

Лихарева Татьяна Станиславовна

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРОЙ
НА ОСНОВЕ КЛАСТЕРНО-СЕТЕВОЙ МОДЕЛИ**

Специальность 5.2.7 – Государственное и муниципальное управление

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова»

Научный руководитель: **Оборин Матвей Сергеевич,**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Чудновский Алексей Данилович,**
доктор экономических наук, профессор,
директор Института управления персоналом,
социальных и бизнес-коммуникаций,
заведующий кафедрой управления
в международном бизнесе и индустрии
туризма ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»

Новикова Наталья Валерьевна,
доктор экономических наук, доцент, профессор
кафедры региональной, муниципальной
экономики и управления ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический университет»

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный
университет экономики и управления «НИНХ»
(НГУЭУ)», г. Новосибирск

Защита состоится «11» ноября 2025 г. в 11.00 на заседании диссертационного совета Пермского национального исследовательского политехнического университета Д ПНИПУ.08.23, по адресу: 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29, ауд. 345.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» (сайт <http://pstu.ru>).

Автореферат разослан «___» _____ 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д ПНИПУ.08.23,
кандидат экономических наук, доцент

Е. С. Лобова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность рассматриваемой темы. Диверсификация сферы услуг и обеспечение высоких темпов ее роста закономерно предполагают адаптацию моделей государственного управления к секторальным особенностям ее функционирования. Научно обоснованный подход к выбору инструментов управления различными секторами направлен на дифференциацию методов, их адресное и избирательное применение для максимального учета совокупности элементов и связей сложных объектов управления. Туристско-рекреационная деятельность является разнообразной, включает услуги, направленные на удовлетворение спроса, а также сопутствующие виды деятельности, оказывающие влияние на качество и диверсификацию предложения, формирующегося в субъектах РФ. Различие процессов и функций деятельности в секторах туристско-рекреационной сферы не позволяет применять единую концепцию и модель к ее управлению и регулированию.

Сложность туристско-рекреационной сферы как объекта государственного управления обусловлена необходимостью применения разнообразных инструментов, методов и технологий, выходящих за рамки организационно-административного подхода, широко представленного в национальных программах, проектах, комплексах мер по достижению приоритетных целей диверсификации услуг, повышению их качества и доступности в субъектах РФ. Текущий подход к управлению туризмом на уровне федерации и регионов основывается на единстве целей отраслевого и пространственного развития в условиях программно-целевого и индикативного планирования. Представленный подход позволяет получать устойчивые изменения отраслей и территорий, связанные со значительными преобразованиями материальной базы секторов, оказывающих основные виды услуг, географической трансформацией размещения объектов и инфраструктуры, позволяющих эффективно аккумулировать и вовлекать ресурсы различных типов в экономическую деятельность. Территории субъектов РФ, обладающие потенциалом туристских объектов и ресурсов, управляются на основе кластерной политики, предусматривающей создание кластеров с диверсифицированной специализацией, позволяющей привлечь различные сегменты потребителей и увеличить спрос.

Реализуется кластерная модель государственного управления туристско-рекреационной сферой, основанная на программно-целевом планировании территориальных и отраслевых эффектов. Однако применение инструментов кластерной политики, несмотря на результативность, достигнутую в сфере материального производства, нуждается в адаптации к особенностям туристско-рекреационной деятельности, многообразным связям ее субъектов с внешней средой, территориальному потенциалу туристских ресурсов и объектов с другими секторами. Можно говорить о процессах активного формирования кластерно-сетевой модели государственного управления, в которой должны найти отражение дифференцированные секторальные инструменты, методический подход, оценивающий эффективность применяемых программно-целевых мер на основе баланса развития секторов туристско-рекреационной деятельности, а также сочетание совокупности применяемых методов формирования межсубъектного взаимодействия. Сложившиеся условия актуализируют

разработку кластерно-сетевой модели государственного управления туристско-рекреационной сферой, которая будет отвечать потребностям и целям стратегического планирования отраслевого и территориального развития.

Степень изученности проблемы. Концепциям государственного управления сложными социально-экономическими системами, формированию управленческих механизмов и инструментов посвящены работы таких отечественных и зарубежных ученых, как Л. И. Абалкин, Е. Г. Анимица, С. Ю. Глазьев, А. Г. Гранберг, А. Г. Жукова, Е. Е. Жуланов, Г. Б. Клейнер, Н. В. Конципко, Э. Р. Кузнецова, Ю. Г. Лаврикова, Ж. А. Мингалева, В. В. Мельников, М. С. Оборин, А. С. Хмель, А. Г. Шеломенцев, T. Andersson, E. M. Bergman, K. C. Doğan, E. J. Feser, S. Czamanski, L. de Albas, M. Enright, C. Fredriksson, H. G. Frederickson, L. Lindmark, N. Henry, S. P. Osborne, B. Parlak, и др.

Программно-целевой подход к государственному управлению изучался Я. С. Базылевым, О. С. Борщевской, В. Н. Волковой, М. С. Обориным, Н. П. Паздниковой, О. С. Сухаревым, В. Л. Тамбовцевым и др.

Вопросам государственного управления и регулирования туристско-рекреационной сферы посвящены работы Л. М. Бухариной, А. М. Ветитнева, Т. Е. Гварлиани, М. И. Горбачевой, Г. А. Карповой, К. С. Казаковой, И. В. Краковецкой, В. И. Кружалина, О. Е. Лебедевой, А. И. Зырянова, С. Э. Мышлявцевой, Л. Ю. Мажар, Л. А. Нестеренко, Н. В. Новиковой, Л. Б. Нюренбергер, М. С. Оборина, Н. Е. Петренко, И. Р. Поляковой, А. Н. Полухиной, Н. А. Симченко, А. С. Соловьевой, Я. С. Тестиной, С. Ю. Цехлы, А. Д. Чудновского, М. Ю. Шерешевой, Ж. П. Шнорр и др.

Научные результаты, связанные с проблемами оптимизации и развития государственного управления туристско-рекреационной сферой, широко представленные в работах отечественных и зарубежных авторов, тем не менее недостаточно охватывают особенности кластерно-сетевого взаимодействия субъектов различной специализации, предполагающие дифференциацию секторальных механизмов и инструментов.

Объект исследования – система государственного управления туристско-рекреационной сферой.

Предмет исследования – отношения в сфере секторального управления туристско-рекреационной сферой на основе кластерно-сетевой модели реализации программно-целевого подхода в субъектах РФ.

Целью диссертационного исследования является формирование кластерно-сетевой модели государственного управления туристско-рекреационной сферой с учетом секторальной дифференциации инструментов на основе развития теоретических, методических и практических положений.

Задачи исследования:

1) расширить научно-теоретические положения о моделях государственного управления туристско-рекреационной сферой в условиях кластерно-сетевого взаимодействия субъектов различных секторов, требующих применения дифференцированных инструментов для достижения результатов программно-целевого подхода;

2) представить методический подход с применением трендового анализа основных секторов туристско-рекреационной сферы, позволяющий оценивать результаты государственного и муниципального управления на основе программно-целевых

показателей, дополненных кластерно-сетевым взаимодействием как относительно самостоятельным объектом;

3) разработать кластерно-сетевую модель государственного управления туристско-рекреационной сферой, обеспечивающую достижение программно-целевых показателей дифференциацией применения инструментов, дополненных предпринимательской и государственной инициативой, к ресурсным и институциональным условиям функционирования ее секторов в субъектах РФ.

Область научного исследования соответствует п. 4. Организация, модели, механизмы, инструменты и технологии государственного и муниципального управления. Состав, объем, распределение полномочий и ответственности, взаимодействие государственных и муниципальных органов; п. 17. Программный, проектный и процессный подходы в государственном и муниципальном управлении. Механизмы формирования, реализации и оценки исполнения программ и проектов; п. 25. Межрегиональное сотрудничество: цели, формы, модели, механизмы, результативность. Секторальное управление. Межотраслевое сотрудничество. Кластерная политика паспорта специальности ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление.

Научная новизна исследования отражена в следующих положениях, выносимых на защиту:

1) развиты и уточнены основные научные понятия и классификация инструментов государственного управления, необходимые для описания и исследования процессов формирования кластерно-сетевой модели туристско-рекреационной сферы как совокупности секторов, субъекты которых развивают специализацию на основе кластерно-сетевого взаимодействия;

2) представлен методический подход к оценке государственного управления трансформациями состояния туристско-рекреационной сферы на основе секторальной динамики достижения программно-целевых показателей путем применения системы дифференцированных инструментов, адаптированных к институциональной среде кластерно-сетевого взаимодействия субъектов РФ;

3) разработана кластерно-сетевая модель государственного управления туристско-рекреационной сферой, обеспечивающая достижение программно-целевых показателей дифференциацией применения инструментов, дополненных предпринимательской и государственной инициативой, к ресурсным и институциональным условиям функционирования ее секторов в субъектах РФ.

Теоретическая значимость исследования состоит в дополнении и развитии теории государственного управления туристско-рекреационной сферой элементами кластерно-сетевого взаимодействия, которое может рассматриваться как один из объектов воздействия программно-целевых инструментов и механизмов и способствовать достижению стратегических ориентиров государственной кластерной политики по развитию туризма.

