

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»  
РУТ (МИИТ)



На правах рукописи

**АНИСИМОВ КОНСТАНТИН ОЛЕГОВИЧ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕВОЗОК ПАССАЖИРОВ  
ВНУТРЕННИМ ВОДНЫМ ТРАНСПОРТОМ  
НА ТУРИСТСКИХ МАРШРУТАХ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(Транспорт и логистика)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Бородулина Светлана Анатольевна

Москва – 2023

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1 ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРЕВОЗОК .....	12
1.1 Методы и инструменты стратегического планирования перевозок .....	12
1.2 Экономическая сущность и методы оценки стратегического потенциала ...	23
1.3 Исследование динамики, пропорций и современных трендов развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в России и в мире ....	33
ГЛАВА 2 ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК НА ТУРИСТСКИХ МАРШРУТАХ И АНАЛИЗ ФАКТОРОВ РОСТА .....	52
2.1 Особенности и ключевые проблемы развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах по внутренним водным путям РФ .....	52
2.2 Развитие понятия стратегического потенциала применительно к объекту исследования на основе идентификации его структурных элементов.....	73
2.3 Группировка и анализ факторов, определяющих возможности и направления роста объемов речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах.....	80
2.4 Структурная схема и декомпозиция процесса стратегического планирования пассажирских перевозок внутренним водным транспортом на туристских маршрутах.....	89
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПЕРЕВОЗОК ПАССАЖИРОВ ВНУТРЕННИМ ВОДНЫМ ТРАНСПОРТОМ НА ТУРИСТСКИХ МАРШРУТАХ.....	98

3.1 Разработка многоуровневой системы показателей для моделирования стратегического потенциала развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах.....	98
3.2 Моделирование стратегического потенциала развития перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах.....	105
3.3 Апробация разработанных методических положений при решении задач стратегического планирования речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах.....	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	135
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	136
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	166
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	167
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	168

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях нестабильности развития мировой экономики, современных геополитических вызовов вопросы обеспечения целенаправленного социально-экономического развития страны и ее отдельных отраслей приобретают высокую значимость. Накопленные проблемы функционирования внутреннего водного транспорта требуют обновления подходов к планированию стратегического развития отрасли, в том числе в сфере перевозок пассажиров на туристских маршрутах. В настоящее время по внутренним водным путям России ежегодно перевозятся порядка 300-350 тысяч российских и иностранных туристов, для сравнения, в 1990 году объем этих перевозок составлял почти 700 тысяч пассажиров.

По результатам анализа речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах выявлены их характерные особенности, отражающие наличие большого потенциала развития и роста на фоне неопределенности ценовой эластичности спроса; существенно неоднородную структуру перевозок по регионам РФ; высокий уровень изношенности инфраструктуры и флота; наличие проблемных участков на внутренних водных путях, ограничивающих или снижающих эффективность круизного судоходства; многосубъектность рынка при формировании турпродукта и др.

Сегодня в условиях введенных ограничений в силу сложившейся геополитической ситуации востребованность внутреннего туризма в нашей стране неуклонно возрастает, при этом перевозки на туристских маршрутах по внутренним водным путям набирают все большую популярность. Согласно стратегическим документам отраслевого планирования емкость данного сегмента рынка пассажирских перевозок увеличится в 2 раза к 2035 году. Для достижения высоких и устойчивых темпов роста перевозок пассажиров на туристских маршрутах по внутренним водным путям необходимо эффективное

использование имеющегося потенциала и его наращивание в средне- и долгосрочном периодах. В то же время возможности наращивания экономического потенциала пассажирских перевозок во многом определяются эффективностью и качеством стратегического планирования. Поиск релевантных и корректных методов и инструментов стратегического планирования является наиболее востребованным в современных условиях нестационарности развития, высоких рисков и ресурсных ограничений.

Вместе с тем, по результатам анализа публикаций по предмету исследования не выявлено экономического инструментария стратегического планирования речных пассажирских перевозок, базирующегося на категории стратегического потенциала, что в настоящее время не позволяет адекватно осуществлять процесс стратегического планирования результативных и ресурсных показателей в исследуемом сегменте перевозок.

В связи с этим возникает научная гипотеза о возможности использования модели стратегического потенциала как базового элемента стратегического планирования пассажирских перевозок на внутреннем водном транспорте. Подтверждение данной гипотезы требует проведения научного исследования для обоснования возможности использования инструментария стратегического планирования на основе оценки текущего потенциала и моделирования потенциала роста с позиции учета ресурсных, процессных параметров и условий взаимодействия субъектов рынка перевозок пассажиров на туристских маршрутах. Вышесказанное определяет актуальность темы диссертационного исследования.

#### **Степень разработанности темы исследования**

Вопросам стратегического планирования посвящены научные работы А.Г. Аганбегяна, А.И. Анчишкина, О.С. Виханского, С.Ю. Глазьева, В.Л. Квинта, Г.Б. Клейнера, Н.Д. Кондратьева, А.Б. Левинтала, В.И. Ляско, Д.С. Львова, В.И. Малюка, В.Д. Марковой, Г. Минцберга, В.М. Полтеровича, Б.А. Райзберга,

И.П. Шаляпина, а также И. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлоффа, Дж. А. Кларка, М. Портера, К. Прахалада, Р. Рэнделла, Й. Шумпетера и др.

Теоретические и методологические положения в области стратегического планирования перевозок на транспорте, а также актуальные проблемы их применения на различных видах транспорта в настоящий период представлены в трудах А.С. Ачкасова, Т.В. Богдановой, Г.В. Бубновой, Е.В. Будриной, Е.М. Бухвальда, В.М. Воронцова, С.А. Горбатова, В.В. Доржиевой, В.Г. Драганова, О.В. Ефимовой, А.Т. Зуб, С.А. Ильиной, Ю.И. Соколова, И.М. Лаврова, Т.А. Пантиной, В.А. Подсорина, Н.П. Терешиной, Р.А. Фатхутдинова, Н.П. Федоренко, Н.С. Яшина, А.А. Широва и др.

Существенную роль в формировании и развитии теории управления экономическими системами на основе оценки и наращивания их потенциала внесли такие представители ведущих отечественных научных школ как Н.А. Васильева, М.Н. Войт, А.В. Кузнецов, Н.А. Логунова, Н.Г. Синявский, А. Дж. Стрикленд, Н.В. Шаланов, Д.К. Шевченко и др. Теоретическую базу исследований в области экономики и организации пассажирских перевозок туристов составили труды Н.Д. Алексеевой, Н.Л. Безруковой, Г.В. Егорова, А.В. Курбатовой, Н.В. Легостаевой, П.В. Метелкина, И.В. Ориничевой, В.А. Персианова, А.Г. Сарафановой, Р.К. Яфарова. Также следует отметить вклад зарубежных ученых, таких как J. Brida, David A. Fleming, R.A. Klein, T. Notteboom, Jan Oosterhaven, Athanasios A. Pallis, Aimilia A. Papachristou, E. Riano, A. Papathanassis и др.

Несмотря на значительные наработки в данном направлении, вопросы моделирования стратегического потенциала для целей стратегического планирования отраслевого развития в исследуемом сегменте пассажирских перевозок являются малоизученными, о чем свидетельствует отсутствие комплексных исследований по данной проблеме.

**Цели и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка экономического инструментария

стратегического планирования пассажирских перевозок на туристских маршрутах внутренним водным транспортом на основе моделирования стратегического потенциала их развития.

Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи:

– выполнить исследование теоретических основ и методов стратегического планирования пассажирских перевозок, экономической сущности и методов оценки стратегического потенциала;

– определить стратегические возможности и направления роста речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах на основе изучения проблем, тенденций и факторов развития;

– разработать логическую схему процесса стратегического планирования пассажирских перевозок внутренним водным транспортом на туристских маршрутах;

– идентифицировать и описать структурные элементы стратегического потенциала речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах, разработать систему показателей для моделирования стратегического потенциала их развития;

– разработать методические положения и инструментарий оценки и моделирования стратегического потенциала развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах;

– выполнить апробацию разработанных методических положений.

**Объектом** диссертационного исследования выступают перевозки пассажиров внутренним водным транспортом.

**Предметом** диссертационного исследования является процесс стратегического планирования перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом на основе моделирования стратегического потенциала развития данного сегмента перевозок.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в разработке экономического инструментария стратегического планирования перевозок

пассажиров водным транспортом:

- предложен авторский подход к идентификации и описанию структурных элементов стратегического потенциала пассажирских перевозок на туристских маршрутах внутренним водным транспортом, который в отличие от существующих подходов позволяет осуществлять стратегическое планирование перевозок на основе результатов моделирования стратегического потенциала;

- обоснована необходимость адаптации инструментария стратегического планирования перевозок пассажиров внутренним водным транспортом к особенностям оценки ресурсной, процессной составляющей потенциала перевозок и взаимодействия субъектов в исследуемом сегменте для достижения целевых показателей результативности отрасли с учетом динамического подхода, что в отличие от существующих подходов к оценке стратегического потенциала позволяет выполнить комплексное описание возможностей развития перевозок на основе ресурсной триады «водные пути-флот-портовая инфраструктура», а также составляющих организационного потенциала и потенциала взаимодействия;

- разработан экономический инструментарий оценки и моделирования стратегического потенциала на основе стратегических возможностей и направлений роста речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах, а также аналитические модели оценки потребности в инвестициях с учетом прогноза роста результативных показателей отрасли, что в отличие от существующих подходов позволяет на основе моделирования стратегического потенциала с позиции динамического, ресурсного и процессного подходов, определить возможности и резервы достижения целевых показателей перевозок и потенциал их роста для целей стратегического планирования перевозок.

**Наиболее существенные результаты исследования**, обладающие научной новинкой, полученные лично соискателем, выносятся на защиту:

1. Уточнено понятие стратегического потенциала применительно к объекту исследования на основе идентификации его структурных элементов: ресурсного потенциала, процессного потенциала и потенциала взаимодействия



субъектов рынка перевозок пассажиров на туристских маршрутах; определены составляющие ресурсного потенциала с учетом современных трендов и факторов его развития.

2. Обоснован концептуальный подход к стратегическому планированию речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах, который, в отличие от существующих, позволяет на основе моделирования стратегического потенциала определить возможности и резервы достижения целевых показателей, потенциал роста.

3. Разработана многоуровневая система показателей для моделирования стратегического потенциала развития перевозок внутренним водным транспортом с позиции учета ресурсных, процессных параметров и условий взаимодействия субъектов рынка перевозок пассажиров на туристских маршрутах.

4. Разработана оригинальная методика оценки уровня использования текущего потенциала для выявления неиспользованных резервов развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах для применения полученных результатов в процессе стратегического планирования.

5. Разработаны методические положения по стратегическому планированию перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах на основе моделирования стратегического потенциала с использованием методов корреляционно-регрессионного и экономико-статистического анализа.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** состоит в развитии экономического инструментария стратегического планирования перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на основе использования динамического подхода к оценке ресурсной, процессной составляющей потенциала перевозок и взаимодействия субъектов в исследуемом сегменте для достижения целевых показателей результативности отрасли.

