УДК 338.48
JEL: L83, R58, H11, H83
EDN: NXZVLF

Оригинальная научная статья
ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ТУРИЗМА И РЕКРЕАЦИИ

Матвей Сергеевич Оборин[1],
Станислав Павлович Орлов[2]

[1]Пермский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Пермь, Российская Федерация; Пермский государственный национальный исследовательский университет; Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д.Н. Прянишникова», Пермь, Российская Федерация, Сочинский государственный университет, Сочи, Российская Федерация, recreachin@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-4281-8615

[2]Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Российская Федерация, orlovstanislav11@yandex.by, https://orcid.org/0000-0001-5133-8528

Аннотация. **Введение.** Традиционная оценка эффективности государственного управления туризмом опирается на количественные показатели (туристический поток, доходы), которые не отражают качество управленческих воздействий. В условиях структурной трансформации экономики требуется методический подход, позволяющий интегрировать социально-экономические индикаторы в операционный цикл принятия решений. Цель статьи – разработка такого подхода, основанного на преобразовании статистических данных в инструмент диагностики «узких мест» нормативно-правового и институционального обеспечения отрасли.

Методы. Исследование базируется на авторской системе из 28 показателей, сгруппированных в шесть функциональных блоков (макроэкономическая результативность, внешнеэкономическая устойчивость, инвестиционная активность, стимулирование потребительского поведения, регулирование рынка труда, социальная инклюзивность). Предлагаемый алгоритм включает четыре этапа: обеспечение сопоставимости данных (дефляторы, индексы цен), выявление проблемных зон через расчёт промежуточных интегральных показателей, весовое моделирование приоритетов государственной политики, формирование адаптивных управленческих воздействий.

Результаты. Группировка показателей в шесть блоков позволяет диагностировать функциональные диспропорции в механизмах государственной поддержки. Система весовых коэффициентов, адаптируемая под текущие цели национальных проектов, обеспечивает стратегическую гибкость оценки. Положительная динамика интегрального показателя при стабилизации бюджетных расходов свидетельствует об эффективности управленческого цикла; стагнация на фоне роста финансирования требует структурных реформ.

Обсуждение. Предложенный методический подход замыкает управленческий цикл «планирование – мониторинг – корректировка», способствуя оптимизации бюджетных расходов и повышению качества управления в сфере туризма и рекреации в условиях структурных преобразований экономики Российской Федерации.

Ключевые слова: государственное управление, туристско-рекреационная сфера, эффективность, управленческий цикл, методический подход, государственная политика.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Оборин М.М., Орлов С.П. Формирование методического подхода к оценке эффективности механизма государственного управления сферой туризма и рекреации // Государственное управление и право. 2026. № 2(10). С. 104-110. EDN: NXZVLF

© Оборин М.М., Орлов С.П., 2026

UDC 338
JEL: L26, R58, O25
EDN: NXZVLF

Original scientific article
HAC 5.2.3. Regional and sectoral economics

STATE SUPPORT AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE RUSSIAN FEDERATION

Matvey S. Oborin[1],
Stanislav P. Orlov[2]

[1]Perm Institute (branch) "Russian economic University G. V. Plekhanov", Perm, Russia Federation; Perm State National Research University, Perm, Russia Federation; Perm State Agro-Technological University named after Academician D. N. Pryanishnikov, Perm, Russia Federation, Sochi State University, Sochi, Russian Federation, recreachin@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-4281-8615

[2]Perm State National Research University, Perm, Russia Federation, orlovstanislav11@yandex.by, https://orcid.org/0000-0001-5133-8528

Annotation. **Introduction.** Traditional assessment of public administration efficiency in tourism relies on quantitative indicators (tourist flows, revenues) that do not reflect the quality of managerial actions. Under conditions of structural economic transformation, a methodological approach is needed that integrates socio-economic indicators into the operational decision-making cycle. The aim of this article is to develop such an approach based on converting statistical data into a diagnostic tool for identifying "bottlenecks" in the regulatory and institutional framework of the tourism industry.

Methods. The research is based on the authors' system of 28 indicators grouped into six functional blocks (macroeconomic performance, external economic sustainability, investment activity, consumer behavior stimulation, labor market regulation, social inclusiveness). The proposed algorithm includes four stages: ensuring data comparability (deflators, price indices), identifying problem areas through intermediate composite indicators, weighting modeling of state policy priorities, and forming adaptive management responses.

Results. Grouping indicators into six blocks makes it possible to diagnose functional disproportions in state support mechanisms. The system of weighting coefficients, adaptable to the current goals of national projects, ensures strategic flexibility of the assessment. Positive dynamics of the composite indicator with stable budget expenditures indicate the effectiveness of the management cycle; stagnation amid growing funding signals the need for structural reforms.