Практическая значимость исследования заключается в применении актуальных трендов и закономерностей развития секторов туристско-рекреационной деятельности в формировании кластерно-сетевой модели управления туристско-рекреационной сферой в субъектах РФ с высоким потенциалом ее развития.

Методология и методы исследования. Теоретико-методическое обоснование положений развития моделей государственного управления содержит элементы программного, процессного, кластерного, сетевого и эволюционного подходов. При проведении исследования использовались общелогические методы исследования (синтез, анализ), анализ управленческих парадигм, теорий и моделей, статистическая обработка данных, эконометрическое моделирование, показатели секторальной динамики. В качестве специфических методов использовались кластерный и кластерно-сетевой методы, адаптированные для туристско-рекреационной сферы как сложного экономического объекта, анализа состояния и развития региональных кластеров с туристско-рекреационной специализацией.

Информационная база исследования состоит из трех основных групп источников. Первая представлена кодифицированными нормативно-правовыми актами федерального уровня, отдельными законами, программами, стратегиями, направленными на управление туристско-рекреационной сферой, регулирование и поддержку ее субъектов. Вторая группа включает материалы статистики и сборники статистических данных по РФ и субъектам РФ (Росстат), а также данные территориальных органов Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю, Республике Татарстан, Республике Башкортостан, Удмуртской Республике, Кировской области. Следующая группа источников представлена научными публикациями отечественных и зарубежных авторов по проблемам государственного управления туристско-рекреационной сферой, аналитикой рейтинговых агентств, компаний и специалистов.

Степень достоверности и обоснованности результатов исследования обеспечивается соответствием собственных выводов и положений автора имеющимся в науке результатам теории государственного управления, эконометрической обработке статистических данных, включая прогнозирование состояния туристско-рекреационной сферы и ее отдельных секторов.

Личный вклад автора заключается в определении исследовательской проблемы, теоретического и практического вклада полученных результатов, в разработке основного содержания исследования, включая объект и предмет, цель и задачи диссертационной работы, выборе методологии, методов и подходов к проведению научно-теоретического, эконометрического анализа, интерпретации собственных выводов и рекомендаций.

Апробация результатов работы. Основные результаты исследований, полученные автором в процессе диссертационного исследования, содержатся в разработках НИР «Разработка модели развития экологического туризма на базе ООПТ Пермского края». Ряд выводов и положений научно-теоретического и практического характера опубликован по результатам проведения всероссийских и международных конференций: XVII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики и образования в современных условиях» (г. Оренбург, 2025 г.); VIII Международная научно-практическая конференция «Города и местные сообщества» (г. Пермь, 2025 г.); XV Международная научно-практическая конференция «Инновационный потенциал развития науки в современном мире: технологии, инновации, достижения» (г. Уфа, 2024 г.);

IV Международная научно-практическая конференция «Теоретические и практические вопросы фундаментальных и прикладных научных исследований» (г. Уфа, 2024 г.); VII Международная межвузовская научно-практическая конференция преподавателей и студентов «Современные научные исследования: модели и технологии цифровых и инновационных решений» (г. Краснодар, 2023 г.); Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и обучающихся «Молодежная наука 2022: технологии, инновации» (г. Пермь, 2022 г.); Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и обучающихся «Молодежная наука 2021: технологии, инновации» (г. Пермь, 2021 г.).

Результаты, полученные автором самостоятельно, внедрены в деятельность Министерства по туризму Пермского края, Министерства природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Пермского края, Пермской торгово-промышленной палаты, ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. академика Д. Н. Прянишникова».

Структура и объем диссертации определены целью, задачами и логикой содержания исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 200 наименований. Текст диссертации изложен на 197 страницах, содержит 35 таблиц и 69 рисунков, 4 приложения.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ И ПОЛОЖЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Основное содержание работы

Во введении содержатся основные элементы научного исследования, приведена актуальность, сформулированы положения, выносимые на защиту, и научная новизна.

В первой главе *«Научно-теоретические подходы к государственному управлению туристско-рекреационной сферой на основе кластерно-сетевой модели»* на основе систематизации и обобщения научных работ уточнены и дополнены научно-теоретические положения государственного управления туристско-рекреационной сферой на основе кластерно-сетевого взаимодействия субъектов секторов.

Во второй главе *«Рыночный потенциал развития государственного управления туристско-рекреационной сферой на основе кластерно-сетевой модели»* разработана методика оценки государственного управления туристско-рекреационной сферой на основе секторальной динамики, обеспеченной дифференциацией применения механизмов и инструментов.

В третьей главе *«Формирование кластерно-сетевой модели государственного управления туристско-рекреационной сферой субъектов РФ»* разработана кластерно-сетевая модель государственного управления туристско-рекреационной сферой, внедрение которой положительно отразится на программно-целевых показателях.

В заключении сформулированы результаты, выводы и предложения, определены направления дальнейших исследований, их востребованность.

Основные положения и результаты исследования, выносимые на защиту

1. Развиты и уточнены основные научные понятия и классификация инструментов государственного управления, необходимые для описания и исследования процессов формирования кластерно-сетевой модели туристско-рекреационной сферы как совокупности секторов, субъекты которых развивают специализацию на основе кластерно-сетевого взаимодействия.

Туристско-рекреационная сфера (ТРС) выполняет важные функции в социально-экономическом развитии субъектов РФ, влияет на улучшение качества жизни населения за счет качества услуг и диверсификации промышленной специализации, привлечения ресурсов на сельские территории. Являясь совокупностью субъектов экономической деятельности различной специализации, ТРС представляет сложный объект, государственное управление которым осуществляется на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. В настоящее время сложилась практика государственного управления социально-экономическим развитием страны и регионов на основе программно-целевого подхода, включающая достижение территориальных и отраслевых показателей. Ее преимуществом является связанность объектов различными государственными программами и проектами, имеющими федеральный, региональный и муниципальный уровни. Данный подход позволяет детализировать стратегические цели и гибко подходить к их достижению в зависимости от состояния условий региона: природно-ресурсных, социально-экономических и организационно-управленческих.

Парадигмы и модели государственного управления существенно эволюционировали, что отразилось на содержании и особенностях управления ТРС (рисунок 1).



Источник: разработано автором.

Рисунок 1 – Научно-теоретические модели государственного управления ТРС

Концепции государственного управления основаны на определении ТРС как единого объекта, функционирование которого способствует созданию разнообразных туристско-рекреационных услуг, имеющих ценность для потребителей. Реализуемые на практике модели позволяют применять универсальные инструменты и методы управления, но не учитывают различия секторов ТРС (рисунок 2).



Источник: разработано автором.

Рисунок 2 – Эволюция моделей государственного управления ТРС на основе секторальной дифференциации

Каждый сектор ТРС должен быть выделен как относительно самостоятельный объект, к которому применяются дифференцированные инструменты (рисунок 3).

Критерий	Управление ТРС	Управление секторами ТРС
1. Финансово-бюджетные	Инвестиции, субсидии, закупки, льготы и режимы	Параметры инвестиционных контрактов и требований
2. Административные	Границы кластеров, горно-санитарных округов, ООПТ, охрана туристских ресурсов	Нормы, регламенты для бизнеса, сохранение туристских ресурсов и объектов
3. Экономические	Целевые программы, проекты, гранты, конкурсы фондов, министерств	Поддержка инициатив, стартапов, бизнеса, физлиц
4. Маркетинговые	Поддержка участников кластеров, продвижение услуг	Рекламные туры, выставки, ярмарки, сервисы, платформы
5. Структурные	ГЧП, проекты с высокой долей частных инвестиций	Секторальные проекты, инвестиции, программы
6. Предпринимательские	Инициативное бюджетирование	Инициативы бизнеса, госорганов, общественности, физлиц

Источник: разработано автором.

Рисунок 3 – Уточненная классификация инструментов государственного управления секторами ТРС

Основными секторами, формирующими услуги ТРС, являются размещение (гостиницы и различные средства размещения), продвижение и реализация услуг (турагенты и туроператоры), размещение и лечение (санаторно-курортный комплекс). Введена предпринимательская, общественная и властная инициатива как самостоятельный инструмент, используемый в выявлении «точек роста» ТРС в субъектах страны и устранении локальных уязвимостей.

Проведение исследования моделей государственного управления привело к необходимости уточнения ряда научных понятий (табл. 1).