Предложенная автором схема процесса стратегического планирования на основе оценки использования текущего потенциала, имеющихся резервов и

моделирования потенциала роста существенно дополняет методы стратегического планирования пассажирских перевозок на водном транспорте.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в разработке и апробации методических положений по стратегическому планированию речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах, что позволяет повысить уровень обоснованности стратегических решений и планов по развитию пассажирских перевозок на уровне отрасли, региона, судоходной компании, выполнить обоснование потребности в инвестициях в развитие круизного флота и портовой инфраструктуры, в совершенствование организации бизнес-процессов перевозки пассажиров, а также в улучшение параметров взаимодействия при создании региональных туристических кластеров.

**Методология и методы исследования.** Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные положения и научные работы отечественных и зарубежных ученых в области стратегического планирования, управления потенциалом развития экономических систем, экономики транспорта, экономики водного транспорта. В процессе диссертационного исследования использованы методы системного, логического и экономико-статистического анализа, экономико-математического моделирования, в частности, методы регрессионного анализа, корреляционного анализа, анализа временных рядов, факторного анализа, методы прогнозирования.

**Информационную базу исследования** составили результаты обобщения научных подходов к стратегическому планированию на транспорте, проблем развития речных пассажирских перевозок, а также статистические данные о развитии пассажирских перевозок внутренним водным транспортом в Российской Федерации, в Федеральных округах, данные официальных Интернет-платформ и ресурсов, в частности реестр документов стратегического планирования, базы данных ЕМИСС и др., результаты исследования факторов и тенденций развития в изучаемом сегменте пассажирских перевозок, выполненные Федеральными органами исполнительной власти, государственными и частными организациями

в РФ (ФСГС РФ, Росморречфлот, Министерство транспорта, консалтинговые компании).

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальностей ВАК.** Диссертационная работа выполнена в рамках пункта 5.7. «Методы прогнозирования и стратегического планирования грузовых и пассажирских перевозок» паспорта специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика).

**Степень достоверности и апробация результатов.** Основные выводы и рекомендации диссертационного исследования обсуждены и одобрены на научно-практических конференциях, семинарах, изложены в тезисах конференций. Положения диссертации изложены на международной научно-практической конференции «Тренды экономического развития транспортного комплекса России: форсайт, прогнозы и стратегии» (ИЭФ, РУТ (МИИТ), Москва, 2020, 2022); XX, XXII международной научно-практической конференции «Логистика: современные тенденции развития» (Санкт-Петербург, 2021, 2023); международной научно-технической конференции «Транспортные и транспортно-технологические системы» (Тюмень, 2020), XIX национальной научной конференции «Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество» (Москва, 2020). Результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс Российского университета транспорта по дисциплине «Экономика и управление на транспорте» для слушателей образовательных программ бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, а также нашли применение в практической деятельности Публичного акционерного общества «Московское речное пароходство» и приняты к внедрению в ООО «ГАМА».

**Объем и структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы. Работа изложена на 168 машинописных листах и содержит 27 рисунков, 16 таблиц и 3 приложения. Библиографический список включает 237 наименований.

# ГЛАВА 1 ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРЕВОЗОК

## 1.1 Методы и инструменты стратегического планирования перевозок

Согласно ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [2] под стратегическим планированием понимается «деятельность, связанная с целеполаганием, прогнозированием, планированием и программированием социально-экономического развития страны, ее регионов, отраслей экономики, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития». На государственном уровне система стратегического планирования включает в себя процедуру программно-целевого планирования, которая предполагает определение целей и выбор приоритетов социально-экономического развития, а также процедуры прогнозирования параметров и стратегического контроля параметров развития.

Ключевым элементом стратегического планирования в России выступает Указ Президента от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [3], перечень национальных проектов (программ), разработанных в соответствии с национальными целями [147].

В настоящее время разрабатывается и существует большое число документов стратегического характера – федеральных стратегий, федеральных целевых программ, стратегий и программ развития отраслей и регионов, которые зачастую дублируют и противоречат друг другу и поэтому неэффективны с позиции их вклада в развитие отрасли [117,145,146,152].

Программно-целевой подход, традиционно сориентированный на формирование стратегических целей и ориентиров развития отраслевых

предприятий, их декомпозицию для конкретизации программ и процедур управления, направленных на достижение целевых показателей, в настоящее время проявляется в разработке национальных проектов развития экономики и отдельных ее отраслей. Минэкономразвития России осуществляет разработку ряда системообразующих документов стратегического планирования, инструментов и механизмов достижения национальных целей развития, формируются концептуальные подходы к разработке отраслевых стратегий. К наиболее актуальным документам стратегического планирования перевозок пассажиров в настоящее время следует отнести:

- Стратегию пространственного развития РФ на период до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 №207-р) [8];
- Федеральный закон Российской Федерации «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [2];
- Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года»;
- Указ Президента РФ от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [4].

Стратегическое планирование подразумевает комплекс действий, целью которых является формирование обоснованной стратегии развития объекта управления [10,58,61,88,164,167,180]. С позиции теоретического описания [45,152,155,156,170] стратегическое планирование включает совокупность методов, подходов, методик планирования, формирования и обоснования стратегии на основе создания планов решения поставленных задач для достижения стратегической цели.

Методология стратегического планирования это совокупность теории познания, подходов аналитического, прогнозного, системного, логического и пр. к проработке целей, концепций, планов, программ развития изучаемого объекта управления [119 и др.]. Использование в стратегическом планировании

методологического подхода проявляется «в целенаправленном использовании логики познания, научных принципов и методов причинно-следственного и ситуационного анализа, выбора и оценки решений в процессе разработки прогнозов, проектов программ и планов всех направлений, уровней и временных периодов» [119].

В методологии стратегического планирования выделяют основные подходы, такие как комплексный, структурно-функциональный, программно-целевой, мультипликативный, социально-нормативный, ресурсосберегающий и динамический. Исследование теоретико-методических подходов к стратегическому планированию выполнено многими авторами [90,92,120], однако ввиду возрастающей сложности, нестационарности внешней среды, актуальность поиска и обоснования методов и инструментов стратегического управления по-прежнему высока.

В диссертации представляется логичным проследить ретроспективу научных подходов к стратегическому планированию и управлению, являющихся основой современной теории стратегического управления предприятиями. Эволюция взглядов на стратегическое планирование позволяет обозначить следующие этапы, описанные в трудах современных ученых и экспертов [27,88,152]: развитие бюджетирования, долгосрочного планирования, непосредственно стратегического планирования, переход к стратегическому управлению.

Многочисленные школы стратегического планирования, подробно описанные в трудах Г. Минцберга, Б. Олстрэнда, Дж. Лэмпела [120,143,168], в разные периоды ориентированы на определенные модели, представляющие собой схемы процесса реализации стратегических целей. Классическая модель стратегического планирования, во многом аккумулирующая достижения указанных научных школ, выстраивает логическую зависимость анализа стратегической позиции, основанной на оценках внешней и внутренней среды объекта, которая ориентирована на целевые ориентиры с учетом собственных

стратегических возможностей, угроз, создаваемых внешней средой, а также прогнозе будущих результатов реализации стратегии и ее корректировок.

Главная причина возникновения теории стратегического планирования связана с ростом воздействия на объекты управления внешних факторов, генерирующих высокий уровень нестабильности и нестационарности их развития, обусловленных высокой скоростью изменений и сложностью факторных воздействий, определяющих спрос, техническое состояние объекта, используемые технологии и пр. В данном аспекте сегодня концепция стратегического планирования предполагает описание и функционирование такого планового процесса формирования стратегических решений и действий, который позволит учесть неопределенность развития объекта управления как части экономической системы с учетом внешних факторов среды, а также их будущих изменений.

В современных условиях достижение устойчивого развития предприятий, отраслей, регионов и экономики страны в целом невозможно без учета будущего развития событий, целевых ориентиров объектов управления, возможностей адаптации к реалиям внешней среды [167,168]. В связи с этим главной задачей стратегического планирования является такое построение процесса развития объектов управления, которое позволит обеспечить достижение заданных целевых ориентиров на основе обоснованного сочетания текущих возможностей, а также стратегических возможностей роста. Стратегические цели развития пассажирских перевозок должны быть заданы с учетом обеспечения потребности, качества и роста экономической эффективности перевозок как всеми, так и отдельными видами транспорта, а также в разрезе регионов РФ.

Стратегическое планирование представляет собой способ моделирования развития объекта, направленный на разработку концепции его развития в долгосрочной перспективе. Создание наиболее эффективной стратегии предполагает использование адекватных моделей и инструментов. К моделям стратегического планирования чаще всего относят сбалансированную систему показателей, ключевые факторы успеха, теорию изменений. Общеизвестно, что

методы управления проявляются в способах выполнения функций управления в ходе постановки и достижения заданной цели. Стратегическое планирование базируется на стратегическом анализе, ориентированном на оценку факторов влияния [142]. В арсенале стратегического анализа в зависимости от фокуса и целей получения аналитических данных имеется ряд методов и инструментов, таких как SWOT, PEST-анализ среды, VRIO-анализ оценки конкурентных преимуществ, декомпозиционные цепочки М. Портера [143]. Следует отметить, что процесс стратегического планирования, пройдя разные этапы своей эволюции в разные периоды развития экономики, доказывает тот факт, что внешние факторы и внутренние трансформационные процессы в экономике стран, регионов, отраслей, оказывают существенное влияние на эффективность применяемых методов и инструментов.

В совокупности методов прогнозирования экстраполяционные методы являются наиболее распространенными и разработанными [45,46,47,94,98,103,186]. При этом, Коношенко Л.А. в работе [98] отмечает «степень реальности такого рода прогнозов и, соответственно, мера доверия к ним в значительной части обуславливается аргументированностью выбора пределов экстраполяции и стабильностью рассматриваемого явления. Экономическая нестабильность не позволяет провести долгосрочное прогнозирование, поэтому на современном этапе повысилась актуальность проведения краткосрочного прогнозирования».

Внешняя среда транспорта генерирует неопределенность развития, а методы, используемые для формирования прогнозов развития отрасли, часто основываются на традиционных методах экстраполяции данных. По мере нарастания факторов нестационарности прогнозы, построенные на основе использования методов экстраполяции, существенно расходятся с достигнутыми параметрами [197]. Можно утверждать, что прошлые тренды, заложенные в основу прогнозных моделей, являются неадекватными современным условиям, поскольку не отражают влияние факторов внешней среды. Вышеуказанное также



свидетельствует о нецелесообразности использования элементов индикативного планирования в условиях нестабильности и кризисных факторов. Анализ особенностей индикативного планирования с учетом эволюции взглядов ученых на регулирование рыночной экономики, а также изменения условий современного мироустройства, выявления тенденций развития мировой экономики на основе динамики демографических, ресурсных, технологических и идеологических факторов выполнен в работах ученых [65,88,112].

Так, Журавлева Г.П. [84] утверждает, что индикативное планирование как рамочное планирование институционально-правовых условий рыночного хозяйства состоит «в разработке планов предприятий, исходя из видения экономического будущего государственными органами или привлеченными ими научными организациями», существует «как механизм координации интересов и деятельности государственных и негосударственных субъектов управления экономикой». Однако автором также отмечается, что с индикативным планированием, предполагающим осуществление прогнозной динамики развития на основе важнейших тенденций вхождения мира и России в будущую цивилизацию «связано множество проблем: технологических, финансовых, региональных, демографических, социальных, политических, идеологических и т.д», что проявляется в глобальных изменениях ресурсной составляющей планирования, активных технологических изменениях и необходимостью учета факторов кризисных явлений и нестационарности развития. В комплексе указанные сложности не позволяют доказать обоснованность использования индикативного планирования для определения стратегии развития в частности пассажирских перевозок.