Discussion. The proposed methodological approach closes the management cycle of "planning – monitoring – correction", helping to optimize budget expenditures and improve the quality of governance in the field of tourism and recreation under the structural transformation of the Russian economy.

Keywords: public administration, tourism and recreation sphere, efficiency, management cycle, methodological approach, public policy.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Oborin, M.S., Orlov, S.P. (2026). Formation of a methodological approach to assessing the effectiveness of the mechanism of public administration in the field of tourism and recreation. Public administration and law, 2(10), 104-110. EDN: NXZVLF

Введение

Эффективность государственного регулирования сферы туризма традиционно оценивается через призму количественных индикаторов, таких как динамика туристического потока и объём поступлений. Однако на этапе структурной трансформации и восстановления экономики данные показатели не могут в полной мере служить критериями качества управления. Рост отраслевых показателей в этот период может быть обусловлен действием экзогенных факторов (например, ограничением выездного туризма), в то время как механизмы государственного регулирования могут сохранять инерционность. С точки зрения методологии государственного управления, значение имеет не только факт роста, а оценка того, как этот рост определяется качеством реализуемых управленческих воздействий.

Текущий инструментарий мониторинга (данные Росстата, ведомственная отчётность) характеризуется ретроспективностью анализа и «запаздыванием» данных. Это затрудняет интеграцию управленческого анализа в оперативный цикл принятия управленческих решений в рамках государственного управления. При отсутствии механизма оценки эффективности управленческого цикла бюджетные средства выделяются в рамках национальных и федеральных проектов, без определения эффективности отдельных элементов организационного механизма.

Проблемы государственного регулирования и развития туристического потенциала широко отражаются в современных исследованиях. В частности, исследователи рассматривают методы оценки потенциала внутренних ресурсов региона [1, с. 89] и методические подходы к исследованию регионального рынка туристских услуг [2, с. 826], вопросы реализации ресурсного потенци-

© Veselova N.Yu., Balashova E.S., 2026

ала регионов [3, с. 191] и проблемы стратегического управления отраслевыми комплексами [4, с. 103]. Внимание уделяется совершенствованию государственного регулирования [5] и законодательной базы [6, с. 124], а также цифровой трансформации отрасли в условиях внешних ограничений [7, с. 29]. В то же время, несмотря на созданную основу в области трансформации государственных приоритетов [8, с. 16], по-прежнему сохраняется необходимость формирования комплексного методического подхода к оценке эффективности механизма государственного управления сферой туризма и рекреации.

Цель исследования

Целью исследования является разработка методического подхода к оценке эффективности государственного регулирования, основанного на интеграции системы социально-экономических показателей в операционный цикл принятия управленческих решений.

Методы исследования

Для оценки эффективности туризма автором ранее была разработана система из 28 показателей [9, с. 725], и в этом исследовании она выступает как элемент контроля изменений для цикла диагностики и управления. Предполагается, что каждый из 6 блоков показателей (от ВВП и налогов до доступности услуг) связан с определённой сферой ответственности государственных органов. Через мониторинг отклонений этих показателей можно выявлять «пробелы» в нормативно-правовой базе и неэффективные звенья в цепочке принятия решений. Таким образом, предлагаемый методический подход рассматривает показатели как контрольные точки, которые отражают качество реализации государственных функций.

Логика распределения показателей по шести блокам позволяет провести диагностику «узких мест» в механизме управления:

1. Блок макроэкономической результативности отражает эффективность проводимой политики. Здесь оценивается способность государства создавать условия для легализации бизнеса и роста добавленной стоимости. Если темпы роста налоговых поступлений отстают от динамики ВВП отрасли, это сигнализирует о неэффективности налогового администрирования или избыточном давлении, уводящем бизнес в «серую» зону.

2. Блок внешнеэкономической устойчивости является индикатором политики международного позиционирования. В период восстановления экономики экспорт туристических услуг (въездной поток) становится маркером качества работы институтов продвижения и визового регулирования.

3. Блок инвестиционной активности диагностирует механизмы государственной поддержки. Здесь важен не абсолютный объём вложений, а состояние основных фондов и рентабельность. Высокий износ фондов при наличии бюджетных средств указывает на неэффективность механизма отбора инвестиционных проектов или коррупционные риски в распределении субсидий.

4. Блок стимулирования потребительского поведения оценивает программное управление. Динамика внутренних поездок на душу населения напрямую коррелирует с качеством реализации национальных проектов и региональных программ развития туризма.