Таблица 1 – Понятия кластерно-сетевого взаимодействия субъектов туристско-рекреационной сферы

Автор	Определение	Преимущество, недостаток
Полухина А. Н.	Кластерно-сетевое взаимодействие – развитие социального внутреннего туризма за счет ГЧП на основе формирования особой социально-экономической сферы	Акцент на социальной значимости туризма, устойчивом развитии и п доступности туристских услуг. Особое внимание уделяется ГЧП, важности государственного регулирования и поддержки в отрасли. Фокус на внутреннем туризме сужает потенциал кластерно-сетевого взаимодействия. Не учтено ключевое влияние цифровизации на каналы взаимодействия
Нестеренко Л. А.	Кластерно-сетевое взаимодействие – форма кооперации между участниками туризма на основе географической близости и цифровых коммуникаций	В определение включены географический и цифровой компоненты, что отражает гибридный характер бизнес-моделей, сочетающих офлайн- и онлайн-форматы сотрудничества. Отсутствуют экономические и управленческие механизмы. Не учитывается роль государства и общественных институтов в регулировании кластеров
Соловьева А. С.	Кластерно-сетевое взаимодействие – модель устойчивых коммуникационных и экономических связей между субъектами туризма независимо от их территориального расположения	Акцент на устойчивости коммуникационных и экономических связей между субъектами туризма, формирующих долгосрочные партнерства и снижающих транзакционные издержки. Учет глобализационного фактора (независимость от территориального расположения) расширяет возможности интеграции участников рынка. Недостаток конкретики форм кооперации и роли кластера как основной формы концентрации ресурсов затрудняет ее практическое применение
Авторское определение	<i>Кластерно-сетевое взаимодействие субъектов ТРС</i> – это интегрированная система кооперации между государственными, коммерческими и общественными структурами, основанная на географической кластеризации, цифро-сетевой интеграции и институциональном межсекторальном партнерстве, где ключевыми признаками будут являться гибридность кластеров и цифровых сетей, мультисубъектность, включающая бизнес, власть, науку и местные сообщества	

Преимуществом новой трактовки является учет экономических, территориальных и структурных факторов в обеспечении межсекторального партнерства с различными субъектами.

Приведем определения государственного управления ТРС (таблица 2).

Таблица 2 – Определения государственного управления ТРС

Автор	Определение	Преимущество, недостаток
Хмель А. С.	Комплекс мер, направленных на создание благоприятных условий для развития отрасли, защиту прав и интересов туристов, а также обеспечение безопасности и качества предоставляемых услуг	Четкость и практическая направленность, поскольку конкретизирует ключевые цели. Предложенная трактовка не учитывает межотраслевое взаимодействие, которое играет важную роль в формировании комплексной туристской инфраструктуры, игнорируются социальные, культурные и экологические факторы, влияющие на развитие туризма
Горбачева М. И.	Методы государственного регулирования и управления в отрасли, а также взаимодействие органов государственной власти с субъектами	Подчеркнута важность взаимодействия между государственными органами и бизнес-структурами, что является ключевым условием управления. Отсутствуют конкретные формы и механизмы взаимодействия между государством и участниками рынка, что снижает ее практическую применимость, не учтены рыночные факторы формирования туристского продукта и спроса
Лебедева О. Е.	Совокупность мер и методов воздействия, которые применяются на практике с целью реализации социально-экономической политики	Сильной стороной является акцент на системности государственных мер, что предполагает последовательное и взаимосвязанное применение различных инструментов регулирования

Автор	Определение	Преимущество, недостаток
То же	государства в приоритетных отраслях индустрии туризма	Не учтены экологические и инновационные аспекты, значимость которых усиливается в условиях перехода к устойчивому и цифровому туризму
Бухарина Л. М.	Регулирование с воздействием государства на аспекты развития индустрии туризма: правовой, экономический, социальный, политико-административный, культурный, экологический	Комплексный подход, охватывающий правовые, экономические, социальные, политико-административные, культурные и экологические аспекты регулирования, а также учет экологии и культуры. Определение не конкретизирует механизмы государственного воздействия, что затрудняет практическое применение. Не выделена роль кластерных моделей, которые являются эффективным инструментом регионального развития туризма
Казакова К. С.	Сложная социальная, административная система, представляющая собой совокупность взаимосвязей всех участников туристической отрасли, результатом деятельности которых является создание ценного продукта для потенциального клиента (туриста)	Междисциплинарный подход, лежащий в основе данного определения, позволяет учитывать экономические, географические, экологические и культурные факторы, влияющие на формирование туристского продукта. Ориентация на удовлетворение потребностей туристов подчеркивает клиентоцентричность как ключевой принцип регулирования. Неясна роль государственных институтов в координации взаимодействия между участниками отрасли, что создает проблемы в понимании механизмов управления и контроля со стороны государства
Авторское определение	<i>Государственное управление кластерно-сетевым взаимодействием субъектов ТРС</i> – совокупность инструментов, механизмов и институтов, обеспечивающих горизонтально-вертикальную секторальную интеграцию основных и связанных субъектов ТРС с органами власти, способствующая оптимизации ресурсных стратегий и каналов взаимодействия	

Кластерно-сетевая модель государственного управления ТРС – система концепций, механизмов и инструментов, скоординированных на основе кластерно-сетевого и государственно-частного взаимодействия, обеспечивающих положительную динамику программно-целевых результатов функционирования ТРС и ее отдельных секторов.

Необходимо уточнение характеристик и показателей моделей, применяемых в практике государственного управления ТРС в субъектах РФ для развития методического обеспечения оценки результатов кластерно-сетевого подхода.

2. Разработан методический подход к оценке государственного управления трансформациями состояния туристско-рекреационной сферы на основе секторальной динамики достижения программно-целевых показателей путем применения системы дифференцированных инструментов, адаптированных к институциональной среде кластерно-сетевого взаимодействия субъектов РФ.

Изменения состояния туристско-рекреационной сферы целесообразно оценивать на основе динамики секторов, оказывающих основные виды услуг: организации туристской деятельности (турагенты, туроператоры), санаторно-курортные организации, средства размещения.

Методический подход включает шесть основных этапов.

1. *Постановка цели и задач исследования.* Исследование проводится с целью определения тенденций развития туристско-рекреационного комплекса РФ.

2. *Сбор данных.* Рассматриваются основные показатели развития туризма в целом по РФ, а также по федеральным округам РФ. Представлен анализ по ряду регионов Приволжского федерального округа (ПФО): Пермский край, Кировская область, Республика Башкортостан, Удмуртская Республика, Республика Татарстан).

3. *Визуализация данных* (формирование временных рядов, таблиц и диаграмм). Сбор данных осуществлен с применением баз данных Федеральной службы государственной статистики и публикаций министерств и ведомств. Для визуализации данных использованы средства прикладной программы MS Excel.

4. *Оценка абсолютных и относительных изменений показателя.* Для проведения анализа тенденций развития туристско-рекреационного комплекса РФ использованы данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития за 2018–2023 гг. В исследовании применены методы статистического анализа данных, построены ряды динамики показателей, использован метод трендового анализа. Применение метода трендового анализа обусловлено такими преимуществами данного подхода, как возможность оценки относительных отклонений отслеживаемых показателей и прогнозирования изменений в будущем. Данный метод широко используется в научных исследованиях как аналитический инструмент. Наличие уравнения трендов расширяет анализ динамики показателя, позволяя оценить возможные перспективы развития.

5. *Добавление уравнений тренда и оценка их адекватности.* Для оценки статистической значимости уравнений тренда использованы значения коэффициентов детерминации R^2 и F-критерий Фишера. Расчет осуществляется по стандартной формуле либо с применением встроенных инструментов MS Excel. Встроенные инструменты Excel для анализа данных, например «Регрессия», позволяют получить таблицы дисперсионного и регрессионного анализа данных, в том числе значения коэффициента детерминации R^2 и F-критерий Фишера.

6. *Расчет интегрального показателя состояния ТРС субъекта РФ, формирование выводов и прогнозирование состояния секторов ТРС.*

Исследование состояния ТРС России, федеральных округов и отдельных субъектов позволило выявить ряд общих тенденций и особенностей, положенных в основу классификации трех основных моделей государственного управления (таблицы 3–4). Таблица 3 – Характеристика состояния и тенденций развития государственного управления ТРС федеральных округов РФ

Показатель	Критерий	ЦФО	СКФО	ЮФО	ПФО
Доля валовой добавленной стоимости туристской индустрии в ВРП РФ	МЗ	+	+	+/-	+/-
	ЭТ	+	+	+/-	+/-
	ТГУ	+/-	+/-	+/-	+/-
Услуги туристических агентств, туроператоров и прочие услуги	МЗ	+	+	+	+
	ЭТ	+	+	–	+
	ТГУ	–	–	–	–
Услуги гостиниц и аналогичные услуги по предоставлению временного жилья	МЗ	+	+	+	+
	ЭТ	+	+	+	+
	ТГУ	–	–	–	–
Услуги санаторно-курортных организаций	МЗ	+/-	+	+/-	+
	ЭТ	+/-	+	+/-	+
	ТГУ	+/-	+	+	+
Число турфирм	МЗ	+	+/-	–	+
	ЭТ	+/-	+/-	–	+/-
	ТГУ	–	+/-	–	–
Число турпакетов, реализованных населению	МЗ	+	+	+/-	+
	ЭТ	+	+	+/-	+
	ТГУ	–	+	+	+/-

Источник: разработано автором.

Примечание. «+» – тенденция положительная, «–» – тенденция отрицательная (не входит в приоритетные направления государственного регулирования), «+/-» – тенденция неопределенная (разнонаправленная).