Ряд исследований в настоящее время направлен на выявление наиболее адекватного математического аппарата прогнозирования развития, инструментов расчетов, обеспечивающих учет воздействия внешних факторов [44,98,223]. Исследователи пытаются разработать множество прогнозов развития экономики, однако влияние внешних факторов часто ставят под сомнение прогнозы

аналитиков.

В условиях нестабильности среды изменения постоянно переформируют параметры объектов и систем, прежде всего связанные с модернизацией основных фондов, технологий, требований к компетенциям. В связи с этим представляется целесообразным использовать те методы управления, которые позволят достичь целевых ориентиров в будущем и обеспечить наиболее эффективные способы их достижения. Методы стратегического управления ориентированы на долгосрочное развитие организаций, они также должны обеспечить быструю реакцию на изменение внешней среды в определенных временных контрольных точках путем пересмотра целей и корректировки направлений развития. Поэтому выбор средств, методов и инструментов стратегического планирования определяются также факторами, связанными с:

- необходимостью быстрой реакции на изменения внешней среды при появлении агрессивных факторов (пандемия, санкции и пр.);
- спецификой процессов цифровизации, приводящих к необходимости обеспечения гибкости и прозрачности протекания всех бизнес-процессов;
- с необходимостью использования интерактивной организации управления на транспорте с учетом ориентации на взаимодействие, основанной на использовании координационного / ручного управления на разных уровнях принятия решений;
- с необходимостью согласования основных индикаторов плана с регионами, а также крупными отраслевыми организациями.

Управление экономическими системами и процессами в будущем часто строят на данных прогнозов о количественных и качественных характеристиках таких систем [56,117,119,149]. Однако существует определенная сложность построения адекватных прогнозов на основе существующих методов, основанных на линейном подходе, не учитывающего комплекс межотраслевых взаимосвязей и глобальных проблем [115,116,169,172]. При построении прогнозов развития необходим анализ и обобщение, а также обоснование и выбор путей и

направлений развития, способа достижения целей и целевых состояний изучаемых объектов. Разработка и решение всего комплекса указанных выше задач без адекватных методов исследования сегодня не представляется возможным.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что в современной ситуации проблема выбора методов планирования деятельности субъектов хозяйствования, а также стратегического развития перевозок пассажиров на уровне субъектов РФ и страны в целом, приобретает особую актуальность. В условиях нестабильной конъюнктуры рынка, агрессивного влияния внешних факторов эффективность функционирования транспортных организаций, качество, безопасность, технологичность их услуг приобретают особую значимость. Поэтому возникает необходимость использования новых или адаптации существующих инструментов и методов при обосновании направлений развития пассажирских перевозок, в том числе внутренним водным транспортом, для оценки возможности достижения целевых показателей на основе имеющегося, либо потенциально возможного в перспективном периоде потенциала на разных уровнях управления.

Управление пассажирскими перевозками в России осуществляется на основе построения целевых индикаторов развития транспорта, а также предполагает учет возможностей, тенденций и потребностей регионального развития. Финансирование проектов развития пассажирских перевозок и связанных с ними проектов развития транспортной инфраструктуры регионов требует обоснования подхода к расчету целевых контролируемых показателей, дающих объективную картину потребностей развития пассажирских перевозок. Одним из методов формирования и прогнозной оценки целевых индикаторов развития может являться метод расчета потенциала, который при условии его интеграции в качестве элемента программно-целевого подхода может привести к повышению уровня обоснованности, как целевых индикаторов развития

пассажирских перевозок, так и принимаемых на отраслевом уровне решений и действий [35,139,181].

Программно-целевой метод планирования основан на планировании стратегии развития объекта на основе комплекса мер по достижению поставленных целевых индикаторов, при этом увязывая их с ресурсной составляющей, что в результате формирует программу развития. Для целей данной работы наибольший интерес представляет комплекс методов и инструментов стратегического планирования достижения целей пассажирских перевозок на основе использования текущего потенциала и стратегических возможностей развития пассажирских перевозок внутренним водным транспортом. Вышеуказанное потребует глубокого осмысления имеющихся методических подходов и разработке новых подходов к осуществлению прогнозов и оценке потребностей, возможностей развития пассажирских перевозок с учетом потребностей регионов на основе учета внешних кризисных факторов. Таким образом, в качестве базового подхода к стратегическому планированию пассажирских перевозок целесообразно использовать программно-целевой метод планирования, который необходимо дополнить соответствующими инструментами, позволяющими адекватно оценить особенности современного состояния экономики и учесть внешние по отношению к отрасли факторы влияния.

Обзор научных трудов приводит к тому, что стратегическое планирование пассажирских перевозок на основе оценки стратегического потенциала должно базироваться на основе учета следующих известных положений:

1. Стратегическое планирование должно усиливать стратегические возможности объекта.
2. Стратегическое планирование позволяет рационально распределять ресурсы.
3. Стратегическое планирование позволяет согласовать усилия, цели, целевые показатели и результаты на разных уровнях управления.

4. Инструменты стратегического планирования позволят учесть изменения внешней среды и обеспечить быстроту реакции объекта на изменение условий функционирования.

5. Стратегическое планирование эффективно обосновывает распределение ресурсов, задач и постановку целей на разных уровнях управления на основе оценки текущего потенциала объекта и его стратегических возможностей в достижении цели [62,64].

Стратегические возможности развития продукта могут быть описаны элементами теории роста, которая, будучи описанной различными моделями, демонстрирует широкий диапазон путей достижения целевых показателей развития. Так, согласно неокейнсианской теории, рост определяется спросом и приростом инвестиций [151]. Теории, описывающие эндогенный рост, связывают возможности с внедрением технологических инноваций. А эмпирические теории роста описывают влияние факторов экономического роста на возможности изменения будущего состояния объекта исследования. Однако экономическое развитие подразумевает большее, чем простое увеличение объемных показателей производства продукта, которое, по мнению многих ученых [200,204] связано как с технологическими изменениями в продукте, приводящими к росту комфорта потребителя и соответствующему скачку спроса, так и с вложениями в воспроизводство ресурсов.

В литературе присутствует адаптированное к понятию воспроизводства описание модели Харрода-Домара, в которой к известным видам роста, естественного и гарантированного, введено также понятие фактического роста. Модель предполагает, что планирование предложения осуществляется на основе предшествующего периода, и в зависимости от достигнутого состояния продукта принимается решение об инвестировании средств в его развитие. Согласно модели И. Анфсоффа стратегии развития товара и рынка связаны с будущим состоянием спроса, в связи с чем выделяются стратегии экстенсивного роста, обладающие наиболее высоким потенциалом, а также стратегии интенсивного

развития. Данная модель строится как на возможности повышения уровня спроса на рынке продукта, так и на возможностях использования дополнительного капитала для развития и закрепления продукта на новых рынках/сегментах [189].

Решающим условием сбалансированного роста экономики в современных теориях роста является увеличение совокупного спроса. Неокейнсианская теория роста, описывающая современную экономическую нестабильность, предлагает использование рычагов со стороны правительства стран для повышения спроса в целях оживления деловой активности. А к основному фактору экономического роста относятся инвестиции. Е. Домар [204] предположил, что инвестиции являются фактором не только образования доходов, но и создания мощностей, и, следовательно, развития производства, и росту предложения продуктов. Теория Домара позволяет определить темп, с которым должны постоянно расти инвестиции, для обеспечения роста объемных показателей.

Основным управляемым элементом в структуре стратегического планирования является потенциал объекта исследования. К основаниям использования такого инструмента как потенциал в стратегическом планировании следует отнести:

- потенциал характеризует совокупность средств в текущем или планируемом состоянии объекта, позволяющих достичь стратегических целей;
- чем большим потенциалом обладает объект, тем больший диапазон целей и скорость их достижения ему доступны;
- потенциал позволяет оценивать возможности, способности и резервы в достижении целевых ориентиров объекта;
- величина потенциала дает возможность оценки степени результативности управляющих воздействий на достижение целевых ориентиров и показателей, что позволяет осуществлять мониторинг стратегических целей в любой контрольной точке.

Категория потенциала в стратегическом планировании может быть рассмотрена с разных позиций (текущий и стратегический; потенциал системы;

потенциал возможностей; потенциал функционирования и потенциал развития и пр.) [48,63,69,85].

В связи с этим для целей данного исследования актуальной задачей является изучение экономической сущности и методов оценки стратегического потенциала перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом на основе изучения теоретических аспектов данной категории, а также особенностей и тенденций развития пассажирских перевозок в отрасли. Особого внимания требует изучение методов стратегического планирования в условиях воздействия внешних факторов нестационарности (пандемия, СВО и пр.), что обосновывает актуальность поставленной в диссертации задачи.

## **1.2 Экономическая сущность и методы оценки стратегического потенциала**

Все стратегические решения и действия, нацеленные на решение проблем функционирования и развития объекта исследования, как правило, основаны на понимании целевого ориентира – такого состояния объекта, которое соответствует целям его развития и установкам субъекта управления. В связи с этим возникает вопрос, каким образом следует оценивать тот показатель, который позволит описать желаемое состояние объекта, а также тот путь, который должен быть пройден, прежде чем объект войдет в область желаемых значений, а также скорость изменения состояния объекта от фактического до желаемого (целевого). По нашему мнению, в процессе стратегического планирования целесообразно использовать понятие стратегического потенциала (СП) в описании как желаемого состояния объекта в сравнении с текущим положением, так и скорости достижения желаемых параметров.

Причиной множественного толкования понятия потенциала в России, по мнению профессора Анчишкина А. И. [23], стала потребность в создании адекватных теоретических основ эффективного управления экономикой страны.

А эффективный подход, по мнению Шевченко Д.К. [183], должен быть основан не только на достигнутом уровне, но обязательно включать в сферу своей оценки и возможности роста экономики. В связи с таким подходом различные трактовки позволили использовать понятие «потенциал» применительно к разным сферам экономической деятельности и с акцентом на различные способы его описания.

В настоящее время в научных трудах представлены разные толкования понятий «потенциал», «стратегия», «развитие», «стратегический потенциал», который в своей основе генерируют понятие стратегический потенциал (СП). Слово «потенциал» происходит от «potential» (лат), обозначающего мощность, скрытые возможности. В толковом словаре [127] авторы трактуют потенциал как «степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-либо средств, возможностей». Большая советская энциклопедия приводит следующую трактовку потенциала – «средства, запасы, источники, которые имеются в наличии и которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области» [36].

Потенциал – это совокупность возможностей в какой-либо области для достижения определенных целей, он оказывает существенное влияние и на конечные результаты функционирования организаций, и на ограничения их экономического роста и структурного развития [128]. Так, под потенциалом понимается количественная либо качественная характеристика объекта (системы), совокупность ресурсов и возможностей, которые определяют перспективу развития бизнеса при определенных форматах внешних взаимодействий. В современных условиях развития бизнеса «потенциал рассматривается как способность достигать поставленные цели, как совокупность доступных ресурсов, как совокупность функциональных подразделений» [160]. Потенциал может описывать совокупность возможностей в определенной области для достижения целей [102]. Содержание термина «потенциал» заключено в оценке текущих и



будущих возможностей предприятия трансформировать входящие ресурсы с помощью присущих персоналу предпринимательских способностей в экономические блага, максимально удовлетворяя как собственные, так и общественные интересы [120].

