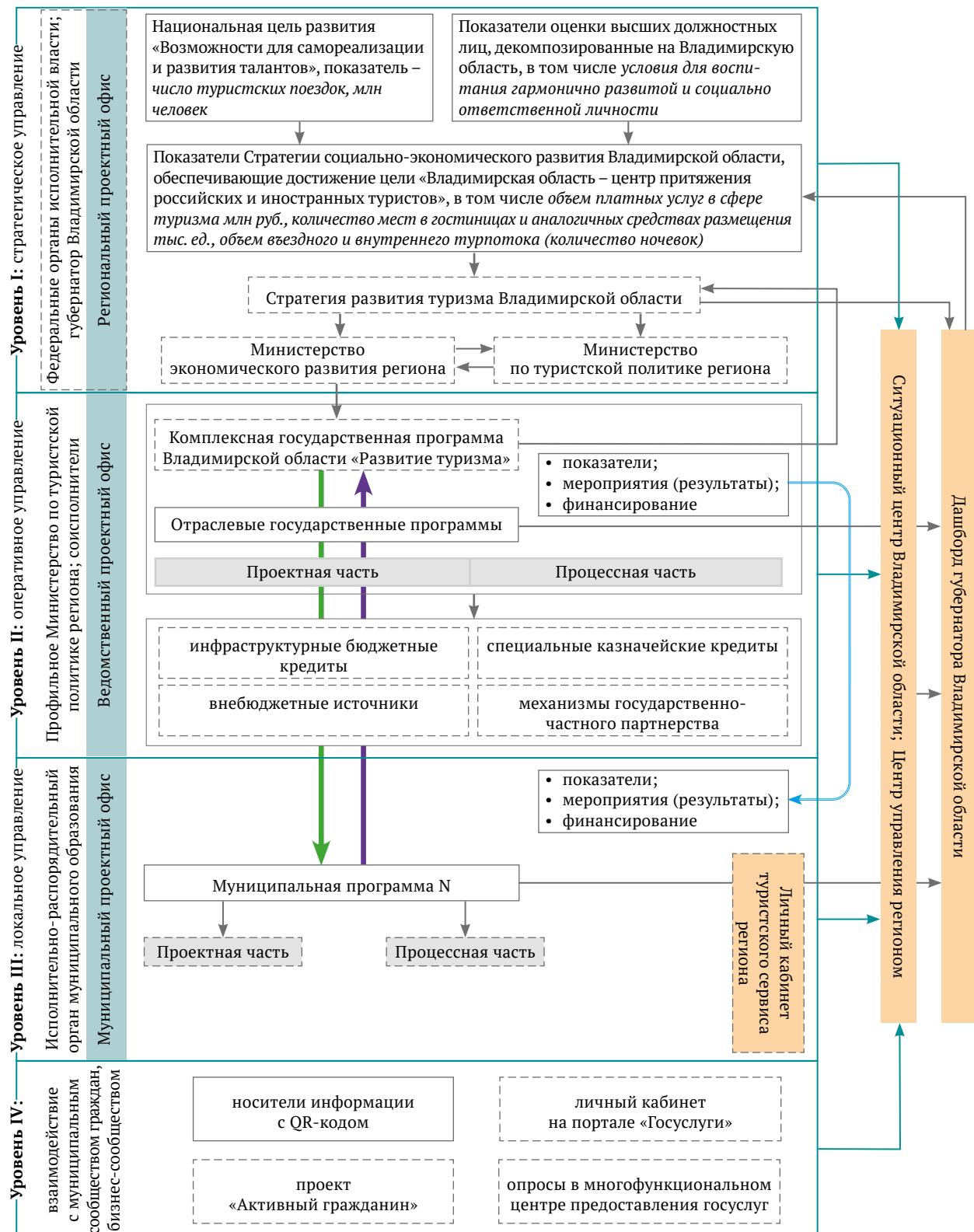
Цель – разработать эффективный механизм управления туристской индустрией Владимирской области на базе новых подходов к управлению государственными программами. Применена концепция системного подхода, посредством которой осуществлялся комплексный подход к изучению формирования и реализации государственной политики по развитию туристской индустрии Владимирской области. Использованы такие общенаучные методы, как анализ и синтез, сравнение, а также табличный и графический методы для визуального представления результатов и метод сравнительного анализа и обобщения, проектный и логический методы.