Таблица 4 – Сравнительная характеристика моделей государственного управления ТРС, реализуемых в субъектах ПФО

Регион	Преимущество	Недостаток	Показатель оценки
Административная			
<i>Удмуртская Республика, Кировская область, Республика Марий Эл, Нижегородская область</i>	Развитая нормативно-правовая база. Четкий регламент функций органов управления ТРС. Прямое регулирование и контроль	Результаты и цели ТРС зависят от компетенций органов управления. Бизнес, его уязвимости и реальные потребности слабо представлены. Закрытые каналы связи с органами власти	Количество мер, мероприятий в сфере ТРС, включая проверки, экспертизы. Контроль целевых показателей бюджета, инвестиций в сферу ТРС. Объемы производства и выручки кластеров ТРС и др.
Кластерная			
<i>Республики Татарстан, Башкортостан, Чувашская Республика, Саратовская, Оренбургская области</i>	Стратегическое планирование развития ТРС, ресурсные стратегии специализации ТРС, контроль планов развития территорий, объектов и коммуникаций. Прозрачная среда каналов связи с органами власти	Несоответствие целей бизнеса и органов власти, противоречия интересов, отраженные в низких инвестициях, дисбалансе секторов ТРС, локальном отсутствии субъектов бизнеса	Программно-целевые показатели дополнены системой индикаторов оценки кластеров (объемы производства, доли рынка, прибыли кластеров, количество объектов размещения, питания и др.)
Переходная			
<i>Пермский край, Республика Мордовия, Пензенская, Самарская области</i>	Изменение системы управления ТРС и подходов к планированию кластеров, системы инструментов управления, поддержки и оценки результатов	Отсутствие четкой стратегии развития ТРС с выраженными инициативами секторов и лидирующих субъектов бизнеса различной специализации	Отсутствие системной нормативно-правовой базы ТРС, приоритетов поддержки и развития
Предлагаемая модель – кластерно-сетевая			
<i>Республика Татарстан, Пермский край</i>	Баланс количества субъектов в секторах ТРС, поддержка, устранение ограничений и контроль обеспечиваются каналами связи и координации с органами власти на основе прозрачности и высокой скорости обмена информацией	Необходимы изменения функций и полномочий органов власти и должностных лиц в сфере управления ТРС, изменение принципов управления и подходов к нему, контактов с бизнесом с учетом специфики и потребностей секторов	Темпы изменения выручки секторов ТРС и числа субъектов в секторах показывают более высокие результаты в сравнении с кластерной моделью

Источник: разработано автором.

Наиболее эффективной моделью государственного управления, реализуемой в субъектах ПФО, является кластерная. Она позволяет достаточно полно учитывать потребности отраслевого и территориального развития, определять приоритеты финансирования и поддержки перспективным бизнес-инициативам с выраженными социальными, коммерческими и инфраструктурными результатами (рисунок 4).

Государство осуществляет мягкое управление и разумно контролирует основных исполнителей кластерных и национальных проектов, государственных программ, стратегий, систем мероприятий, адаптированных к территориальным условиям. Развитая нормативно-правовая институциональная среда и постоянные контакты с представителями крупного бизнеса позволяют рационально формировать бюджетные планы, связанные с развитием рынка туристско-рекреационных услуг и оценивать их результативность.

Необходимость развития кластерной модели государственного управления ТРС обусловлена тем, что применяемые подходы не всегда способствуют достижению устойчивых запланированных изменений состояния объектов, на которые

направлено действие механизма и инструментов; некоторые отрасли и субъекты рынка туристско-рекреационных услуг устойчиво развиваются и наращивают объемы выручки без прямого государственного управления; субъекты РФ с похожими природно-климатическими и инфраструктурными условиями показывают разнонаправленные тенденции развития рынка туристско-рекреационных услуг в условиях программно-целевого подхода к государственному регулированию.



Источник: разработано автором.

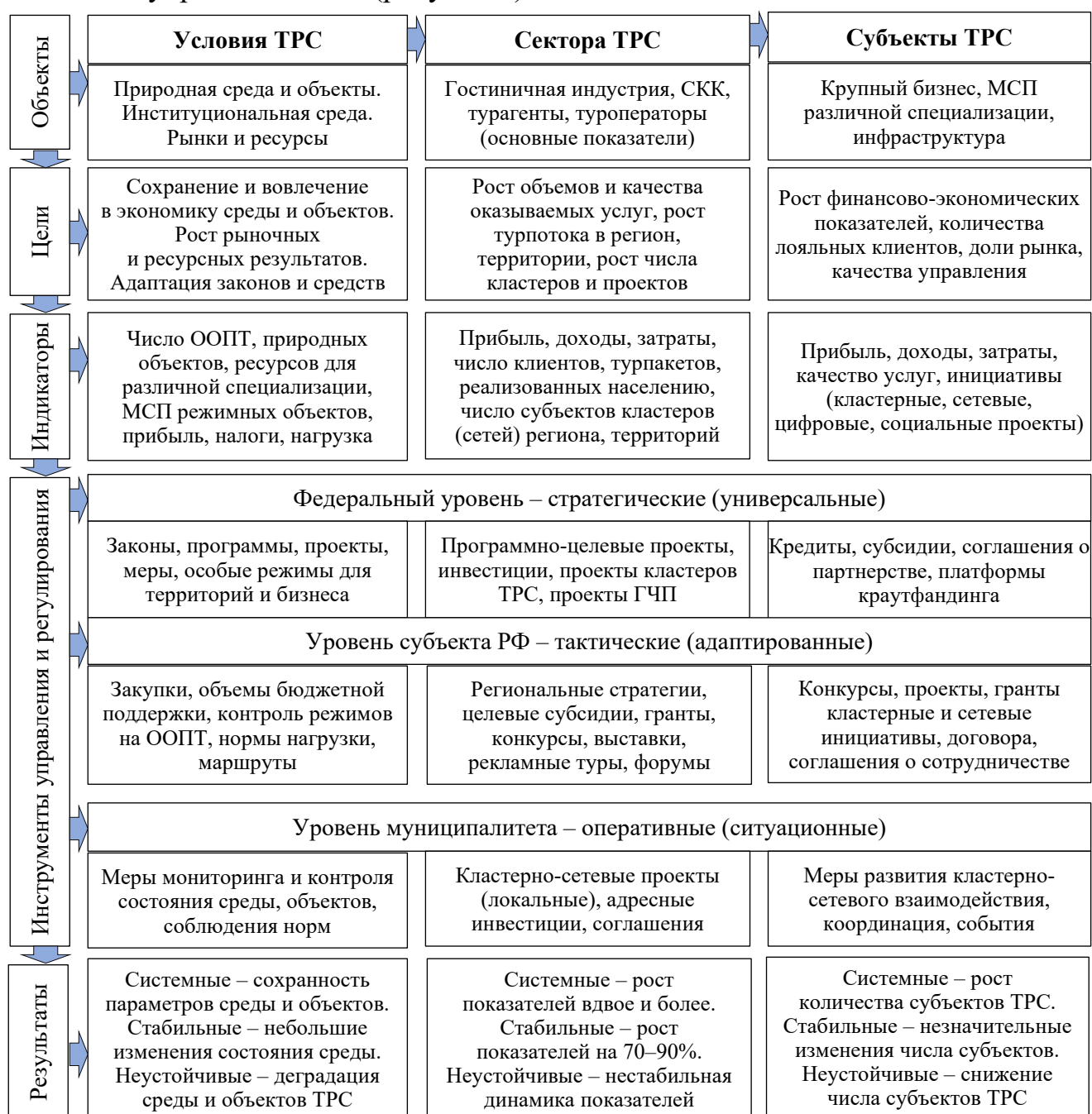
Рисунок 4 – Кластерная модель государственного управления ТРС

3. Спроектирована кластерно-сетевая модель государственного управления туристско-рекреационной сферой, обеспечивающая достижение программно-целевых показателей дифференциацией применения инструментов, дополненных предпринимательской и государственной инициативой, к ресурсным и институциональным условиям функционирования ее секторов в субъектах РФ.

Концепция проектирования кластерно-сетевой модели базируется на семи основных положениях, которые отражают закономерности функционирования ТРС как элемента экономической системы региона, рассматриваемого как совокупность территориальных кластеров с диверсифицированной туристско-рекреационной специализацией (4–7 видов услуг), предполагающей сочетание инструментов управления и регулирования: 1) ТРС как сложный объект государственного управления и регулирования; 2) формирование туристско-рекреационного предложения субъекта РФ; 3) ресурсные стратегии ТРС; 4) инструменты государственного управления ТРС; 5) среда кластерно-сетевого взаимодействия и коммуникационные каналы государственных органов и ТРС; 6) управленческий потенциал ТРС; 7) изменения состояния ТРС.

Анализ действующих моделей управления ТРС субъектов ПФО показал, что устойчивыми изменениями характеризуются Республика Татарстан, Республика Башкортостан и Пермский край, а Кировская область и Удмуртская Республика – демонстрируют неустойчивые состояния.

Устойчивые изменения – качественные изменения состояния ТРС, связанные с ростом субъектов ключевых секторов, значительными интенсивными темпами роста финансово-экономических показателей секторов (до 50–70% ежегодно) либо значительным превышением докризисных показателей 2018 года, исключая влияние ценового фактора. *Устойчивое состояние* – состояние ТРС, которое характеризуется постоянством или незначительным снижением количества субъектов ключевых секторов, высокими темпами роста финансово-экономических показателей секторов. *Неустойчивое состояние* – состояние ТРС, которое характеризуется разнонаправленными тенденциями секторов, а также снижением числа субъектов ключевых секторов. Разработана структура кластерно-сетевой модели государственного управления ТРС (рисунок 5).