Б. Райан [149] дает следующее определение потенциала: «потенциал организации представляет ее реальную или вероятную способность выполнить целенаправленную работу». Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. [92] считают, что потенциал компании состоит из ресурсных компонентов, и отражает положение и динамику во внешней социально-экономической среде. Наиболее часто понятие потенциал отождествляется с понятием резервы [9,81], то есть материально-вещественные ресурсы, создающиеся планомерно для удовлетворения дополнительной потребности, иначе говоря, это неиспользованные возможности повышения эффективности производства.

Гинзбург А.И. рассматривает потенциал развития организации на основе оценки готовности (надежности) производственной мощности [57]. Потенциал также рассматривается в качестве стратегического ресурса и представляет собой совокупность инвестиционных возможностей отраслевых организаций, использование которых направлено на достижение целей инвестиционной деятельности, он обеспечивает устойчивость функционирования и развития организаций в неадекватных условиях внешней среды, позволяет нейтрализовать негативное влияние факторов [59 и др.]. Гусельников Д.В. [64] под потенциалом понимает «совокупность средств, возможностей, способностей, включая скрытые нереализованные резервы в деятельности хозяйствующего субъекта экономики, которые при изменении определенных условий могут перейти из вероятных в действительные возможности». Следует согласиться с автором, что широкое определение сущности потенциала дает возможность обширного его использования в описании различных направлений деятельности организаций разных отраслей экономики.

Обобщая высказывания ученых [82,90,145,169,170,194,196] об экономической сущности понятия потенциала в рамках выполненного обзора, можно выделить следующие основные подходы (рис. 1.1):

1. Потенциал как совокупность возможностей, формирующих результат экономических и производственных отношений между субъектами.
2. Потенциал как совокупность способностей к достижению определенного эффекта (цели).
3. Потенциал как совокупность ресурсов для выполнения деятельности субъектом рынка.



Рисунок 1.1 – Составляющие понятия «потенциал» в экономике

Потенциал классифицируется по различным признакам, таким как уровень абстрагированности, уровень агрегирования оценки, отраслевая принадлежность, элементный и функциональный состав, по мере реализации [181]. Потенциал представляет собой совокупность потенциалов его функциональных элементов. А структура потенциала является относительно устойчивым способом организации его составляющих элементов, раскрывает его сущность, состав, принципы формирования и развития.

Шешукова Т.Г и соавторы [184] рассматривают потенциал на двух следующих уровнях: достигнутый/существующий (ресурсы и способности в

данной момент времени) и перспективный/максимально возможный (предел использования ресурсов, включая скрытые).

В научных публикациях встречаются понятия экономического, рыночного, производственного, трудового, научно-технического потенциала предприятия [9,42,90,102,105,114,139,153,156]. В разных источниках [59,64,95,113,144] понимание потенциала происходит через совокупность ресурсов (мощностей), в этом случае акцент делается на ресурсном потенциале. Структурирование ресурсного потенциала в большинстве исследований проявляется в подразделении по видам ресурсов: материальных, информационных, трудовых, а также инноваций. В большой выборке зарубежных и отечественных трудов преобладает акцент на использовании инноваций с целью приращения экономического потенциала регионов, отраслей, отдельных организаций, в том числе и транспортных [11,41,50,55,96,147], чаще всего эти направления рассматриваются в рамках стратегического управления.

Понятие стратегии в теории управления имеет широкий смысл: от «набора правил» до «плана решений и действий». Различия в толкованиях обусловлены разнообразием взглядов на суть понятия и процессы построения стратегии.

Разное толкование сущности стратегического потенциала, представленное в научных трудах, приводят к определенному разночтению ряда положений теории стратегического управления, этим и вызвана необходимость актуализации данного понятия и уточнения методик его определения для целей настоящего исследования. Рассмотрим сущность и содержание категории «стратегический потенциал» более подробно.

Понятие стратегического потенциала активно обсуждается в экономических исследованиях и применяется для описания различных объектов (страны, региона, отрасли, организации). Обобщение подходов в научных трудах к раскрытию сущности понятия потенциала позволяет сделать вывод, что его трактовка у разных авторов широко варьируется от совокупности средств, обеспечивающих долгосрочную эффективность функционирования объекта, до комплекса

ресурсов, используемых при производстве заданного объема товаров, работ или услуг. Стратегический потенциал как организационно-управленческая категория является предметом изучения следующих научных работ [48,49,64, 115,139,145,153,157]. Данный термин применяется в рамках стратегического управления различными объектами, нередко и на водном транспорте [18,23,39,40,41,42,45,51,138].

Стратегический потенциал производственной организации представляется автором Кузнецовым А.Л. [103] в виде сбалансированной системы внутрипроизводственных отношений, ресурсных возможностей и компетенций персонала, обеспечивающей долгосрочное, устойчивое развитие в окружающей среде. Лунева А.А. определяет стратегический потенциал «как совокупность ресурсов, возможностей и резервов организации, обусловленных состоянием и уровнем их использования, направленных на реализацию задач развития» [114]. Шаланов Н.В. [178,179] стратегическим потенциалом называет совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии организации.

Базируясь на ресурсном подходе к стратегированию, Васильева В.В., Зуб А.Т. [50], стратегический потенциал предприятия описывает в виде параметров пригодности и достаточности ресурсов и компетенций при разработке и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию. Следует также согласиться с авторами [44, 171, 159, 160 и др.] в том, что стратегический потенциал нецелесообразно изучать в отдельности от рынка, по той причине, что ресурсы и способности, являющиеся основой потенциала, должны быть адаптированы к рыночным потребностям на основе имеющихся компетенций. Интересный подход к оценке СП предлагает А.Н. Шендалев [182] на основе трех элементов: ресурсной составляющей, процессной (в виде совокупности методов организации и управления инновациями) и проектной (совокупности проектов /продуктов к реализации). Особое внимание следует уделить потенциалу процесса

(потенциалу экономики, функционирующей в рамках процессного подхода в управлении), включающему элементы процесса в качестве элементов потенциала.

Стратегический потенциал проявляется в стратегических возможностях, которые представляют собой состояние ресурсов и компетенций, необходимых для развития и обеспечивающих преимущества на рынке. Стратегические возможности могут быть оценены путем разработки стратегических альтернатив, которые ряд авторов, например, в работах [103, 105 и др.] подразделяет на 3 типа: альтернативы постепенного совершенствования; альтернативы обновления; инновационные альтернативы, при этом подразумевая под альтернативами постепенного совершенствования комплекс вариантов корректировки действующих, принятых ранее стратегий. К альтернативам обновления относят те, которые существенно изменяют направление деятельности, предполагают серьезные изменения в позиционировании, объемных показателях либо стратегических целях развития. Инновационные альтернативы связывают с радикальными изменениями в стратегии, с ориентацией на диверсификацию или обновление продуктовой линейки либо новые способы обеспечения конкурентоспособности.

Потенциал предприятий транспорта и уровень его использования напрямую зависят от уровня развития транспортной инфраструктуры. С учетом особенностей туристских перевозок водным транспортом к их ресурсной составляющей следует отнести такие элементы природных ресурсов как наличие внутренних водных путей, протяженность прибрежных зон, площадь регионов вблизи внутренних водных путей РФ, а также природные, климатические условия судоходства и др.

Также в работах [107-111] Логунова Н.А., отдавая предпочтение ресурсной концепции, стратегический потенциал круизного туризма представляет в виде совокупности стратегических ресурсов, эффективное использование которых позволит достичь желаемых результатов, при этом представляя стратегический потенциал круизного туризма в виде совокупности базовых элементов природно-

ресурсного потенциала, кадрового, информационного и инфраструктурного, а также объектной составляющей (производственного, культурно-исторического, рыночного, инновационного, экологического, инвестиционного потенциалов), субъектной составляющей (маркетингового, управленческого, организационного потенциала). По мнению автора [110], названные элементы отвечают за соответствие способностей и ресурсов возможностям внешней среды, обеспечивая стратегическое развитие круизного туризма. Однако следует отметить тот факт, что принятие решений, т.е. управление элементами СП происходит в деятельности разных субъектов и часто находится за рамками границ ответственности и регулирования сферы туризма [22,31,33,163].

Авторами [38,137] изучен потенциал стратегического взаимодействия субъектов авиационной сферы на основе оценки комплекса показателей перспективной способности взаимодействовать в пределах стратегически важной для субъектов сферы. Следует отметить тот факт, что для сектора речных перевозок на туристских маршрутах целесообразно осуществлять описание и моделирование потенциалов взаимодействия субъектов разных отраслей экономики в процессе создания круизного продукта, поскольку данный элемент потенциала является важным структурным элементом потенциала развития речных перевозок на туристских маршрутах.

Выявленные трактовки понятия стратегического потенциала, приведенного разными авторами позволили сделать вывод о том, что вариации его описания достаточно широки и включают в себя спектр понятий от совокупности средств (ресурсов), определяющих долгосрочный результат деятельности объектов исследования до производственных параметров, позволяющих максимизировать объем выпускаемого продукта. В связи с этим различия в понимании сущности стратегического потенциала генерируют существенные разночтения ряда базовых теоретических положений, что приводит к необходимости введения в методологию и практику понятия «стратегический потенциал», которое включает изучение его специфических особенностей в рамках выделенного объекта

исследования – пассажирских перевозок на туристских маршрутах – в его логической взаимосвязи с сутью понятий потенциала и стратегии развития.

Стратегическое управление дает возможность выполнить сравнение цели развития с потенциалом мощностей и производить корректировку и настройку собственных возможностей с адаптацией под внешние условия развития бизнеса. Под развитием в работах [48,161 и пр.] авторы понимают необратимое, определенно направленное и закономерное изменение материальных и идеальных объектов, приводящее к возникновению нового качества. Шарко И.А. [181] развитием предприятий называет «процесс целенаправленного изменения состояний составляющих ... в результате управления внешнего и внутреннего происхождения, механизмов самоорганизации», приводящих к достижению целей. Развитие транспортного комплекса страны и его отдельных секторов, в частности круизного судоходства, характеризуется, прежде всего, уровнем его ресурсного потенциала, а также прочих элементов, которые сформируют стратегический потенциал комплексного круизного продукта.

Управление развитием предприятий в теории основано на применении широкого спектра методологических подходов, включая стратегический менеджмент и мониторинг, системный, процессный, функциональный, проектный подходы. С точки зрения туристских перевозок целесообразно рассматривать понятие стратегии развития и потенциала развития в более широком смысле, так как разработанная стратегии развития данной сферы бизнеса формирует вектор направленности стратегий развития отдельных организаций этого рынка и его участников.

Для роста эффективности деятельности организаций современный этап развития экономики предполагает наличие тщательно выверенных обоснованных стратегий, формирующих направления развития, и детализируют задачи управления. При этом объемы ресурсов, их качество, способность грамотного их использования на основе имеющихся компетенций, а также качественных параметров коммуникаций в рамках процессов взаимодействия, в основном,

определяют и формируют собственную траекторию развития объекта исследования (рис. 1.2).