## Результаты

Авторами разработан механизм управления туристской индустрией Владимирской области с использованием программно-проектного подхода для обеспечения ее динамичного развития (рис. 1). Данный подход позволяет аккумулировать усилия органов управления всех уровней, всевозможные источники финансирования для достижения национальных целей развития как России, так и Владимирской области. Реализуется это посредством интеграции параметров отраслевых государственных программ региона, влияющих на развитие его туристской индустрии. Представленный механизм охватывает все уровни управления:

**Уровень I:** стратегическое управление, на котором осуществляется разработка стратегических приоритетов, нормативного обеспечения в области государственного управления развитием туризма, разделение полномочий федерального и регионального уровней в данной области. Акцент делается на целеполагании, что связано с фокусированием усилий и внимания на выявлении и достижении четких, измеримых целей, а также с решением задач, поставленных Президентом Российской Федерации и губернатором Владимирской области.

Механизм, представленный на рисунке 1, предполагает сосредоточение на целевых показателях и подразумевает внедрение системы *дерева показателей* в структуре стратегического планирования. Это необходимо для обеспечения непрерывного мониторинга на всех уровнях реализации и для увеличения



Прим.: зеленая стрелка – взаимосвязь уровней управления в части реализации декомпозируемых параметров на каждом нижестоящем уровне; фиолетовая стрелка – взаимосвязь уровней управления в части предоставления фактических данных по декомпозиционным плановым параметрам, которые на каждом вышеизложном уровне синтезируются в единое фактическое значение; блоки с пунктирной обводкой – нововведения в систему управления (авторская новация).

Рис. 1. Механизм управления туристской индустрией Владимирской области: программно-проектный подход  
Fig. 1. Managing the tourism industry in the Vladimir Region: a software and project approach

объективности в процессе принятия управленческих решений. Так, Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области предлагаются наделить полномочиями по формированию показателей Стратегии развития туризма Владимирской области, а Министерству предпринимательства и туризма Владимирской области – оставить только их согласование. Данное изменение обусловлено спецификой деятельности Министерства экономического развития и промышленности Владимирской области, положение о деятельности которого содержит полномочие по осуществлению целеполагания, прогнозирования и планирования социально-экономического развития региона.

С 2023 г. в регионе целеполагание осуществляется Министерством экономического развития и промышленности Владимирской области, а наполнение отраслевых стратегических документов (включая государственные программы региона как документы второго уровня планирования, согласно ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>1</sup>) – отраслевыми исполнительными органами Владимирской области. В связи с этим отмечается факт несогласованности параметров развития отраслей экономики Владимирской области в различных документах, в том числе и параметров развития туристской индустрии региона. Каждый отдельный случай несоответствия параметров в региональном управлении требует разработки специфического решения, т. к. это негативно влияет на эффективность самого процесса управления. При этом особое внимание стоит обратить на несоответствие между стратегическими и оперативными целями, которое может привести к невозможности достижения и оперативных задач конкретных проектов или программ, и к невыполнению стратегических параметров развития России.

После передачи полномочий по стратегированию Министерству экономического развития и промышленности Владимирской области будет обеспечена координация всех стратегических документов в рамках одного структурного подразделения Правительства Владимирской области и построено дерево показателей. Таким образом, связь показателей Стратегии социально-экономического развития Владимирской области до 2030 г. и показателей государственных программ Владимирской области станет подконтрольна ответственным специалистам Министерства экономического развития и промышленности.

Основу стратегирования Министерства экономического развития и промышленности Владимирской области в таком случае составят не только федеральные, но и региональные документы стратегического планирования. Кроме того, Министерство экономического развития и промышленности располагает широким спектром статистических данных, получаемых из информационных систем различного профиля, что позволяет осуществлять прогнозирование и построение моделей развития туристской отрасли региона. Владимирская область как туристский регион имеет потребность в использовании такого механизма развития территорий, который позволит обновить уже существующую инфраструктуру, провести благоустройство, доукомплектовать муниципальные территории недостающими туристскими объектами и пр. [27].

**Уровень II: оперативное управление**, на котором осуществляется планирование достижения стратегических приоритетов уровня I. Инструменты – государственные программы Владимирской области, а именно комплексная госпрограмма «Развитие туризма во Владимирской области»<sup>2</sup>, которая наиболее полно отвечает специфике туристской отрасли как сложной по составу межотраслевой системы с межведомственным взаимодействием.

Комплексная государственная программа состоит из проектной и процессных частей. В первой реализуются проекты по развитию кластеров, а также мероприятия (результаты), имеющие иную отраслевую специфику, но оказывающие влияние на туристские потоки в регион. Вторая часть включает перечень мероприятий, которые реализуются на постоянной основе и обеспечивают исполнение стратегических параметров, таких как содержание подведомственных учреждений, техническая поддержка информационных систем и др. Соответственно, учитывая ежегодную повторяемость и идентичность процессных мероприятий, более пристальное внимание в части мониторинговых мероприятий следует уделять проектной части, ориентированной на создание уникальных результатов.