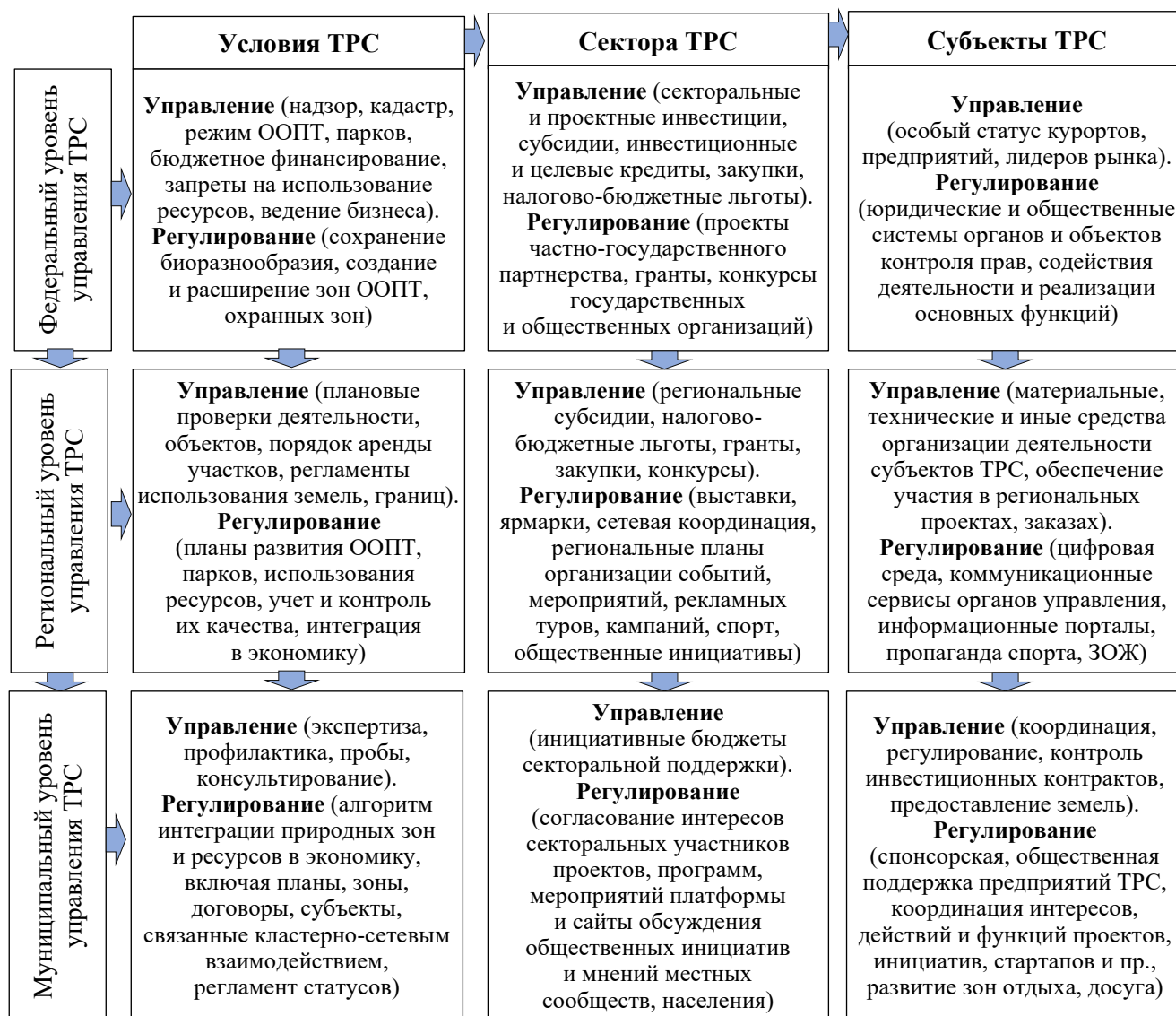


Источник: разработано автором.

Рисунок 5 – Структура кластерно-сетевой модели государственного управления ТРС

Отличительные особенности применения модели в региональной практике будут связаны с инструментами, характерными для сложившейся специализации ТРС субъектов РФ, особенностями ресурсного потенциала, возможностями его вовлечения в коммерческий оборот.

В связи с этим необходимо построение системы инструментов и индикаторов их оценки, обеспечивающих поддержку и результаты кластерно-сетевой модели, направленные на изменения состояния ТРС (рисунок 6).



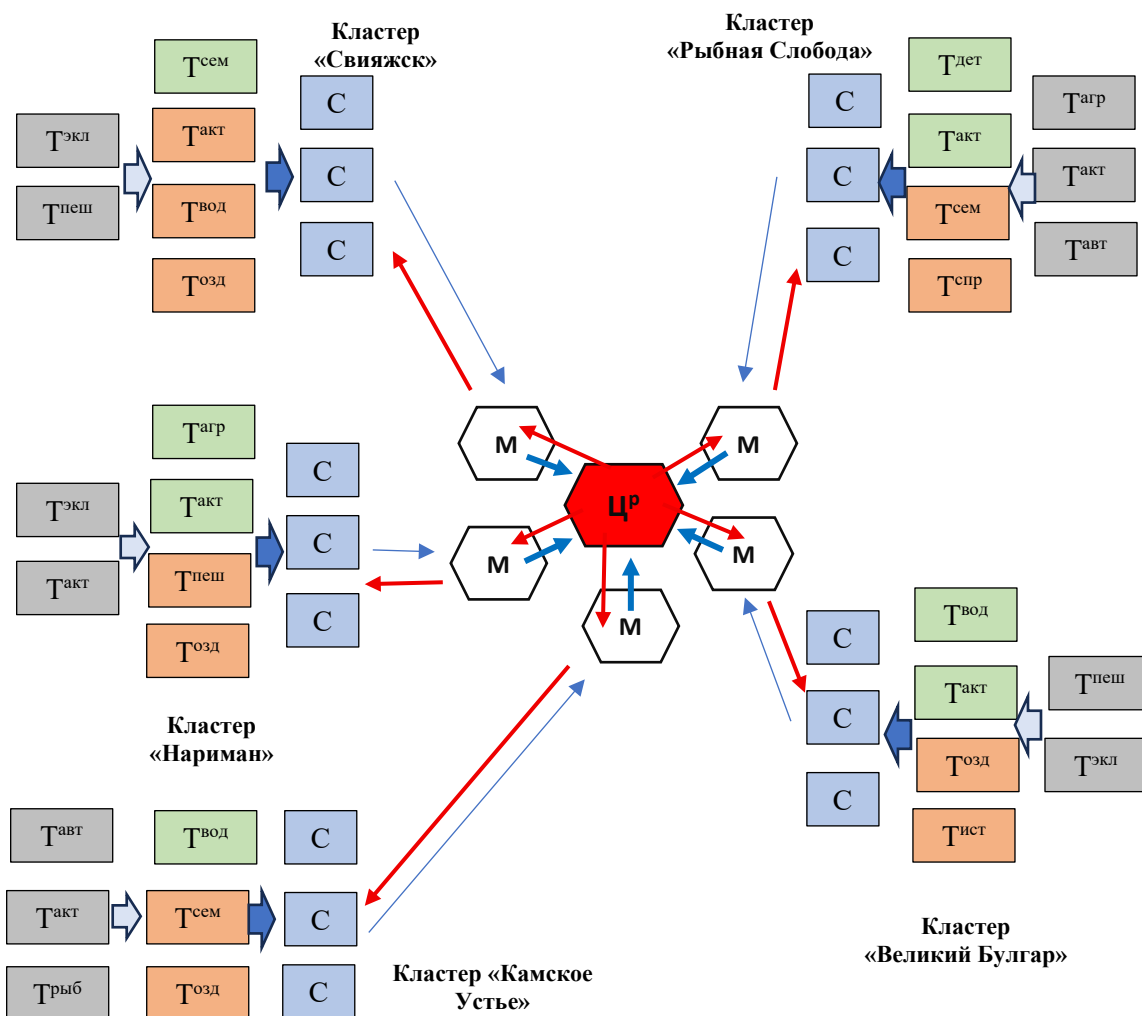
Источник: разработано автором.

Рисунок 6 – Система инструментов кластерно-сетевой модели государственного управления ТРС

Основной задачей применяемых инструментов является обеспечение функциональной эффективности совокупности органов государства, среды, институтов, направленных на беспрепятственное осуществление бизнесом туристско-рекреационной деятельности. Секторальное направление предусматривает комплексы мер в рамках программно-целевого финансирования, которое связано с развитием базовых услуг ТРС на определенной территории, дестинации, регионе. Основными задачами являются устранение дисбаланса между секторами, гармоничное развитие отраслей, связанных предложением в туристско-рекреационной сфере.

Муниципальный уровень обеспечивает условия, алгоритмы, среду кластерно-сетевого взаимодействия и контроль выполнения тех элементов проектов различных уровней управления, которые частично относятся к определенной территории муниципального образования. Осуществляется детальная проработка проблем, ограничений, связанных с ресурсным обеспечением на локальном уровне, расположением коммуникаций, сетей и объектов критической инфраструктуры.