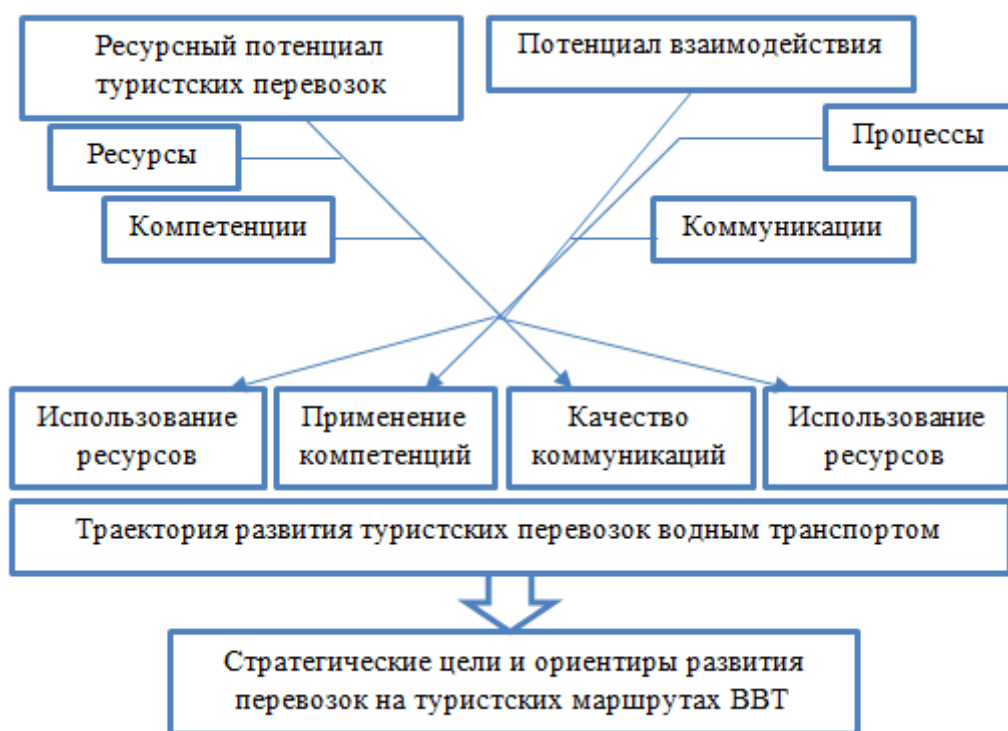


Рисунок 1.2 – Формирование траектории развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом

Траектории развития изучаемого сегмента рынка перевозок идентифицируется путем построения кривой в многомерном пространстве на базе комбинации текущих и целевых показателей, а также показателей-факторов, определяющих результат туристских перевозок как элемента круизного продукта на рынке пассажирских перевозок внутренним водным транспортом. Обоснование ресурсов и компетенций в их использовании, на основе которых может быть определен стратегический потенциал перевозок на туристских маршрутах водным транспортом, требует глубокого исследования.



### **1.3 Исследование динамики, пропорций и современных трендов развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в России и в мире**

Задача управления в сфере пассажирских перевозок внутренним водным транспортом заключается в обеспечении их устойчивого развития на основе стратегического планирования ресурсов, инвестиций и результатов на федеральном (на уровне отрасли), региональном (на уровне бассейнов водных путей/субъектов РФ) и уровне судоходных компаний. При этом методы и инструменты управления во многом зависят от основных тенденций развития рынка транспортных услуг в исследуемом сегменте.

Согласно Кодексу внутреннего водного транспорта (ВВТ) [1], маршруты перевозок пассажиров в зависимости от условий перевозок, их продолжительности, протяженности маршрутов перевозок пассажиров и качества предоставляемых пассажирам услуг подразделяются на транспортные (транзитные, местные, пригородные, внутригородские маршруты перевозок пассажиров и переправы); туристские (маршруты перевозок пассажиров продолжительностью более чем 24 часа) и экскурсионно-прогулочные (маршруты перевозок пассажиров продолжительностью не более чем 24 часа).

Российская Федерация обладает огромным потенциалом развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах по внутренним водным путям. В России имеется более 101 тысячи километров внутренних водных путей, уникальная природа, богатейшее культурно-историческое наследие в прибрежных регионах, зачастую доступных исключительно с воды (Соловецкие острова, Валаам, Киж и др.). Россия омывается 12 морями, имеющими выход в Мировой океан, а также Каспийским морем, соединенным Волго-Донским водным путем с Азово-Черноморским бассейном.

Перевозки пассажиров на туристских маршрутах длительностью более суток представляют собой практически круизные перевозки. Туристские

маршруты ВВТ формируются в пределах двух сегментов - океанские-морские и речные путешествия. Общим для них является то, что кроме перевозки на специальном судне, на маршруте предоставляется большой спектр услуг: размещение пассажиров в каютах выбранной категории, общественное питание, проведение на борту оздоровительных, познавательных и культурных мероприятий, реализация экскурсионных программ на берегу во время стоянок [14,17,19,20].

В настоящее время работающие в данном секторе суда осуществляют круизы более чем по 50 маршрутам внутренних водных путей. Примерно 90 % из них организованы на Единой глубоководной системе европейской части России (ЕГС) [12,13,15,21,24,29,51,52,97]. Основными пунктами отправления являются: Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Казань, Самара. У пассажиров наиболее популярными являются маршруты из Москвы и городов Поволжья в Санкт-Петербург и обратно. В азиатской части круизы осуществляются на реках Обь, Иртыш, Енисей и Лена. До 1995 года были круизные речные суда и на Амуре, но на сегодня туристские перевозки прекращены, все теплоходы утилизированы. В среднем за навигацию по внутренним водным путям России перевозится порядка 300-350 тысяч российских и иностранных пассажиров с туристическими целями. Для сравнения, в 1988 году около 150 речных круизных судов на 80 туристских маршрутах перевезли более 700000 пассажиров. Большинство маршрутов были достаточно протяженные и продолжительные (Москва-Ростов-на-Дону, Москва-Астрахань, Ленинград-Астрахань, Осетрово-Якутск), средняя дальность перевозки составляла более 1,5 тыс. км. Осуществлялись и смешанные перевозки, например, Ленинград-Выборг, Красноярск - о. Диксон. До 90-х годов XX века пассажирские теплоходы осуществляли посадку и высадку пассажиров в более чем в 4000 городах, поселках и населенных пунктах. В системе речного пассажирского транспорта функционировало 102 речных вокзала, более 3,7 тысяч павильонов, дебаркадеров и понтонов. Вокзалы и причалы были построены на основе судооборота, видов

обслуживания, природно-климатических условий, объема обслуживаемого пассажиропотока, административного и транспортного назначения населенного пункта.

В СССР судоходство по Волге занимало 2-е место в мире по мощности судов и масштабу пассажиропотока, и 1-е место в мире по числу судов с механическим двигателем [188]. Общая протяжённость эксплуатируемых внутренних водных путей составляла более 140 тыс. км. Всего в СССР к 1988 году было организовано 8,3 тыс. рейсов на теплоходах для туристов (Волга и притоки: длительный маршрут Астрахань-Ленинград-Астрахань, а также маршруты на 3-5 дней - Астрахань-Волгоград-Астрахань или Ульяновск-Астрахань-Ульяновск). В 1985 г. в Саратове теплоходные маршруты обсудили порядка 25 тыс. пассажиров, в следующем 1986 г. – около 29 тысяч. В СССР в 80-е годы ежегодно эксплуатировалось более 150 речных и морских судов на туристских маршрутах. В 1992 году на внутренних водных путях эксплуатировалось 178 круизных судна, построенных в Австрии, ГДР, Венгрии и Чехословакии. Развитию круизов в советский период уделялось большое внимание, ежегодно закупались круизные суда, которые распределялись по пароходствам.

Период развития экономики РФ с 1990 года по настоящее время характеризуется спадами и подъемами, а также периодами, отражающими глубину реакции экономики страны на структурные, мировые, финансовые кризисы [53,83,166]. Это существенно сказывается на развитии отдельных отраслей экономики России, в частности транспорта, а особенно сектора пассажирских перевозок на туристских маршрутах. Так, например, последствия экономического спада 2013-2015 годов отрицательно сказались на объемах этого рынка на внутреннем водном транспорте РФ. Большинство предприятий данного сегмента до сих пор не смогли нарастить объем перевозок до уровня предкризисных лет.

Доля сектора перевозок на туристских маршрутах в общих показателях объемов перевозок пассажиров внутренним водным транспортом приведена на рис. 1.3. Она составляла за последние несколько лет, предшествующих пандемии коронавируса, 2,6-3,3 % по объему перевезенных пассажиров и 61,2-67,9 % по пассажирообороту при общей тенденции к росту. Несмотря на небольшую долю перевозок туристов по объемному показателю, следует отметить, что перевозки по туристским маршрутам имеют самую большую дальность и наибольшую продолжительность пребывания пассажиров на борту судов. Средняя продолжительность пребывания в круизе составляет 7-8 суток.

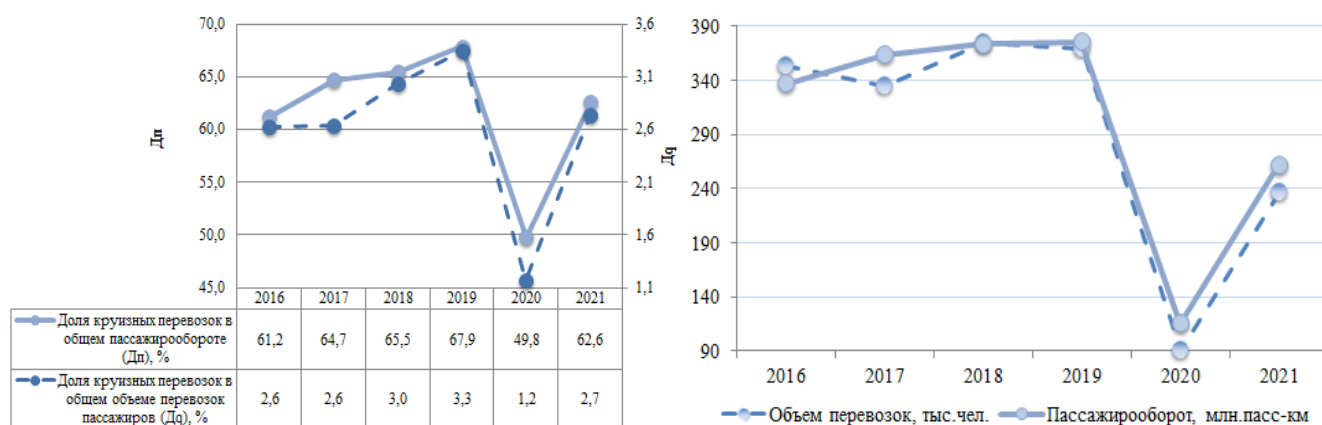


Рисунок 1.3 – Динамика объема перевозок/пассажирооборота на туристских маршрутах и их доли в общем объеме пассажирских перевозок ВВТ в 2016-2021 гг.

По оценкам экспертов [199, 211], иностранный турист в день (кроме стоимости путевки, которую уплачивает судоходной компании – туроператору) тратит в день сумму, эквивалентную 100 долларам США. По данным Росстата соотношение отечественных и иностранных пассажиров на туристских маршрутах составляло 70:30 (в докризисный период). Согласно экспертным оценкам [19,30,31,33], на берегу (без учета стоимости путевок и оплаты дополнительных услуг судоходным компаниям-туроператорам) пассажиры круизных судов ежегодно расходуют не менее 20 млрд рублей.