Планирование финансового обеспечения комплексной государственной программы необходимо осуществлять с использованием инструментов Инфраструктурного меню (рис. 2).

Кроме того, необходимо предусмотреть применение механизмов инициативного бюджетирования как совокупность практик вовлечения граждан,

<sup>1</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации. ФЗ № 172-ФЗ от 28.06.2014 (с изм. и доп.). ИПП Гарант.

<sup>2</sup> О государственной программе Владимирской области «Развитие туризма во Владимирской области». Постановление Администрации Владимирской области № 40 от 29.01.2021 (с изм. от 09.08.2023). СПС Кодекс.

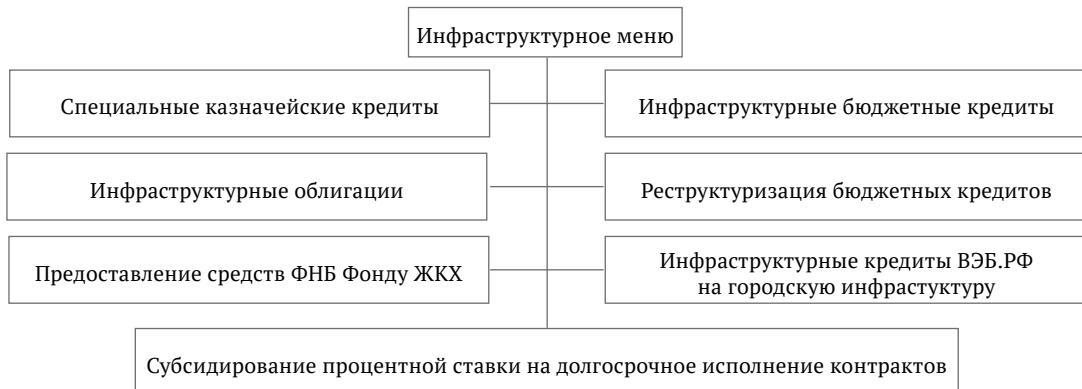


Рис. 2. Компоненты Инфраструктурного меню  
Fig. 2. Infrastructure Menu: components

которые объединены идеологией гражданского участия, в бюджетный процесс и как сферу государственного и муниципального регулирования участия населения в определении и выборе проектов по развитию туризма на конкретных муниципальных территориях, финансируемых за счет средств соответствующих бюджетов. Также именно граждане будут осуществлять последующий контроль за реализацией отобранных проектов. Проекты инициативного бюджетирования, которые направлены на решение вопросов местного значения, по своей сущности отражают уникальные социально значимые результаты, которые в свою очередь имеют количественно измеримые итоги [28].

Все параметры комплексной государственной программы (показатели, мероприятия (результаты), финансирование) декомпозированы на муниципальные образования Владимирской области и «погружены» в муниципальные программы. Так как процессная часть может включать представленные механизмы финансирования и декомпозируемые параметры, то на данном уровне, согласно рисунку 1, проектная и процессная части объединены в единый элемент.

**Уровень III:** локальное управление, объектом которого является конкретное муниципальное образование Владимирской области, имеющее статус городского округа или муниципального района. Действующие муниципальные программы будут наследовать параметры, такие как показатели и мероприятия (результаты), с установленными значениями из комплексной государственной программы, а также финансирование на их реализацию.

**Уровень IV:** взаимодействие с муниципальным сообществом граждан, бизнес-сообществом. Для полноценной оценки результатов мероприятий, которые направлены на целевые группы, важно

постоянно получать обратную связь, а не просто формально фиксировать достижения запланированных значений в установленные сроки. Это позволит своевременно вносить нужные корректировки в документы стратегического и оперативного управления.

С 2023 г. основной инструмент получения обратной связи от всех целевых групп – носители информации с QR-кодом. Сведения, производимые с его помощью, подлежат обработке исполнительными органами Владимирской области и Министерством экономического развития Российской Федерации. Посредством указанного инструмента может быть получена обратная связь по различным объектам инфраструктуры (парки и скверы, дома культуры и т.д.). Однако формат реализации туристской политики зачастую предполагает проведение событийных мероприятий (составляющими которых являются буклеты, выставочные стенды, переносные баннеры, сувенирная и канцелярская продукция, видеоролики для социальных сетей и телевидения). В таком случае получение обратной связи уже не представляется возможным.

Исходя из этого предлагается интегрировать указанный способ передачи информации (с помощью QR-кодов) во все социально-значимые мероприятия и расширить перечень инструментов взаимодействия с целевыми группами, включив опросы в многофункциональных центрах предоставления госуслуг (МФЦ) в офлайн-режиме и проект «Активный гражданин», а также личный кабинет на портале «Госуслуги» в онлайн-режиме.