Представим кластерно-сетевую модель государственного управления ТРС субъектов ПФО, основанную на разработанной концепции (рисунки 7–8).



Источник: разработано автором.

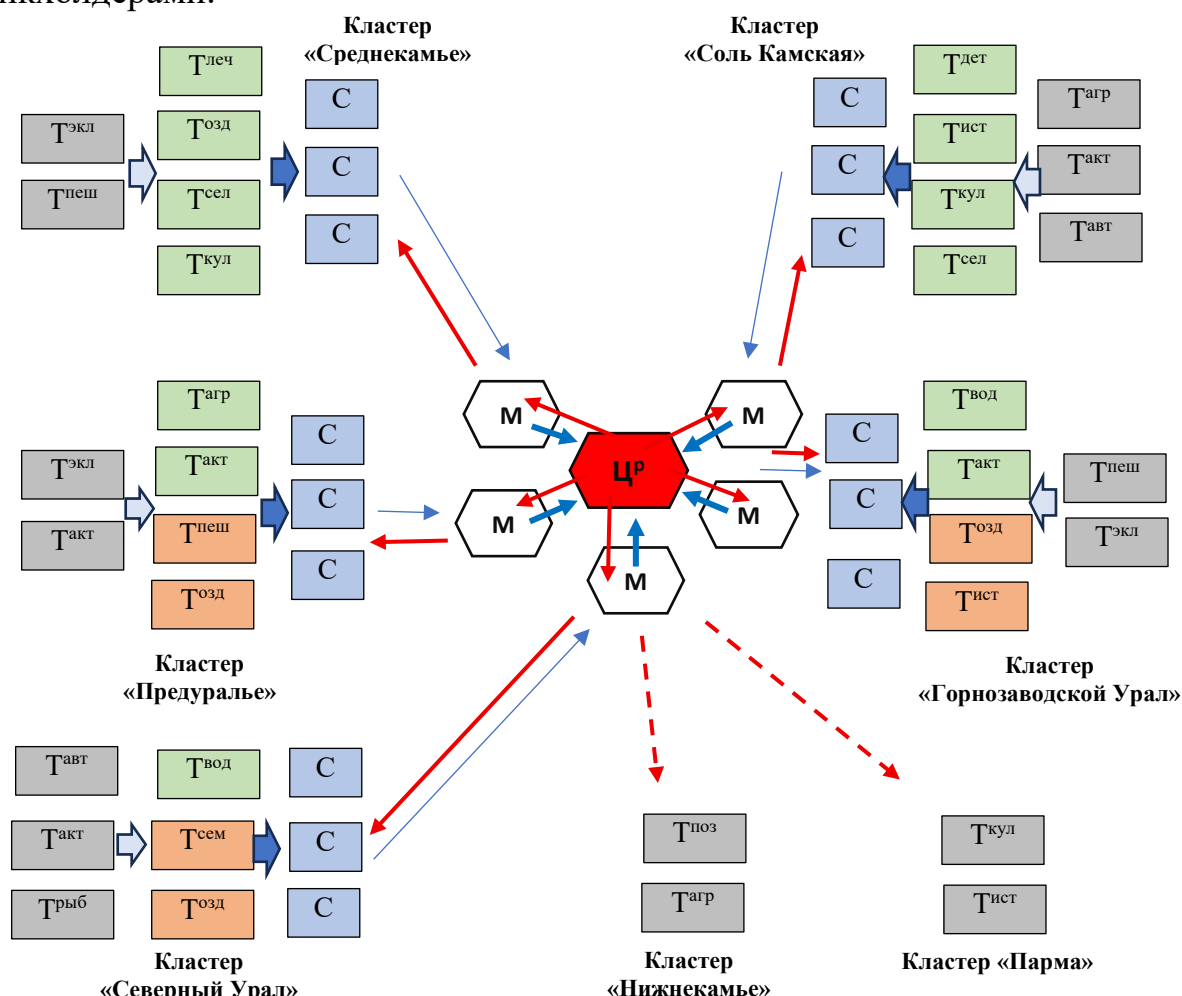
Примечание. Т – виды специализации кластера; С – сектора ТРС; широкие стрелки – связь между видами специализации и секторами ТРС; М – органы муниципального управления; ЦР – центр управления кластерно-сетевой моделью региона; красные стрелки – управление ТРС; синие стрелки – обратная связь секторов ТРС с органами власти.

Рисунок 7 – Кластерно-сетевая модель государственного управления ТРС Республики Татарстан

Основные территориальные единицы-кластеры выделены в Республике Татарстан и Пермском крае на основании официальных документов.

В наиболее уязвимом положении находятся кластеры с узкой специализацией, что доказывает важность дифференцированного предложения на основе кластерно-сетевого взаимодействия и адресного применения секторальных инструментов (рисунок 8): кластеры «Парма» и «Нижнекамье» не показывают положи-

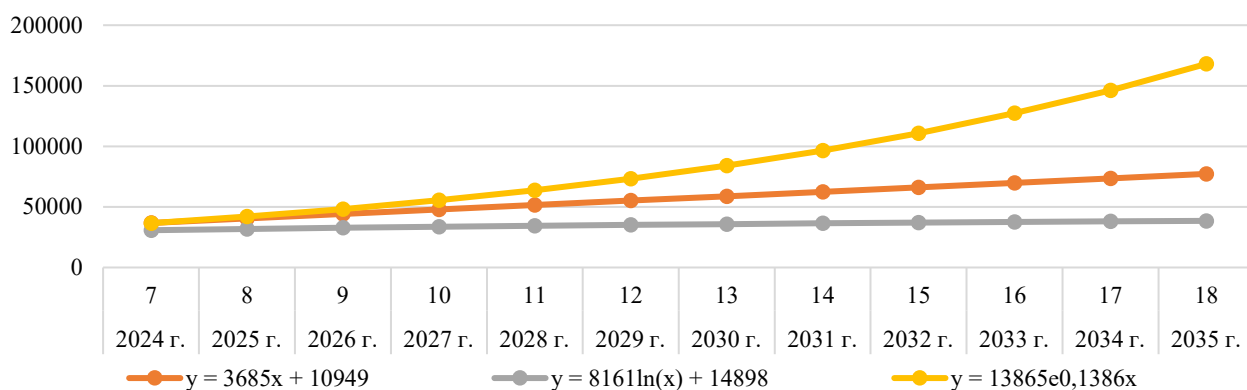
тельной динамики, поскольку характеризуются узкой специализацией, низким интересом инвесторов, отсутствием коммуникационных каналов с потенциальными стейкхолдерами.



Источник: разработано автором.

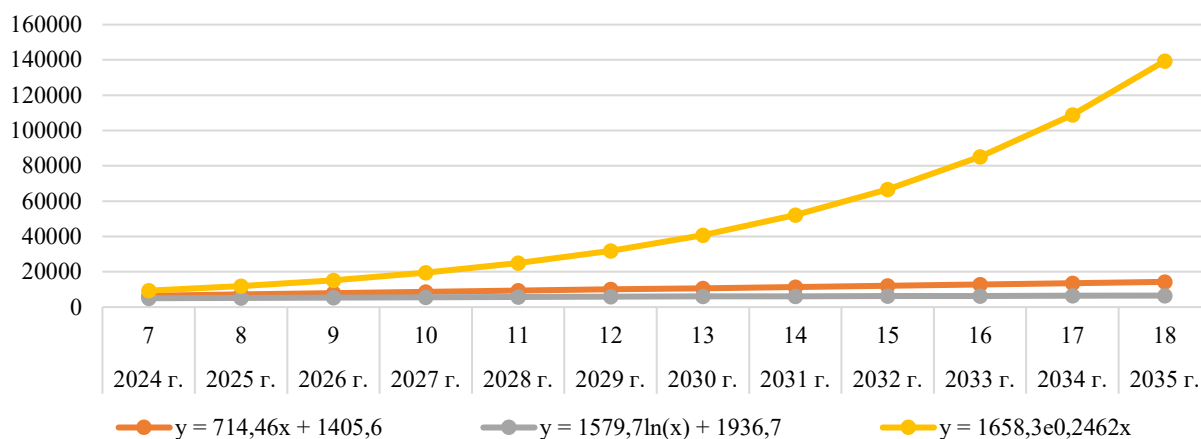
Рисунок 8 – Кластерно-сетевая модель государственного управления ТРС Пермского края

Прогнозирование показателей состояния основных секторов ТРС Пермского края показывает возможность реализации линейного тренда стабильного увеличения (рисунки 9–11).