Анализ данных [125,126,130,175] показывает, что сектор туристских перевозок ВВТ сильно дифференцирован по регионам (федеральным округам) РФ (рис. 1.4-1.7).

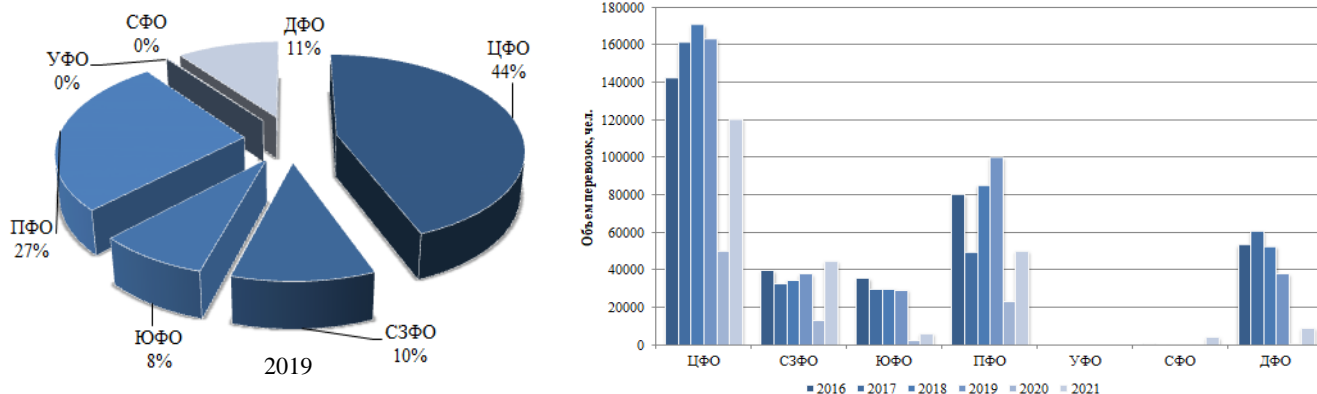


Рисунок 1.4 – Объемы и структура перевозок пассажиров на туристских маршрутах ВВТ по федеральным округам РФ за период 2016-2021 гг.

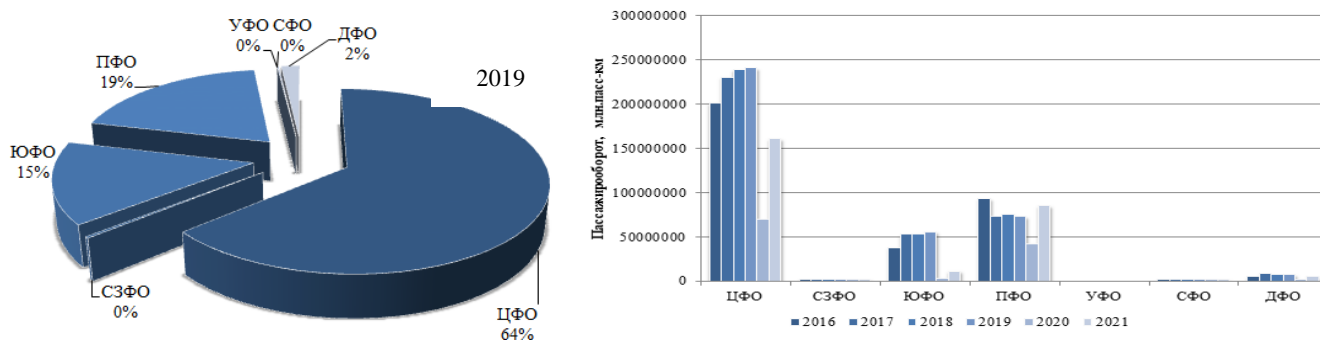


Рисунок 1.5 – Пассажирооборот на туристских маршрутах ВВТ по федеральным округам РФ за период 2016-2021 гг.

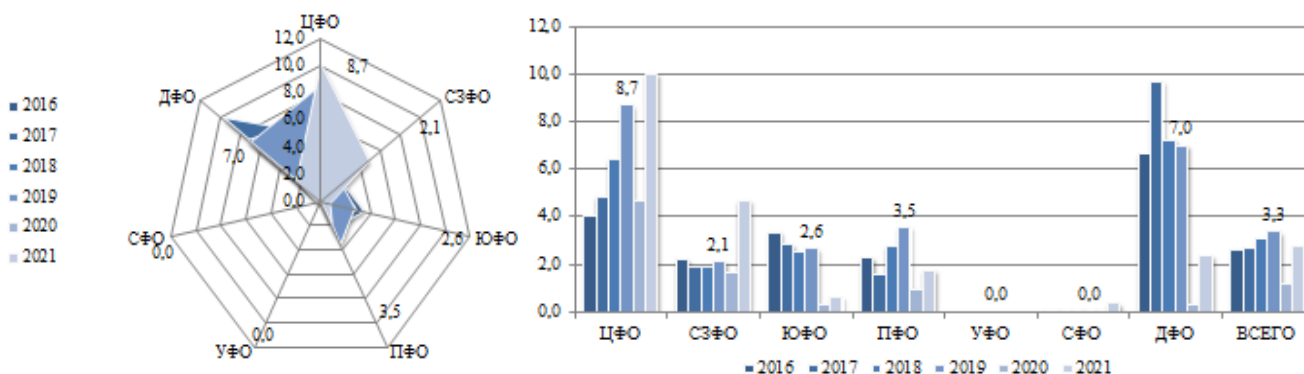


Рисунок 1.6 – Доля перевозок пассажиров на туристских маршрутах в общем объеме перевозок пассажиров ВВТ по федеральным округам РФ за период 2016-2021 гг., %

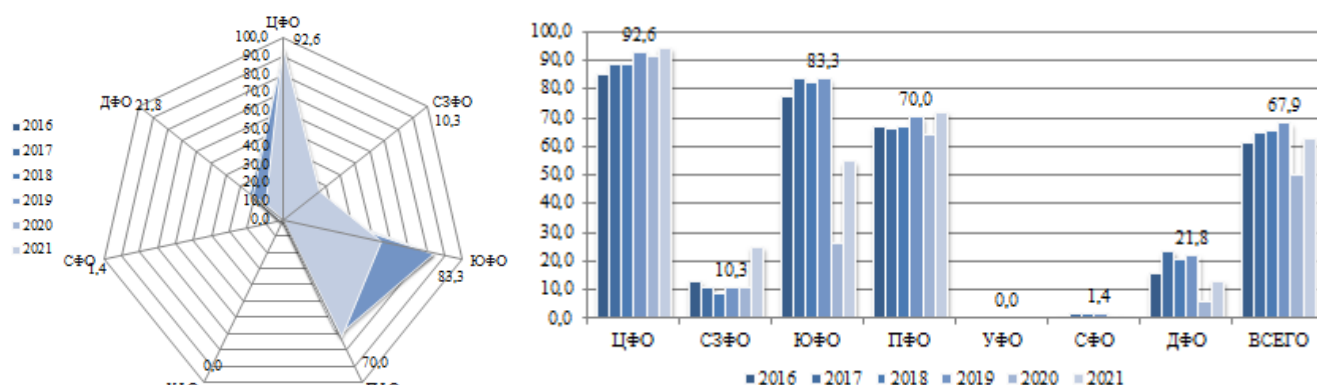


Рисунок 1.7 – Доля перевозок пассажиров на туристских маршрутах в общем объеме пассажирооборота по федеральным округам РФ за период 2016-2021 гг., %

Данные, представленные на рис. 1.4-1.7, свидетельствуют о том, что по объемным показателям туристские перевозки наиболее значимы в Центральном (44 % в 2019 г., 52 % в 2021 г.), Приволжском федеральных округах (27 % в 2019 г., 21,7 % в 2021 г.), в СЗФО 19,4 % в 2021 г., и на Дальнем Востоке (11 % в 2019 г., 4,1 % в 2021 г.). При этом подавляющая доля в общем пассажирообороте на туристских маршрутах приходится на ЦФО (64 % в 2019 г., 61,2 % в 2021 г.), ПФО (19 % в 2019 г., 32,3 % в 2021 г.), ЮФО (15 % в 2019 г., 4,2 % в 2021 г.), что обусловлено географическим расположением и конфигурацией водных путей ЕГС, привлекательностью прилегающих регионов для туристов, развитостью и высокой дальностью круизных маршрутов. В 2020-2021 гг. произошла трансформация рынка в связи с пандемией.

Доля туристских перевозок в общем объеме перевозок ВВТ наиболее высокая в ДФО (6,5-9,5 %) и в ЦФО (4,0-8,7 %) при среднем показателе по России 3,3 % в 2019 году. В 2021 г. наибольшая доля перевозок на туристских маршрутах наблюдается в ЦФО – 10,1 %. Доля в общем пассажирообороте на туристских маршрутах очень высока в ЦФО (84-93 %), в ЮФО (77-83 %), в ПФО (65-70 %) при среднем показателе по стране 68 % в 2019 году. В 2021 году также наблюдается наибольшая доля речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в ЦФО, ПФО и ЮФО. В целом к наиболее значимым с позиции стратегического управления объектам в настоящее время следует отнести

круизные перевозки по внутренним водным путям ЕГС, которые относятся к ЦФО, ПФО, СЗФО и ЮФО (рис. 1.8, 1.9), а с учетом развития Дальнего Востока и высокой доли туристских перевозок в данном регионе – ДФО.



Рисунок 1.8 – Объем перевозок пассажиров на туристских маршрутах ВВТ в РФ (тыс.чел.) и его накопленная доля по федеральным округам в 2021 г., %

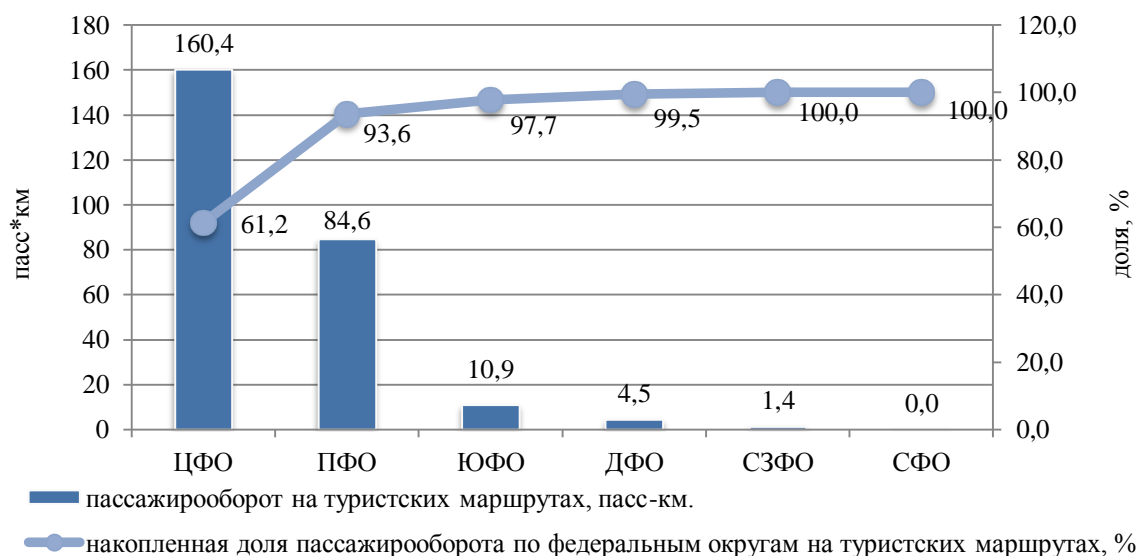


Рисунок 1.9 – Пассажирооборот на туристских маршрутах в РФ (пасс\*км) и его накопленная доля по федеральным округам в 2021 г., %

По объемам перевезенных пассажиров 6 круизных компаний (ОАО «Водоход», ОАО «Мостурфлот», ООО «Донинтурфлот», КК «Созвездие», ООО «Гама» и ООО «Спутник-Гермес») владеют 77 % рынка сектора туристских перевозок. Доля зарегистрированных в Москве судоходных компаний (СХК) на

туристских маршрутах – 43 % от общероссийского показателя, в Нижегородской области – 19%, республике Карелия – 10 %.