Предложенный на рисунке 1 механизм управления должен включать обеспечение интеграции и с Ситуационным центром Владимирской области, и Центром управления регионом для системности информирования о существующих проблемах и возможных рисках. Помимо этого, включение центров

в указанный механизм позволит повысить эффективность управления и обеспечит минимизацию потенциальных угроз благодаря применению методов прогнозного анализа (процессы использования статистических моделей и алгоритмов машинного обучения для анализа данных с целью прогнозирования будущих событий). В результате такой инструмент взаимодействия с целевыми группами, как Ситуационный центр Владимирской области и Центр управления регионом, позволяет принимать обоснованные решения на основе достоверных данных и тенденций. Дополнительно следует отметить возможность получения через перечисленные центры обратной связи с предложениями по изменению содержания государственных программ, расширению механизмов государственной поддержки, совершенствованию обязательных требований ее предоставления.

Механизм управления туристской индустрией Владимирской области реализуется посредством гибкой модели управления, предполагающей формирование проектных команд на каждом ее уровне, а также усиление «прямого руководства» первого заместителя губернатора региона в управлении комплексной государственной программой «Развитие туризма во Владимирской области». Так, на уровне I (стратегическое управление) основу проектной команды составляют кураторы стратегического планирования в Правительстве Владимирской области и представители регионального проектного офиса, на уровне II (отраслевое управление) – ведомственный проектный офис, включающий по одному представителю из каждого отраслевого исполнительного органа Владимирской области, на уровне III (локальное управление) – муниципальный проектный офис. Все участники данных проектных команд будут образовывать функциональную структуру проектной деятельности в исполнительных органах Владимирской области.

Функционирование данного механизма невозможно без цифровизации процессов и задач. Именно она повысит прозрачность деятельности исполнительных органов Владимирской области за счет внедрения мониторинговой панели, или дашборда губернатора Владимирской области, который позволит своевременно приниматьправленческие решения. Вместе с тем цифровизация предполагает открытость и доступность информации о реализации комплексной госпрограммы для всех участников проектных команд и иных заинтересованных сторон. Дашборд включает в себя своевременное предоставление данных о ходе проекта, его целях, плановых и фактических значениях параметров,

сроках реализации значимых мероприятий и принятых решениях. Информационной системой для ведения комплексной государственной программы может послужить государственная интегрированная информационная система управления общественными финансами «Электронный бюджет» (ГИИС «Электронный бюджет»), разработкой которой занимается Министерство финансов РФ.

Такой инструмент, как дашборд, дает целостное представление о статусе реализации всех параметров проекта в простой визуальной форме. Это необходимо для обеспечения оперативности реагирования на проблемы и риски и своевременного принятия управлеченческих решений. В настоящее время дашборд губернатора Владимирской области находится в стадии проектирования, что открывает широкие возможности для выработки предложений по его наполнению. По мнению авторов, наполнение дашборда, связанное с реализацией комплексной государственной программы «Развитие туризма во Владимирской области», должно включать несколько вкладок различного уровня детализации ежегодно предоставляемых данных о ходе выполнения госпрограмм Владимирской области и об оценке их эффективности, согласно таблице:

1. *Реализация государственных программ Владимирской области: данные в целом по региону;*
2. *Анализ хода реализации, оценка эффективности реализации государственных программ Владимирской области: данные о ходе реализации и об оценке эффективности проведения госпрограммы региона;*
3. *Анализ хода реализации структурного элемента: данные о ходе реализации и об оценке эффективности проектной и процессной частей государственной программы Владимирской области;*
4. *Онлайн-расчет рейтинга по уровню достижения целей государственных программ Владимирской области и муниципальных образований региона.*

Дополнительно на каждой представленной вкладке необходимо предусмотреть виджет «Риски и текущие проблемы», содержащий не только информацию из ГИИС «Электронный бюджет», но и сведения, обработанные Центром управления регионом.

Дополнительным инструментом реализации туристской политики региона и источником данных дашборда станет туристский сервис региона, посредством которого будет предоставлена доступная и актуальная информация о туристских возможностях региона. Доступ на уровне III (локальное управление) планируется организовывать через личные кабинеты в целях наполнения и поддержания актуальности информации о туристском потенциале каждой муниципальной территории.