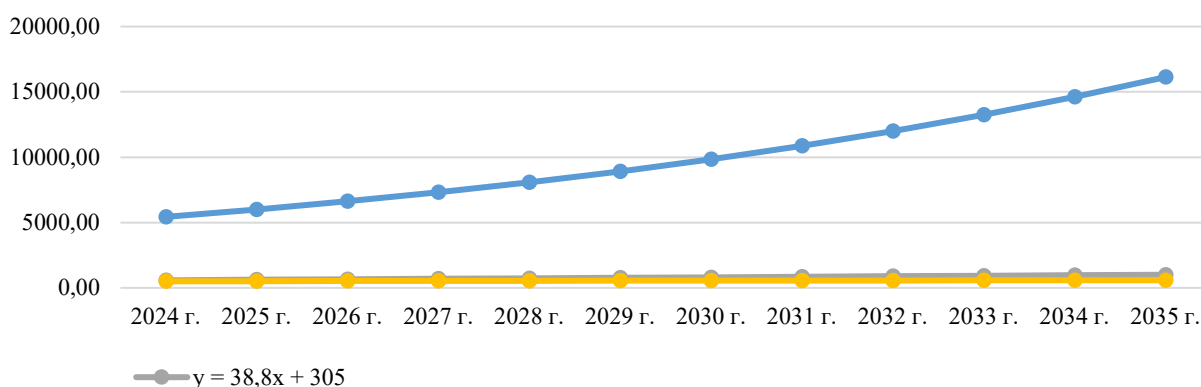
Источник: разработано автором.

Рисунок 9 – Прогнозирование динамики развития показателя «Услуги гостиниц и аналогичные услуги по предоставлению временного жилья», Пермский край, 2024–2035 гг., млн руб.



Источник: разработано автором.

Рисунок 10 – Прогнозирование динамики развития показателя «Услуги санаторно-курортных организаций», Пермский край, 2024–2035 гг., млн руб.



Источник: разработано автором.

Рисунок 11 – Прогнозирование динамики развития показателя «Число турфирм», Пермский край, 2024–2035 гг., млн руб.

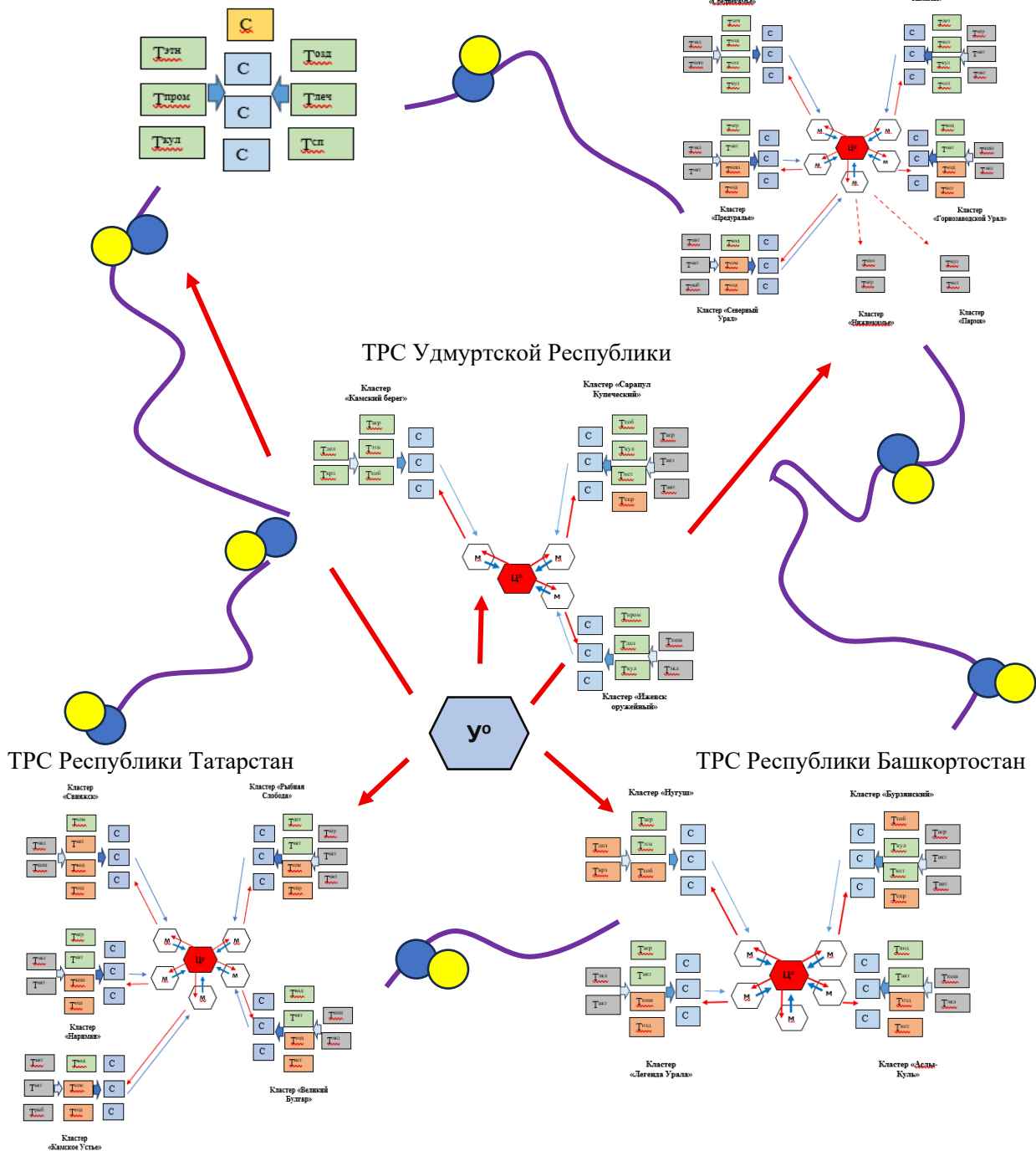
Прогнозирование таких показателей, как число реализованных турпакетов и объемов услуг туристских агентств, также показывает положительную динамику, свидетельствующую о наращивании конкурентных преимуществ ТРС в сравнении с регионами ПФО, обладающими аналогичным потенциалом в секторах.

Представим кластерно-сетевую модель государственного управления ТРС ПФО (рисунок 12).

Кластерно-сетевая модель предусматривает прозрачную и развитую цифровую среду с эффективными коммуникационными каналами связи, позволяющими оперативно обмениваться данными, документами, запросами и устранять ограничения и барьеры в деятельности бизнеса различных секторов ТРС. Потребуется доработка информационных ресурсов и порталов органов власти, изменение и дополнение функций, координационных полномочий специалистов в органах муниципальной и региональной власти, в чью компетенцию входит принятие стратегических решений по развитию ТРС. Главными координационными функциями являются сопровождение и мониторинг субъектов основной специализации туристско-рекреационных кластеров, помощь в развитии и продвижении инициатив, создание собственных инициатив и решений, направленных на укрепление, продвижение и финансирование сотрудничества в различных сферах туристско-рекреационной деятельности.

TPC Кировской области

TPC Пермского края



Источник: разработано автором.

Примечание. Т – виды специализации кластера; С – сектора ТРС; широкие стрелки – связь между видами специализации и секторами ТРС; М – органы муниципального управления; ЦР – центр управления кластерно-сетевой моделью субъекта; У⁰ – управление кластерно-сетевой моделью округа; синие линии – туристско-рекреационные маршруты; круги – ценные туристские ресурсы.

Рисунок 12 – Кластерно-сетевая модель государственного управления ТРС ПФО

С учетом эконометрической обработки основного показателя – оборота секторов – осуществим расчет интегрального состояния ТРС в течение прогнозного периода. Интегральный показатель рассчитывается по формуле средних значений оборота по секторам двух основных линий тренда с присвоенными значениями весовых коэффициентов (таблица 5).

Таблица 5 – Расчет интегрального показателя (Ип) состояния ТРС Пермского края по показателю «Выручка» в 2030, 2035 гг.

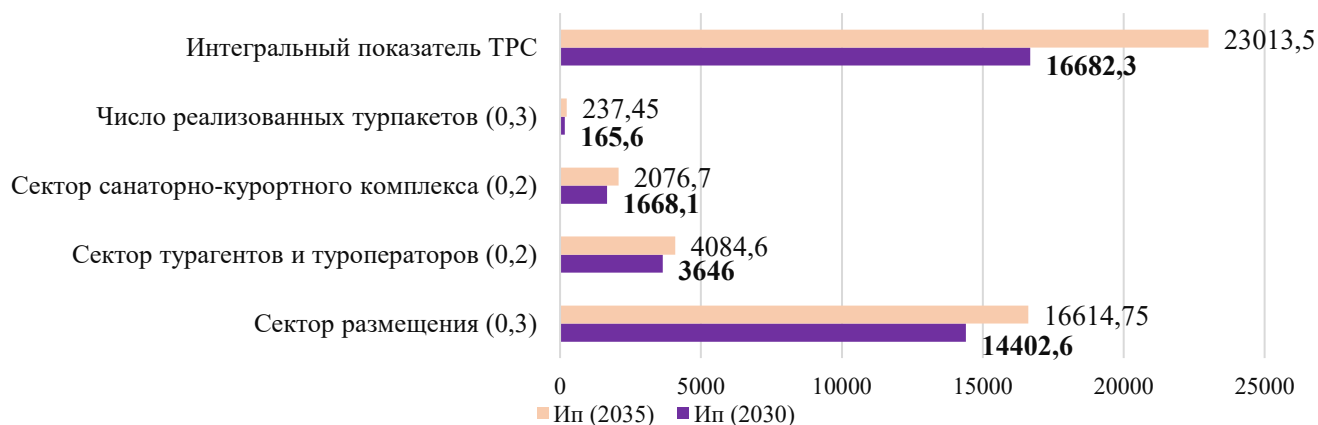
Сектор (показатель)	2030	Ик (2030)	2035	Ик (2035)
Сектор размещения – СК (0,3)	47 342,00	14 202,60	55 382,50	16 614,75
Турагенты и туроператоры – ТТ (0,2)	18 230,00	3 646,00	20 423,00	4 084,60
Санаторно-курортный комплекс – СКК (0,2)	8 340,50	1 668,10	10 383,50	2 076,70
Число реализованных турпакетов – Чрт (0,3)	552,00	165,60	791,50	237,45
Интегральный показатель ТРС	19 682,30	19 682,30	23 013,50	23 013,50

Соответственно

$$\text{Ип} = \text{СК} \cdot 0,3 + \text{ТТ} \cdot 0,2 + \text{СКК} \cdot 0,2 + \text{Чрт} \cdot 0,3,$$

где СК, ТТ, СКК, Чрт – сектора и показатели; 0,3 и 0,2 – весовые коэффициенты вклада в развитие ТРС.