5. Блок регулирования рынка труда отражает социально-управленческую эффективность. Уровень заработной платы и производительность труда в отрасли позволяют судить о качестве кадровой политики и эффективности образовательных кластеров, создаваемых при поддержке государства.

6. Блок социальной инклюзивности показывает эффективность распределительных механизмов. Доступность отдыха для населения и динамика цен на туристические продукты относительно общей инфляции свидетельствуют о том, насколько механизм управления справляется с социальной функцией, предотвращая монополизацию рынка и дефицит предложения.

Результаты исследования и их обсуждение

Методический подход предполагает переход от анализа данных к анализу управленческих воздействий. Схема методического подхода представлена на рисунке 1.

Предлагается использовать комплексную систему индикаторов, адаптированную для регионального и федерального уровней. Эта система включает около 28 ключевых метрик, основанных на более чем 50 исходных показателях, с акцентом на относительные величины (коэффициенты, проценты, значения на душу населения). Данные группируются в шесть модулей, что позволяет проводить анализ как по отдельным блокам (для выявления локальных проблем), так и в рамках единой модели (с расчётом интегрального индикатора для общей оценки). Группировка учитывает факторы, такие как региональные различия в инфраструктуре и туристическом потенциале, мультипликативные эффекты на смежные сектора (транспорт, торговля), экзогенные воздействия (экономические кризисы, пандемии, политическая нестабильность), а также межотраслевую природу туризма, где экономический рост может конфликтовать с экологической нагрузкой. Для обеспечения сопоставимости данных применяются корректировки: все финансовые метрики рассчитываются в фиксированных ценах базового пери-

Рисунок 1. Схема методического подхода к оценке эффективности механизмов государственного управления сферой туризма и рекреации [составлено авторами]
Figure 1. Scheme of a methodological approach to assessing the effectiveness of public administration mechanisms in the field of tourism and recreation [compiled by the authors]

ода, с использованием дефляторов ВВП для учёта инфляции; относительные индикаторы минимизируют искажения от абсолютных значений, временные ряды нормализуются для сравнения динамики между регионами.

Практическая реализация методического подхода предполагает последовательную декомпозицию процесса оценки эффективности на этапы, обеспечивающие переход от первичного мониторинга к обоснованию корректирующих воздействий в системе государственного регулирования.

Этап I. Обеспечение сопоставимости данных.

Первый этап направлен на разграничение естественного роста рынка и реальных результатов работы государственных органов. Использование дефляторов и индексов цен позволяет очистить динамику показателей от влияния инфляции. Это обеспечивает объективность оценки чистого вклада механизма государственной поддержки в восстановление отрасли и исключает ошибочную интерпретацию номинального роста как показателя эффективности управления.

Сопоставимость достигается через стандартизацию данных. Экономические метрики, например, доля добавленной стоимости в ВВП, доходы бюджета на душу населения, корректируются на инфляционные факторы. Социальные индикаторы (занятость, доступность услуг) выражаются в относительных терминах для учёта демографических и региональных условий. Это позволяет сравнивать данные по годам и территориям, исключая влияние внешних шоков, таких как колебания валютных курсов или сезонность.

Этап II. Выявление проблемных зон через группировку показателей.

Расчёт шести промежуточных интегральных показателей позволяет выявлять проблемы в направлениях государственного регулирования. Несоответствие динамики между блоками (например, рост макроэкономических показателей при стагнации показателей занятости) указывает на нарушение механизма и ситуацию, при которой экономические преференции не приводят к социальным эффектам. Такое отклонение является сигналом для пересмотра отраслевых нормативов и механизмов распределения бюджетных средств.

Группировка проводится по модульному принципу. Каждый блок включает данные для:

макроэкономической результативности – доля добавленной стоимости отрасли в ВВП (%), изменения добавленной стоимости на душу населения с корректировкой на дефлятор ВВП (%), бюджетные доходы от

отрасли на душу населения в постоянных ценах (тыс. руб./чел.);

внешнеэкономической устойчивости – экспорт услуг на одну въездную поездку (долл. США/поездка), экспорт услуг на душу населения (долл. США/чел.), сальдо баланса по поездкам (долл. США), отношение въездных поездок к численности населения (коэффициент);

инвестиционной активности – инвестиции в основные активы в фиксированных ценах (тыс. руб.), общая рентабельность сектора (%), степень износа основных фондов (%), количество туристических организаций (единиц), число ключевых туристических объектов (единиц);

стимулирования потребительского поведения – отношение внутренних поездок к численности населения (коэффициент), доля туристов относительно населения (%), количество российских туристов на единицу вместимости мест размещения (чел./место), коэффициент загрузки номерного фонда (чел.);