Табл. Архитектура дашборда губернатора Владимирской области: управление госпрограммами

Tab. Governor's dashboard for government program management

Наименование листа дашборда	Показатель	Аналитика
Госпрограммы в разрезе вице-губернаторов Владимирской области	Количество госпрограмм	<ul style="list-style-type: none"> <li>общее значение по региону на реализацию госпрограммы;</li> <li>в разрезе каждого вице-губернатора</li> </ul>
	Финансирование госпрограмм	<ul style="list-style-type: none"> <li>плановое значение по региону на реализацию госпрограммы;</li> <li>объем исполненных денежных средств на реализацию госпрограммы (в абсолютном и процентном виде) с указанием всех источников финансового обеспечения, включая детализацию по исполнению доли федерального бюджета, эффективность реализации которого определяется выделением общей доли проектного и процессного финансирования, а также для каждой госпрограммы</li> </ul>
	Интегральная оценка эффективности (сводный годовой доклад) и квартальный уровень достижения госпрограмм	<ul style="list-style-type: none"> <li>общее значение по региону на реализацию госпрограммы;</li> <li>в разрезе каждого вице-губернатора Владимирской области;</li> <li>общее значение: количество госпрограмм с показателем выше и ниже среднего значения;</li> <li>в виджете будет предусмотрен механизм <i>drill down</i> (переход в карточку конкретной госпрограммы);</li> <li>на странице будут предусмотрены сортировки по наименованию, оценке уровня достижения, финансовому исполнению</li> </ul>
	Количество объектов капитального строительства	<ul style="list-style-type: none"> <li>по региону, в разрезе вице-губернаторов Владимирской области с указанием статусов: <i>всего, построено, строится, просрочено</i></li> </ul>
Паспорт госпрограммы	Первичная информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>наименование;</li> <li>куратор госпрограммы;</li> <li>ответственный исполнитель;</li> <li>сроки реализации</li> </ul>
	Показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>индивидуальные для каждой госпрограммы (наименование, единица измерения, план / факт);</li> <li>уровень достижения показателей паспорта госпрограммы с разбивкой до показателей оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и госпрограммы (годовое значение)</li> </ul>
	Исполнение финансового обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> <li>эффективность исполнения объема финансового обеспечения госпрограммы в разрезе ее структурных элементов и по годам реализации с указанием всех источников финансового обеспечения, в том числе детализация по исполнению доли федерального бюджета</li> </ul>
	Структурные элементы госпрограммы	<ul style="list-style-type: none"> <li>перечень структурных элементов госпрограммы с указанием их типа, наименования, ответственного исполнителя и статуса реализации, с возможностью <i>drill down</i> до конкретного структурного элемента</li> </ul>
	Интегральная оценка эффективности (сводный годовой доклад) и квартальный уровень достижения госпрограммы	<ul style="list-style-type: none"> <li>уровень достижения госпрограммы (в квартале с отражением доли выполненных контрольных точек)</li> </ul>
	Общий уровень достижения всех структурных элементов	<ul style="list-style-type: none"> <li>уровень достижения элементов</li> </ul>
	Объекты капитального строительства госпрограммы	<ul style="list-style-type: none"> <li>количество и статус объектов капитального строительства (<i>построено, строится, просрочено</i>) за период</li> </ul>
	Индикатор риска госпрограммы	<ul style="list-style-type: none"> <li>статус госпрограммы с возможностью перехода на перечень рисков, выявленных в ходе мониторинга реализации структурного элемента</li> </ul>

Найменование листа дашборда	Показатель	Аналитика
Паспорт структурного элемента госпрограммы	Информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• данные о наименовании, сроках реализации, кураторе, руководителе проекта / ответственном исполнителе структурного элемента, администраторе проекта / процесса;</li> <li>• данные об уровне достижения структурного элемента, эффективность исполнения объемов финансового обеспечения с детализацией до источников финансирования;</li> <li>• отражение количества объектов капитального строительства, сопряженных с дашбордом указанных объектов при его реализации: <i>всего</i> (в рамках структурного элемента), <i>построено</i>, <i>строится</i>, <i>просрочено</i>;</li> <li>• таблица достижения объема запланированного результата с отражением общего уровня достижения показателей, % исполнения, количества мероприятий, с возможностью раскрытия полного перечня показателей и их достижением; отражение реализации мероприятий в разрезе контрольных точек; механизм <i>drill down</i> должен быть настроен до конкретной контрольной точки</li> </ul>

На уровне II (оперативное управление) вся информация аккумулируется в Ситуационном центре Владимирской области и Центре управления регионом.

Важно отметить, что в рамках дашборда губернатора Владимирской области и Ситуационного центра Владимирской области информация собирается по всем уровням управления. При этом Центр управления регионом не осуществляет прием информации из каких-либо информационных систем, работаюю только с комментариями граждан в публичных ресурсах. Помимо этого, сведения о ходе выполнения госпрограмм аккумулируются в Ситуационном центре Владимирской области.