Рентабельность туристских перевозок за последние ряд лет неуклонно снижалась (с 9 % в 2008 г. до 2,1 % в 2021 г.) (рис. 1.10).

Доля отдельных статей расходов, составляющих себестоимость перевозок (расходы на приобретение топлива, на оплату труда), в зависимости от целого ряда факторов из года в год изменялась. В 2018 году произошел резкий рост стоимости топлива. Судоходные компании-туроператоры оказались в особенно затруднительной ситуации, поскольку реализация путевок на зарубежном рынке осуществляется за 1-1,5 года, а на российском – за 6-9 месяцев до начала навигации. Следовательно, компенсировать рост стоимости топлива путем повышения стоимости путевок осуществить было невозможно.

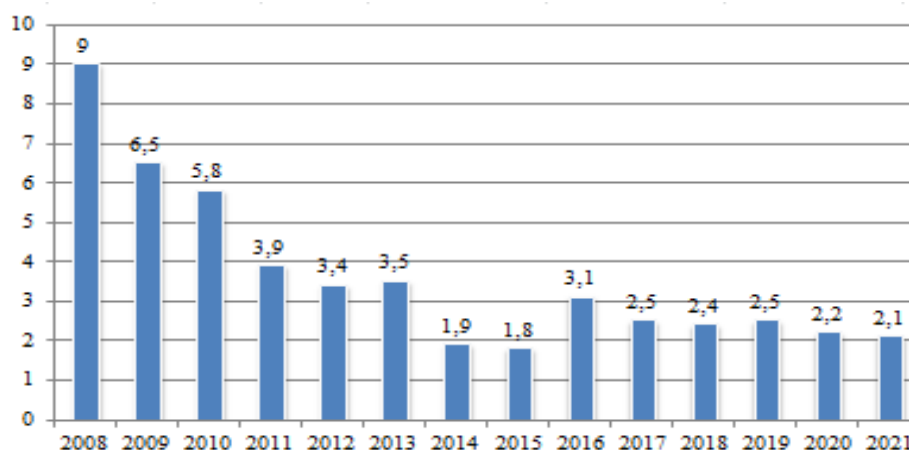


Рисунок 1.10 – Рентабельность работы судоходных компаний на туристских маршрутах за период 2008-2021 гг., %

Рентабельность работы судоходных компаний-туроператоров год от года снижается под влиянием большого количества геополитических, экономических, гидрометеорологических факторов. Негативное воздействие также оказывают наличие избыточных требований законодательства, рост стоимости топлива, государственная политика в сфере формирования стоимости услуг естественных монополий, рост стоимости береговых экскурсий, а также ряда внешних



факторов. Повторяющиеся периоды маловодности усугубляют инфраструктурные ограничения на внутренних водных путях, особенно на ЕГС.

Пандемия COVID-19 поставила под удар экономику перевозок на туристских маршрутах во всем мире, и в России в частности [25,26,68,86,87,191,213,215]. Исследования Банка России [129] 17 % предпринимателей отмечали транспорт как наиболее пострадавшую отрасль экономики РФ. Сарафанова А.Г., Сарафанов А.А. [159] утверждают, что круизная индустрия в большей мере «пострадала из-за анклавной и замкнутой среды на борту, высокого уровня инфицирования как членов экипажа, так и пассажиров, негативного освещения в СМИ. В целом, как утверждают авторы, количество туристов на круизных водных маршрутах снизилось на 75 %».

По данным Федерального агентства по туризму [133], объем перевозок пассажиров по Единой глубоководной системе России в 2020 г. сократился на 1,4 млн чел., в т.ч. на туристских маршрутах на 275,3 тыс. чел. [131] Для сравнения в допандемийный период 2019 года объем перевозок пассажиров в круизах по рекам России составил около 400 тыс. чел., причем 150 тыс. чел. составляли иностранные туристы [132]. В 2020 году существенная часть парка круизных судов в условиях неблагоприятных внешних факторов не использовалась. Такие крупнейшие судоходные компании России, входящие в «Речной альянс», как «Водоходь», «Мостурфлот», «Созвездие» не смогли обеспечить перевозки пассажиров на 17 судах. При этом несмотря на ограничения периода пандемии, следует отметить положительные моменты, связанные с вводом на речном круизном рынке в 2020 году, нового теплохода «Мустай Карим» [30]; появлением новых круизных маршрутов на Волхове и Енисее; спуском на воду первого речного пассажирского теплохода «Чайка» на сжиженном природном газе в Татарстане; запуском в Санкт-Петербурге прогулочного судна на электрическом ходу [158].

Положительные тенденции в судостроении и появление новых маршрутов активизировало спрос на речные круизы в 2021 г., которые превысил показатели

2020 года на 50-60 %. Это позволяет сделать вывод, что отсутствие действенных рычагов регулирования и управления в сфере пассажирских туристских речных перевозок приводит к недополучению доходов в отрасли, а также к недоиспользованию имеющегося потенциала туристских перевозок в России.

В условиях недополучения доходов при отсутствии действенных рычагов прогнозирования и управления спросом при воздействии агрессивных внешних факторов, возможности развития судоходных компаний становятся ограниченными. Это приводит также к ограничению возможностей поддержания флота в работоспособном состоянии, замедляет либо останавливает развитие отрасли в целом. В связи с этим необходима разработка стратегического плана развития пассажирских перевозок на туристских речных маршрутах в России, который позволит сформировать комплекс мероприятий, учитывающих потенциальные возможности развития перевозок с учетом ресурсных возможностей и сформировать соответствующий спрос.

Для организации туристских перевозок по российским рекам в настоящее время используется около 100 речных двух-, трех- и четырехпалубных судов, построенных на верфях ГДР, Австрии, Венгрии и Чехословакии в советский период [188]. В то же время, все эксплуатируемые круизные суда находятся в надлежащем техническом состоянии, многие из них прошли глубокую модернизацию, позволившую повысить безопасность судоходства и уровень комфортабельности. В результате модернизации увеличение площади кают снижает пассажироместимость судна и влияет на объемные показатели перевозок. Суда для осуществления круизов по внутренним водным путям имеют пассажироместимость 150-300 чел. Экспедиционные круизы (в приполярных и труднодоступных для других судов регионах) осуществляются на судах небольшой вместимости (40-110 чел.). По количеству оперируемых теплоходов 4 ведущие круизные компании из 29 владеют 44 % рынка. Финансовые обороты этих компаний, по оценкам экспертов, охватывают 60 % рынка [32,33]. При этом их средний возраст приблизился к 40 годам [73,75,76,77,78,79,80].

По аналогичным маршрутам средний возраст судов в Европе в 2019 году составил 17,7 лет [212,223,224,232,237]. Ежегодное количество новых вводимых в эксплуатацию круизных теплоходов для европейских рек достигает полутора-двух десятков. Так, к примеру, в 2016 году было введено в эксплуатацию 22 новых круизных судна, а в 2017 году – 17. Страны ЕС имеет самый большой речной круизный флот [124,125,202,225] (рис. 1.11).

Спрос на речные круизы в мире и Европе, рассматриваемый в зависимости от стран происхождения пассажиров, в основном формируется США и Канадой, за которыми следуют пассажиры из Германии, Великобритании, Франции и Австралии [211].

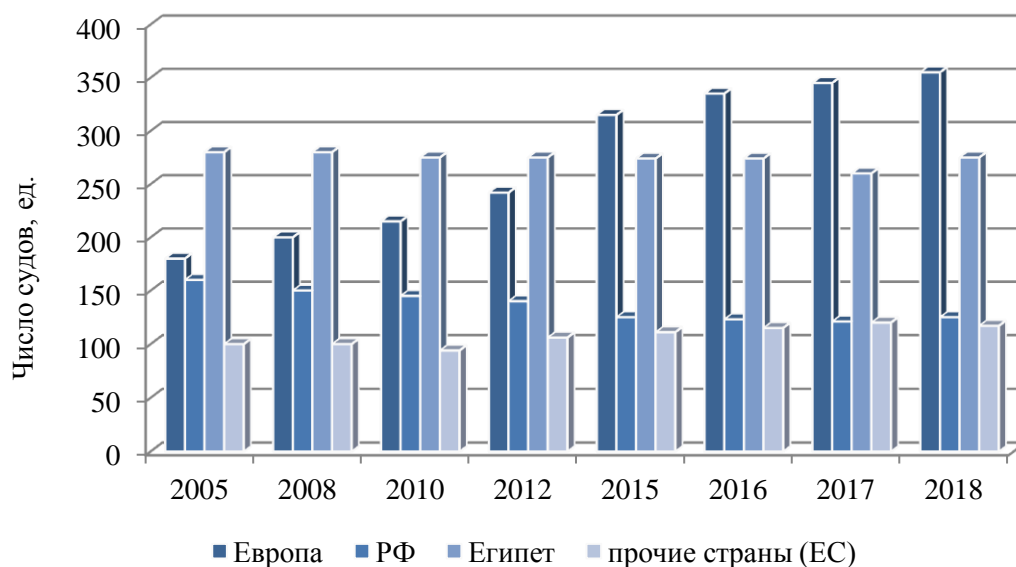


Рисунок 1.11 – Динамика количества пассажирских судов для речных круизов по некоторым странам и регионам мира за период 2005-2018 гг., ед. [210,211]

Европа является наиболее популярным регионом для круизного судоходства, представляя наибольшую долю рынка (64 %). На рынке круизов доля РФ измеряется в пределах 3-4 %, в том числе на европейском 3-5 % [192,206,210,216,217,218,219,221].

По данным CLIA [200], уровень популярности российских речных круизов по 100-балльной шкале составил в 2017 году 10,8, в 2018 году – 6,2. Порядка 1,5 миллионов туристов ежегодно участвуют в речных круизах по рекам Европы,

из них около 36 % – пассажиры из США, Канады, Великобритании. В 2018 году также заметно произошло увеличение рынка – на 14,6 % в сравнении с 2017 годом, достигнув 1,64 миллиона пассажиров речных круизов [207,208]. К крупнейшим операторам речных круизов относят Ama Waterways, Avalon Waterways, Viking River Cruises, Croisi Europe, Uniworld, Scenic, A-Rosa, Luftner, Grand Circle Travel и др.