регулирования рынка труда – средняя численность сотрудников (млн чел.), доля занятости в отрасли от общей занятости (%), среднемесячная зарплата в секторе в постоянных ценах (тыс. руб.), отношение отраслевой зарплаты к средней по экономике (%), производительность труда по выручке на сотрудника в постоянных ценах (тыс. руб./чел.);

социальной инклюзивности – оборот общественного питания на душу населения в постоянных ценах (тыс. руб.), объём пассажирских перевозок на человека (единиц/чел.), средние расходы на туризм в домохозяйстве в постоянных ценах (тыс. руб.), доля туризма в потребительских расходах (%), темпы роста доходов населения относительно цен на внутренние услуги (коэффициент), изменения индекса цен на туристические услуги относительно общей инфляции (коэффициент), обеспеченность населения местами в коллективных средствах размещения (чел./место).

Условия группировки включают учёт многоаспектности (экономика, социум, экология), мультипликативных эффектов и региональной дифференциации, что расширяет логические связи между блоками и усиливает доказательную базу для выявления дисбалансов.

Этап III. Интеграция данных и весовое моделирование приоритетов государственной политики.

На этом этапе шесть промежуточных интегральных показателей преобразуются в один интегральный показатель. Это осуществляется на основе системы весовых коэффициентов, которые выступают инструментом стратегического маневрирования. Значения весов не являются константами, а определяются актуальными задачами государственного планирования. В случае приоритизации инфраструктурного строительства, например, вместо увеличения потока иностранных туристов, модулю «Инфраструктура» присваивается больший вес. Это позволяет адаптировать систему оценки к текущим целям страны, не меняя список самих показателей.

Комплексная модель оценки строится на равных весах для блоков (по 1/6), с внутренними коэффициентами (например, 1/3-1/7 в зависимости от количества индикаторов в модуле), что обеспечивает гибкость и доказательность. Интегральный индикатор отражает общую динамику, учитывая приоритеты политики (например, больший вес социальным блокам в периоды кризисов).

Этап IV. Формирование адаптивных управленческих воздействий.

Заключительный этап алгоритма включает преобразование количественного значения интегрального показателя в набор предложений по актуализации нормативно-правовой базы согласно текущим условиям развития отрасли. Сопоставляя динамику показателя с объёмом затраченных бюджетных средств, можно определить оптимальный механизм управления:

- положительная динамика интегрального показателя при стабилизации бюджетных расходов свидетельствует об эффективности управленческого цикла;

- стагнация интегрального показателя на фоне увеличения финансирования указывает на необходимость структурных реформ институтов развития и пересмотра нормативно-правовой базы.

Предлагаемый методический подход позволяет по результатам оценки перераспределить ресурсы и замкнуть цикл управления через уточнение целей национальных и региональных проектов.

Таким образом, сформирован методический подход, в основе которого для оценки механизмов государственного управления сферой туризма и рекреации используются показатели социально-экономической эффективности. Основной акцент в исследовании сделан на преобразовании отчётных данных в инструмент принятия управленческих решений.

Выводы

По итогам исследования сформированы следующие выводы:

1. Разработанная автором [9, с. 725] система из показателей, сгруппированная в 6 функциональных блоков, обладает потенциалом с точки зрения оценки качества государственного регулирования. В рамках предлагаемого методического подхода каждый блок служит показателем эффективности определённых направлений государственной политики, от стимулирования инвестиций до реализации социальных функций государства.

2. Сформированный алгоритм реализации методического подхода обеспечи-

вает переход от мониторинга показателей к интерпретации интегрального показателя эффективности как меры результативности государственного регулирования. Такой подход позволяет оценить совокупный эффект управленческого воздействия в контексте восстановления экономики с учётом влияния инфляционных процессов и внешней среды.

3. Применение модульного принципа и системы весовых коэффициентов позволяет государственным органам проводить стратегические мероприятия и корректировки. Это гарантирует, что система оценки будет адаптирована к текущим целям развития, изложенным в программных документах (национальных проектах и стратегиях), без необходимости введения дополнительных показателей.

Практическое применение этого подхода поможет усовершенствовать цикл управления от планирования и мониторинга до корректировки программных мероприятий. Это создаёт методологическую основу для актуализации нормативно-правовых актов, оптимизации бюджетных расходов и устойчивого развития туристско-рекреационной отрасли в условиях структурных преобразований экономики Российской Федерации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Черникова Л.И., Бокарева Е.В. Методы оценки территориального туристского потенциала // Сервис в России и за рубежом. 2025. № 1. С. 89-98. DOI: 10.5281/zenodo.17130886.