Важным элементом механизма управления туристской индустрией Владимирской области является создание единого справочника показателей национальных целей развития Российской Федерации и государственных программ, включающего информацию по каждому уровню управления. Ключевая особенность предложенного механизма управления заключается в осуществлении сквозного мониторинга конкретных изменений состояния каждой целевой группы благоприобретателей в результате реализации мероприятий (результатов) комплексной госпрограммы «Развитие туризма во Владимирской области», а также предоставления возможности использовать универсальные метрики измерения достижения целевых приоритетов на каждом уровне управления.

## Заключение

В научном сообществе вопрос выбора механизмов управления любой сферой жизни общества является предметом широких дискуссий. В частности, в рамках анализа Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г.<sup>3</sup> многими исследователями неэффективное государственное управление рассматривается как одна из главных угроз экономической безопасности. Сегодня проблема повышения качества, эффективности и результативности государственного управления является приоритетной.

Один из основных компонентов эффективного и качественного управления – выбор такого управленческого механизма, который будет способствовать достижению запланированных показателей в рамках установленных целей. Процесс целеполагания служит основой стратегического планирования. Качество сформулированных целей влияет как на возможность их достижения, так и на общее направление развития. Тем не менее в практике государственного управления РФ в недостаточной степени учитываются потери, связанные с низким качеством выбранных управленческих инструментов, даже несмотря на то, что они могут быть весьма значительными. Помимо этого, часто поднимается проблема несогласованности целей в различных сферах управления. Например, в туристской сфере – в части нормативного

<sup>3</sup> О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г. Указ Президента РФ № 208 от 13.05.2017. СПС КонсультантПлюс.

регулирования, финансового управления и стратегического планирования.

Элементы же предложенного механизма управления позволяют повысить эффективность стратегического управления туристской отраслью, в том числе в части привлечения внебюджетных средств, через активизацию и вовлечение в процессы инициирования проектов всех целевых групп благоприобретателей. Апробация механизма управления туристской индустрией планируется при проведении комплексной госпрограммы «Развитие туризма во Владимирской области». В последующем, после получения результатов оценки эффективности реализации представленного механизма управления, он может быть применен на всю систему управления государственными программами в регионе.

Разработанный механизм управления туристской индустрией Владимирской области посредством программно-проектного подхода включает в себя единую систему планирования целевых параметров на всех уровнях управления, функциональную структуру управления туристской отраслью на уровне региона, инструменты финансового обеспечения и взаимодействия с муниципальным сообществом граждан и бизнес-сообществом. Консолидация и визуализация данных осуществляется

с использованием мониторинговой панели (дашборд). Данный механизм управления обеспечивает сквозную систему мониторинга благодаря прозрачной декомпозиции параметров документов стратегического планирования с федерального на региональный и муниципальный уровни. Структурные элементы указанного механизма также предполагают учет ответственности каждого должностного лица за качество работы и соблюдение сроков, ориентацию на результат, эффективное использование ресурсов и сотрудничество с другими членами команды.

**Конфликт интересов:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

**Критерии авторства:** Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

**Contribution:** All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for information published in this article.

## Литература / References

1. Fu S. The effectiveness of Governmental assistance policies for the tourism industry in the context of pandemic. *Highlights in Business, Economics and Management*, 2024, 24: 499–504. <https://doi.org/10.54097/74c32w51>
2. Ersungur Kaçar M., Selçuk G. N. Evaluation of the tourism potential of the TRA1 region in terms of regional development policies. *Current Perspectives in Social Sciences*, 2022, 26(1): 112–117. <https://doi.org/10.54614/JSSI.2022.1015212>
3. Желнина З. Ю. Туризм в фокусе государственной поддержки и стратегий развития территорий. *Теория и практика общественного развития*. 2023. № 4. С. 84–94. [Zhelnina Z. Yu. Tourism in the focus of state support and territorial development strategies. *Theory and Practice of Social Development*, 2023, (4): 84–94. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hpfpoj>
4. Дерен И. И., Земляникона А. Д. Факторы формирования туристских потоков в условиях современного развития туризма в Российской Федерации. *Вестник университета*. 2024. № 3. С. 40–53. [Deren I. I., Zemlyanikina A. D. Factors of forming tourist flows in modern development of tourism in the Russian Federation. *Vestnik universiteta*, 2024, (3): 40–53. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-3-40-53>
5. Николенко П. Г., Терехов А. М. Анализ состояния туристской отрасли в России и направления ее развития. *Статистика и Экономика*. 2022. Т. 19. № 4. С. 57–70. [Nikolenko P. G., Terekhov A. M. Analysis of the state of the tourism industry in Russia and the direction of its development. *Statistics and Economics*, 2022, 19(4): 57–70. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2022-4-57-70>
6. Потапова Е. П., Земляникона А. Д. Трансформация внутреннего туристского рынка с позиции мегатрендов-2035. *Стратегическое развитие в условиях неопределенности: XXI науч.-практ. конф.* (Владимир, 17 ноября 2023 г.) Владимир: РАНХиГС, 2024. С. 118–123. [Potapova E. P., Zemlyanikina A. D. Transformation of the domestic tourism market from the perspective of megatrends-2035. *Strategic development in conditions of uncertainty: Proc. XXI Sci.-Prac. Conf.*, Vladimir, 17 Nov 2023. Vladimir: RANEPA, 2024, 118–123. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/cxeohh>