Динамика интегрального показателя показывает стабильное развитие ТРС на основе вклада ключевых секторов, где наиболее значимое увеличение относится к сектору СКК и показателю реализованных турпакетов (рисунок 13).



Источник: разработано автором.

Рисунок 13 – Результаты внедрения кластерно-сетевой модели государственного управления ТРС Пермского края на основе интегрального показателя (Ип)

Рост интегрального показателя свидетельствует о положительных результатах внедрения кластерно-сетевой модели в практику управления ТРС. Интенсификация кластерно-сетевых связей позволяет развивать специализацию туристско-рекреационных кластеров субъектов ПФО, формируя новые направления деятельности и маршруты.

Анализ моделей государственного управления ТРС позволил выделить их отличительные черты и преимущества (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнительный анализ результативности моделей государственного управления ТРС

Параметр	Административная модель	Кластерная модель	Кластерно-сетевая модель
Этапность внедрения	Ресурсы – специализация – условия – субъекты	Специализация – ресурсы – условия – субъекты	Субъекты – ресурсы – условия – специализация
Преимущества модели	Высокое качество распределения ресурсов и планирования производства	Производство необходимых товаров и услуг на базе ресурсов региона	Формирование пула субъектов секторов ТРС со стратегическими целями деятельности

Продолжение таблицы 6

Параметр	Административная модель	Кластерная модель	Кластерно-сетевая модель
Недостатки модели	Сложность достижения целей без учета локальных связей, инициативы и потребностей бизнеса	Нестабильность развития кластеров (низкий интерес бизнеса различных секторов, дисбаланс функций, условий, ресурсов)	Поддержка и развитие каналов сетевой координации, инструментов связи, взаимодействия, мониторинга результатов
Результаты субъектов ТРС	Улучшение ресурсной базы, стабильность спроса	Стабильность или рост финансово-экономических показателей	Увеличение темпов роста показателей за счет координации стратегий секторов ТРС
Результаты кластеров ТРС	Рост доли рынка кластеров и наращивание общей ресурсной базы	Рост диверсификации основных и потенциальных услуг кластеров ТРС	Обмен туристскими потоками региона за счет диверсификации услуг кластеров ТРС
Результаты региона	Рост объемов ценной продукции и услуг кластеров ТРС	Рост турпотока и основных показателей туризма	Связанность территории региона на основе обмена специализацией кластеров ТРС
Показатели оценки модели	Объемы производства и выручки кластеров ТРС	Объемы производства, доли рынка, прибыли кластеров ТРС	Темпы изменения числа субъектов в секторах, выручки секторов ТРС
Результаты внедрения модели	Объемы производства и выручки кластеров ТРС	Объемы производства, доли рынка, прибыли кластеров ТРС	Темпы изменения выручки секторов ТРС, стабильность или рост числа субъектов в секторах ТРС

Источник: разработано автором.

Если административная модель в качестве приоритетного элемента рассматривает ресурсы и специализацию, то для кластерно-сетевой модели наиболее значимым элементом являются субъекты секторов ТРС, от которых зависит создание услуг. Таким образом, применение кластерно-сетевой модели государственного управления ТРС будет способствовать получению более высоких результатов по сравнению с действующими и направлено на новые объекты (кластерно-сетевое взаимодействие) с применением уточненной системы инструментов (секторальное управление).

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование научно-теоретических концепций государственного управления ТРС показало сложность системы и необходимость применения дифференцированного подхода, сочетающего секторальные инструменты и их направленность на кластерно-сетевое взаимодействие как относительно самостоятельный объект, состояние которого влияет на качество и диверсификацию оказываемых услуг. Уточненные понятия в сфере кластерно- сетевого взаимодействия позволили обосновать структуру механизма управления, расширить классификацию применяемых инструментов, дополнив их инициативой субъектов ТРС и органов власти, выполняющих различные функции.

Исследование состояния ТРС России, федеральных округов и отдельных субъектов показало наличие уникального потенциала, позволяющего повышать результаты кластерной политики, развивая методы и инструменты его применения. На примере административно-территориальных субъектов ПФО были выделены классификационные параметры трех основных моделей государственного управления ТРС: административной, кластерной и переходной. Наиболее эффективной является кластерная модель, однако ее применение не способствует решению проблем и снятию ограничений, связанных с секторальным дисбалансом, разработкой ресурсных стратегий, соответствующих потребностям субъектов ТРС, необходимостью реализации расширенных инструментов стимулирования интеграции и кооперации. Предлагаемый методический подход оценки результатов внедрения кластерно-сетевой модели государственного управления основан на динамике секторов, оказывающих основные услуги.

Проектирование кластерно-сетевой модели государственного управления туристско-рекреационной сферой на примере субъектов ПФО основано на кластерном зонировании и применении инструментов, стимулирующих кластерно-сетевые связи субъектов ТРС. Прогнозирование показателей состояния ТРС и отдельных секторов показало положительные тенденции, свидетельствующие о целесообразности внедрения разработанной модели в региональную практику.

IV. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в журналах, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий

1. Лихарева, Т. С. Особенности развития экологического туризма на базе особо охраняемых природных территорий / Т. С. Лихарева // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17, № 3. – С. 104–113.
2. Оборин, М. С. Особенности регулирования туристско-рекреационной деятельности в природном пространстве регионов / М. С. Оборин, Т. С. Лихарева // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 6. – С. 301–305.
3. Оборин, М. С. Особенности государственного управления рынком туристско-рекреационных услуг в текущих макроэкономических условиях / М. С. Оборин, Т. С. Лихарева // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 1. – С. 76–81.
4. Лихарева, Т. С. Формирование элементов кластерно-сетевой модели государственного управления рынком туристско-рекреационных услуг / Т. С. Лихарева, М. С. Оборин // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 1. – С. 44–49.

Статьи, опубликованные в других изданиях

5. Лихарева, Т. С. Экономические аспекты экологизации предприятий / Т. С. Лихарева // Молодежная наука 2021: технологии, инновации : материалы Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и обучающихся, посвященной Году науки и технологий в Российской Федерации, Пермь, 09–12 марта 2021 года : в 3 ч. Ч. 2. – Пермь : ИПЦ Прокрость, 2021. – С. 339–342.

6. Лихарева, Т. С. Концепция развития экологического туризма / Т. С. Лихарева // Молодежная наука 2022: технологии, инновации : материалы Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и обучающихся, посвященной 120-летию со дня рождения профессора А. А. Ерофеева, Пермь, 28 марта – 01 апреля 2022 года : в 3 ч. Ч. 3. – Пермь: ИПЦ Прокрость, 2022. – С. 102–106.

7. Лихарева, Т. С. Управление эффективностью развития экологического туризма в особо охраняемых природных территориях / Т. С. Лихарева // Современные научные исследования: модели и технологии цифровых и инновационных решений : материалы VII Международной межвузовской научно-практической конференции преподавателей и студентов, Краснодар, 13 апреля 2023 года. – Краснодар : Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2023. – С. 156–161.

8. Лихарева, Т. С. Аспекты моделирования пространственного развития экологического туризма / Т. С. Лихарева // Теоретические и практические вопросы фундаментальных и прикладных научных исследований : сборник научных статей по материалам IV Международной научно-практической конференции, Уфа, 07 мая 2024 года. – Уфа : Вестник науки, 2024. – С. 193–199.

9. Лихарева, Т. С. Планирование развития туристско-рекреационной деятельности в природном пространстве регионов / Т. С. Лихарева // Инновационный потенциал развития науки в современном мире: технологии, инновации, достижения : сборник научных статей по материалам XV Международной научно-практической конференции, Уфа, 24 мая 2024 года. – Уфа : Вестник науки, 2024. – С. 201–205.

10. Лихарева, Т. С. Состояние туристско-рекреационной сферы региона как объекта государственного управления / Т. С. Лихарева // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики и образования в современных условиях : сборник научных трудов XVII Международной студенческой научно-практической конференции, Оренбург, 16 апреля 2025 года. – Москва : Сфера, 2025. – С. 58–62.

Подписано в печать __. __. 2025. Тираж 100 экз.

Усл. печ. л. 1,5. Формат 60×90/16. Заказ №

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии издательства
Пермского национального исследовательского политехнического университета.
Адрес: 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29, к. 113. Тел. (342) 219-80-33.