2. Шмарков М.С. Методический подход к исследованию состояния регионального рынка туристских услуг // Russian Journal of Economics and Law. 2025. № 4. С. 826-855. DOI:10.21202/2782-2923.2025.4.826-855.

3. Карлов А.Н., Богатырёв Р.А. Развитие туризма в Российской Федерации как вектор реализации туристского потенциала в регионах // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. № 6. С. 191-200. DOI: 10.22394/2071-2367-2020-15-6-191-200.

4. Гусева В.А. Поляков В.А. Стратегическое управление развитием туристско-рекреационного комплекса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 10(128). С. 103-107. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-10-103-107.

5. Казакова К.С. Направления совершенствования государственного регулирования туристической деятельности в Российской Федерации // Современные технологии управления. 2023. № 4(104). URL: https://sovman.ru/article/10409/.

6. Прокопович Г.А. Основные направления совершенствования законодательства в сфере оказания туристских услуг // Вестник Московского университета МВД России. 2025. № 1. С. 124-128. DOI: 10.24412/2073-0454-2025-1-124-128.

7. Гриненко С.В. Цифровая трансформация туризма в условиях санкционных ограничений – фактор экономического роста // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2025. № 2(26). С. 29-36. DOI: 10.18572/2686-858X-2025-2.6-2-29-36.

8. Оборин М.С., Орлов С.П. Трансформация приоритетов государственного регулирования сферы туризма и рекреации в Российской Федерации // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. № 2. С. 16-35. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-2.

9. Орлов С.П. Проблематика разработки системы показателей оценки социально-экономической эффективности развития туризма в Российской Федерации // Инновации и инвестиции. 2025. № 4. С. 723-727. URL: https://innovazia.ru/archive/62294/.

Информация об авторах

Оборин Матвей Сергеевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории; профессор кафедры экономического анализа и статистики; профессор кафедры менеджмента

Орлов Станислав Павлович – аспирант

REFERENCES

1. Chernikova, L.I., Bokareva, E.V. (2025). Methods for assessing the territorial tourism potential. Service in Russia and Abroad, 1, 89-98. DOI: 10.5281/zenodo.17130886. (In Russ.)

2. Shmarkov, M.S. (2025). Methodological approach to studying the state of the regional tourism services market. Russian Journal of Economics and Law, 4, 826-855. DOI: 10.21202/2782-2923.2025.4.826-855. (In Russ.)

3. Karlov, A.N., Bogatyrev, R.A. (2020). Development of tourism in the Russian Federation as a vector for realizing the tourism potential in the regions. Central Russian Journal of Social Sciences, 6, 191-200. DOI: 10.22394/2071-2367-2020-15-6-191-200. (In Russ.)

4. Guseva, V.A., Polyakov, V.A. (2025). Strategic management of the development of the tourism and recreation complex. Economics and Business: Theory and Practice, 10(128), 103-107. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-10-103-107. (In Russ.)

5. Kazakova, K.S. (2023). Directions for improving state regulation of tourism activities in the Russian Federation. Modern Management Technologies, 4(104). URL: https://sovman.ru/article/10409/. (In Russ.)
6. Prokopovich, G.A. (2025). Main directions for improving legislation in the field of tourism services. Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 1, 124-128. DOI: 10.24412/2073-0454-2025-1-124-128. (In Russ.)
7. Grinenko, S.V. (2025). Digital transformation of tourism under sanctions restrictions as a factor of economic growth. Professor's Journal. Series: Recreation and Tourism, 2(26), 29-36. DOI: 10.18572/2686-858X-2025-2.6-2-29-36. (In Russ.)
8. Oborin, M.S., Orlov, S.P. (2024). Transformation of priorities of state regulation of tourism and recreation in the Russian Federation. Research Result. Technologies of Business and Service, 2, 16-35. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-2. (In Russ.)
9. Orlov, S.P. (2025). Problems of developing a system of indicators for assessing the socio-economic efficiency of tourism development in the Russian Federation. Innovations and Investments, 4, 723-727. URL: https://innovazia.ru/archive/62294/. (In Russ.)

Information about the authors
Matvey S. Oborin – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of World and Regional Economics, Economic Theory; Professor of the Department of Economic Analysis and Statistics; Professor of the Department of Management
Stanislav P. Orlov – postgraduate student

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.
The authors declare that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.

Поступила в редакцию (Reserved) 02.02.2026
Поступила после рецензирования 24.02.2026
Принята к публикации (Accepted) 15.04.2026