7. Бареева Е. Д., Прохорова О. Н. Антикризисные меры по развитию внутреннего туризма в России. *Экономика. Информатика*. 2021. Т. 48. № 2. С. 252–263. [Bareeva E. D., Prokhorova O. N. Anti-crisis measures for the development of domestic tourism in Russia. *Economics. Information Technologies*, 2021, 48(2): 252–263. (In Russ.)] <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2021-48-2-252-263>
8. Астафьева А. Д. Пути совершенствования современной системы государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 8. С. 312–315. [Astafieva A. D. Current system of state support of small and medium enterprises: Improvement ways. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 2016, (8): 312–315. (In Russ.)]
9. Афиногенов Д. А., Кочемасова Е. Ю., Сильвестров С. Н. Стратегическое планирование: проблемы и решения. *Мир новой экономики*. 2019. Т. 13. № 2. С. 23–31. [Afinogenov D. A., Kochemasova E. Yu., Silvestrov S. N. Strategic planning: Challenges and solutions. *Mir novoj ekonomiki*, 2019, 13(2): 23–31. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2019-13-2-23-31>
10. Косинец Т. В. Совершенствование системы управления в сфере туризма и гостеприимства на примере Владимирской области. *Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности)*. 2014. № 7. С. 254–262. [Kosinets T. V. Improve the management system in the tourism and hospitality example of Vladimir Region. *Rynok transportnykh uslug (problemy povysheniia effektivnosti)*, 2014, (7): 254–262. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yllvue>
11. Абатурин А. А. Проблема развития туризма в г. Владимире и необходимость ее решения программным методом. *Социально-экономическое развитие современного государства: инновационный подход*: Междунар. науч.-практ. конф. (Владимир, 2008 г.) Владимир: ВИБ; Собор, 2008. С. 142–149. [Abaturin A. A. The problem of tourism development in Vladimir and the need to solve it using a program method. *Socio-economic development of the modern state: An innovative approach*: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Vladimir, 2008, 142–149. Vladimir: VIB; Sobor, 2008. (In Russ.)]
12. Мельникова Т. Б. Новые подходы к управлению туристским развитием региона. *Региональная экономика: опыт и проблемы*: XII Междунар. науч.-практ. конф. (Владимир, 15 мая 2019 г.) Владимир: РАНХиГС, 2019. С. 220–228. [Melnikova T. B. New approaches to managing regional tourism development. *Regional economy: Experience and problems*: Proc. XII Intern. Sci.-Prac. Conf., Vladimir, 15 May 2019. Vladimir: RANEPA, 2019, 220–228. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/axmsnn>
13. Яхварова Е. В. Повышение конкурентоспособности регионального туризма в России (на примере Саратовской области). *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2022. № 2. С. 185–196. [Yakhvarova E. V. Improving the competitiveness of regional tourism in Russia (on the example of the Saratov Region). *Aktualnye problemy ekonomiki i menedzhmenta*, 2022, (2): 185–196. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kndbep>
14. Калабкина И. М., Зотова Е. В. Современные формы получения доходов в туристской отрасли. *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2021. № 1. С. 152–158. [Kalabkina I. M., Zотова Е. V. Modern forms of income in the tourism industry. *Fundamental and applied researches of the cooperative sector of the economy*, 2021, (1): 152–158. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ecyxbk>
15. Dioko L. D. A. N. The content and structure of tourism and public policies: A temporal analysis of stability and change. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2024, 65(1): 7–33. <https://doi.org/10.1177/19389655231182086>
16. Дерен И. И. Экономические тенденции в сфере услуг в Российской Федерации с учетом глобальных факторов. *Вестник Национальной академии туризма*. 2020. № 3. С. 34–37. [Deren I. I. Economic trends in the service sector in the Russian Federation taking into account global factors. *Vestnik of National Tourism Academy*, 2020, (3): 34–37. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vzlpnb>
17. Хайретдинова О. А. К вопросу о создании региональной бизнес-экосистемы туризма и гостеприимства. *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика*. 2022. № 4. С. 146–152. [Khairetdinova O. A. On the issue of creating a regional business ecosystem of tourism and hospitality. *Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy*, 2022, (4): 146–152. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2022-4-42-146-152>
18. Басюк А. С., Демченко Д. О., Сапоньянс К. Д. Современное состояние, перспективы развития и основные тренды туристской отрасли России. *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 5. С. 569–572. [Basyuk A. S., Demchenko D. O., Saponyans K. D. Current state, development prospects and main trends of the Russian tourism industry. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 2023, (5): 569–572. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.154.5.110>

19. Берлизев Р. Н., Курашева Д. А. Современное состояние и перспективы развития туристской отрасли России. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. № 9-1. С. 37–39. [Berlizhev R. N., Kurasheva D. A. Current state and prospects of Russian tourism industry development. *Ekonomika i biznes: Teoriia i praktika*, 2021, (9-1): 37–39. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-9-1-37-39>
20. Ke W. The impact of tourism policies on the competitiveness of tourist destinations. *Economics, Law and Policy*, 2024, 7(1): 126–135. <https://doi.org/10.22158/elp.v7n1p126>
21. Каверзин И. Л., Чернов М. Д. Матричная концепция формирования стратегии развития индустрии туризма и гостеприимства на муниципальном и региональном уровнях. *Научный аспект*. 2024. Т. 4. № 6. С. 427–431. [Kaverzin I. L., Chernov M. D. Matrix concept of forming a strategy for the development of the tourism and hospitality industry at the municipal and regional levels. *Nauchnyi aspekt*, 2024, 4(6): 427–431. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zxhygl>
22. Смирнова О. О., Бочарова Л. К., Беляевская-Плотник Л. А., Богданова Ю. Н. Концептуальные подходы к формированию архитектуры документов стратегического планирования в России. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2019. Т. 10. № 4. С. 440–456. [Smirnova O. O., Bocharova L. K., Belyaevskaya-Plotnik L. A., Bogdanova Yu. N. Conceptual approaches to the formation of architecture of documents of strategic planning in Russia. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 2019, 10(4): 440–456. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.4.440-456>
23. Блохин А. А., Адамян Э. А., Китаев А. Е., Миронова И. И. Сравнительные оценки параметров целей государства и других субъектов управления российской экономикой. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2019. № 2. С. 3–25. [Blokhin A. A., Adamian E. A., Kitaev A. E., Mironova I. I. Comparative assessment of public management objectives in Russia's economy. *Moscow University Economics Bulletin*, 2019, (2): 3–25. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/cdidpt>
24. Гумеров Р. Р. Реализация национальных целей в предлагаемой модели стратегического народно-хозяйственного планирования. *Российский экономический журнал*. 2019. № 5. С. 3–24. [Gumerov R. R. Realization of national goals in the proposed model of strategic economic planning. *Russian Economic Journal*, 2019, (5): 3–24. (In Russ.)] <https://doi.org/10.33983/0130-9757-2019-5-3-24>
25. Болдырева С. Б. Комплексный подход к повышению уровня социально-экономического развития региона на основе туризма: скоординированное развитие на региональном, отраслевом и микроуровне. *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. 2022. Т. 19. № 2. С. 105–114. [Boldyreva S. B. Integrated approach to rising the level of social and economic development of the region based on tourism: Coordinated development on regional, sectoral and micro-levels. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2022, 19(2): 105–114. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nkisdp>
26. Жигарева М. И., Макаров С. Д. Управление туризмом в Российской Федерации на основе проектного подхода. *Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения*. 2023. Т. 18. № 3. С. 798–803. [Zhigareva M. I., Makarov S. D. Tourism management in the Russian Federation based on the project approach. *Zdorove – osnova chelovecheskogo potentsiala: Problemy i puti ikh resheniya*, 2023, 18(3): 798–803. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sbdxqf>
27. Дерен И. И., Земляникона А. Д. Повышение конкурентоспособности специализированных средств размещения во Владимирской области в контексте туристских ресурсов региона. *Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика*. 2024. № 3. С. 49–60. [Deren I. I., Zemlyanikina A. D. Improving the competitiveness of specialized accommodation facilities in the Vladimir Region in the context of the region's tourism resources. *Bulletin of the State University of Education. Series: Economics*, 2024, (3): 49–60. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18384/2949-5024-2024-3-49-60>
28. Коломиец А. Г. К новому качеству управления государственными финансами. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2020. № 2. С. 147–161. [Kolomiyets A. G. Towards a new quality of public finance management. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*, 2020, (2): 147–161. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/eyslnq>