В среднем для европейских круизов характерен прирост численности пассажиров за 2017-2018 год на 10 % при максимальном приросте круизных маршрутов по водным путям Западной Европы на 19,4 % и мировом тренде развития данного вида перевозок на 10,4 %. При этом для круизного судоходства европейской части России, осуществляемого в рамках международных программ, наблюдается в 2017 году рост на 69 %, а в 2018 году такое же существенное падение на 44,5 %, что говорит о нестабильности предложения услуг в данном сегменте перевозок. Количество дней круиза возросло на 12,1 % и составило 1,83 млн., а средняя продолжительность поездки увеличилась с 7,7 дней до 7,9, что свидетельствует о векторе роста популярности более длительных круизов.

В настоящее время в сегменте речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах наиболее развит Европейский рынок. По данным CLIA [200] в 2016-2017 гг. рынок речных круизов по рекам Европы рос впечатляющими темпами: +53 % в год на реках Восточной и Центральной Европы (Рейн, Мозель, Дунай и Эльба), +30 % на реках Франции (Сена и Луара) и примерно +24 % в год на реках Южной Европы (Дуэро, Рона, По, Гарона). По результатам исследований [188,192,195,197,201,203,204,209,214,215,227,229] круизной индустрии за 2015-2018 гг. сегмент речных круизов в мире развивается в среднем более быстрыми темпами, чем сегмент морских/океанских круизов (11-12 % против 1,5-4 %).

Экспедиционные круизы показывают прирост порядка 8-10 % в год. Продолжающийся рост числа пассажиров эксперты рынка [229,230,235,236] связывают с эффективным предложением множества программ речных круизов, разнообразием маршрутов, береговых экскурсий и высокими стандартами

эксплуатируемых судов. На рынке речных туристских перевозок в ЕС доминирующими является несколько наиболее крупных операторов и мелких, борющихся за выживание и постепенно оставляющих дынный рынок, что в будущем позволяет прогнозировать их массовые слияния и поглощения с компаниями Viking River Cruises, CroisiEurope, Avalon Waterways, AmaWaterways и Uniworld [229,230,232,233,235,237]. Предложение речных круизов, то есть заданной суммарной пассажировместимости судов, характеризующей емкость рынка, в Европе связано, главным образом, с конкретной рекой и ее притоками.

Как было показано выше, средний возраст круизных речных судов в Европе в 2019 году составлял 17,7 года. Речной круизный флот в европейских странах с 2004 по 2017 год увеличился на 182 судна (111 %). В 2018 году прирост составил 13 судов, обеспечив рынок около 1462 мест. Наибольшее увеличение числа новых судов было отмечено в 2012 году, когда было введено на рынок 135 новых судов [210,211]. Флот речных круизных судов в Европе в 2018 году составил 359 судна (52078 мест), в том числе 10 новых и 3 модернизированных, в 2019 году пополнен еще 20 новыми судами. За последние 12 лет речные круизные судоходные компании в небольших регионах Рона-Сона, Сена и Дору увеличили флот в 2 раза. Флот малых речных круизных судов (от 10 до 39 мест) в Европе в 2018 году представлен 67 судами, большинству из которых более 50 лет.

Основными регионами их деятельности являются Нидерланды и Франция. Расширился также и флот круизных компаний, не работающих в наиболее востребованном районе рек Рейна и Дуная. Занимая меньшую долю на рынке круизов, эти компании нарастили речной круизный флот, а именно: Рона-Сона (22 судна в 2018 году против 10 в 2006 году), Сена (20 судов в 2018 году против 5 в 2006 году), Дору (20 судов в 2018 году против 6 в 2006 году). Данные о количестве круизных судов, проходящих шлюзы по рекам Европы, показывают прирост судов на Дунае на 6 % в 2018 году, на Мозеле, в районе замка Кобленц – на 12 %, на Сааре число судозаходов круизных судов возросло более чем в 2 раза.

В настоящее время новое пассажирское судно, предназначенное для круизов по рекам Европы, обычно вмещает 130-200 туристов с размещением в каютах от 18-20 до 30-40м<sup>2</sup> с индивидуальными балконами и с комфортом на уровне 4-х и 5-ти звездных европейских отелей. В последние годы на европейских реках вновь появились колесные суда, которые позволяют добраться до мест, расположенных на мелководье и реках с меняющимся уровнем воды.

Анализ публикаций по предмету исследования выявил то, что современная индустрия круизов, появившись в конце 1960-х и начале 1970-х годов [226,228], еще относительно молода [214], но несмотря на это она является значительной частью индустрии туризма с устойчивыми и стабильными темпами роста перевозок пассажиров на уровне около 7,6 % в год с 1980 по 2011 год, а с 2012 по 2019 по разным оценкам 10,2-10,4 % в год [200,202,207,208,219]. Как считают данные исследователи, потенциал развития круизного рынка в Европе велик, и даже финансовый кризис 2008-2009 гг. не выявил существенной коррекции спроса на круизы, при том, что мировой рост спроса в данном секторе составил 13%. Мировая тенденция свидетельствует о возможностях быстрого роста данного рынка. По оценкам экспертов [13,16,30,188], устойчивого роста рынка туристских перевозок водным транспортом следует ожидать при создании условий для его развития. Исследователи [230] круизных перевозок рассуждают о высоком потенциале их роста, связывая его с использованием новых судов за счет эффекта масштаба на основе роста судозаходов в пункты маршрута. Также авторы указывают на то, что инновационные коммерческие стратегии, связанные с улучшением комфорта для пассажиров, расширением спектра услуг на борту судна, дифференциацией маршрутов, а также с мероприятиями в рамках наземного обслуживания, которые соответствовали бы предпочтениям широких социальных и возрастных групп, также будут способствовать развитию данного сектора перевозок [227,230,233]. Эксперты отмечают, что на европейских речных круизах сегодня наблюдаются следующие основные тренды [234] (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Современные тренды развития туристских перевозок ВВТ за рубежом

Тренд	Характеристика тренда
Использование старых судов	Концепция «старинные пароходы» с экологичными, устойчивыми силовыми установками, согласно требованиям стран на маршруте (стандартизация очистки выхлопных газов, разделение отходов, откачка отработанных вод и др.).
Экологическая модернизация флота	Переход на использование судов с электродвигателем для «зеленых рейсов» [73] на основе экологичной дизель-электрической пропульсии, обеспечение энергией - на стоянках, к береговым сетям, пока дизель-генераторы судов не работают; а также на основе двухтопливных двигателей (на дизельном топливе и газе), катализаторов для очистки отработавших газов судовых дизелей.
Конструкция судов дл.180 м	На основе стыковки двух составных частей в момент причала. По месту назначения они могут быть разделены на две половины для стыковки.
Повышение уровня услуг	Суда оснащают развлекательными центрами с объектами виртуальной реальности, спортивными зонами, увеличат число ресторанов.
Объекты на борту	С учетом функциональности: залы с большим количеством мест в перспективе планируется заменить зонами открытого плана.
Увеличение площадей кают и комфорта	Обусловлено желанием судоходных компаний распределять расходы на большее число пассажиров, сохраняя уровень цен и спрос на круизы при росте качества круизов за счет роста площади кают при увеличении длины судна.
Небольшие суда	American Cruise Lines запускает American Harmony; American Queen - American Countess, парусные яхты с четырьмя каютами (Heritage Tours) [19,102,122,125].
Диверсификация маршрутов	Обусловлена экономической целесообразностью и распределением рисков, в первую очередь, при эксплуатации новых дорогостоящих судов.

Качество обслуживания круизных пассажиров зависит от того, насколько учтены их потребности, что, в частности, связано с учетом изменений в возрастной структуре пассажиров, обеспечивающих спрос на круизы. Так, европейский опыт показывает, что в 2018 году в значительной мере возрос спрос со стороны молодых людей. Спрос со стороны немецких пассажиров круизов в возрастной группе 41-55 вырос с 11,8 % до 18,3 % в 2018 году. Доля лиц в возрасте от 26 до 40 лет в 2018 году возросла более чем в 4 раза выше с 2 % в 2017 году до 8,3 % в 2018 году. Также новой тенденцией речного круизного продукта в Германии является существенный прирост предпочтений высоких ценовых сегментов: рост доли премиального сегмента составил с 39,4 % в 2017 году до 45,6 % в 2018 году, а сегментов класса люкс и ультра-люкс в комплексе – с 6,3 % в 2017 году до 14,3 % в 2018 году.

Доходы от билетов немецких туристов увеличились на 18 % по сравнению с 2017 годом. Обзор тенденций и перспективных направлений развития речных круизов в Европе и в мире выявил следующие основные моменты: средний

возраст пассажиров будет уменьшаться. Круизные суда и предлагаемые на маршрутах программы будут все больше фокусироваться на семейных форматах. Наибольший рост спроса на круизный продукт в Европе в 2018 году (+41 %) был обеспечен туристами из Азии, России, Скандинавии и восточной Европы; из Великобритании и Ирландии (+31 %); США, Канада, Германия (+14 %) [210,211]. К сожалению, подобные исследования отечественных авторов довольно редки и, как правило, сфокусированы либо на определенном сегменте пассажиров, либо на отдельном регионе.

Обзор тенденций и перспективных направлений развития речных круизов в Европе и в мире выявил следующие основные моменты: предложения гостеприимства на борту будут более разнообразными; береговые экскурсии будут адаптированы к изменениям требований пассажиров. В мировой индустрии будут происходить дальнейшие разработки, касающиеся, например, организации новых маршрутов [211]. Однако европейский опыт эксплуатации речных судов следует рассматривать с учетом значимых отличий и особенностей судоходства в России, погодных условий и плавания, а также проблем, которые тормозят расширение этого рынка и определяют его стратегический потенциал [70,72,76]:

- навигационный период по ВВП Европы составляет более 240 суток, в России он длится 150-165 суток, в южных бассейнах – до 210 суток, при снижении спроса в осенний период;

- ветроволновые нагрузки: высоты волн в Европе достигают 0,6 м, в России же определяющей является эксплуатация по крупным озерам (разряд "М" для Ладожского и Онежского озер, высота волны до 3 м) и водохранилищам (разряд "О", высота волны до 2 м), что влияет на металлоемкость корпусов судов, выдвигая повышенные требования к остойчивости и судовым устройствам;

- среднее число пассажиров круизных судов в ЕС составляет около 140 человек, экипажа 25-35 человек (в РФ численность экипажа на аналогичную численность пассажиров примерно в 1,5 раза больше);



- соотношение численности пассажиров и экипажа с обслуживающим персоналом характеризуется диапазоном 4-5 (в Европе, для круизных судов уровня гостиницы 3-4-звезд); 3-4 (5 звезд). Такая численность обусловлена тем, что в Европе очень активно применяется совмещение профессий, а также автоматизацией СЭУ, автоматизацией палубных работ (автоматические якорно-швартовные лебедки), автоматизацией процесса погрузки припасов и механизацией процесса уборки палуб (моечные машинки и т.п.). Основное отличие между экипажами круизных судов в Европе и РФ – в численности палубной команды – на 3 человека и машинной команды – на 10-12 человек [72].

Пассажиropоток в секторе туристских перевозок РФ подразделяется на иностранный (въездной) и внутренний. Основные точки притяжения пассажиropотока – это города Москва и Санкт-Петербург, на них приходится практически весь въездной пассажиropоток и значительная часть отечественных пассажиров. В Нижнем Новгороде, Самаре, Казани, Уфе в основном преобладает внутренний пассажиropоток. Для иностранного пассажиropотока основным направлением является маршрут Москва - Санкт-Петербург продолжительностью от 10 до 15 дней. Предусмотрено также и длительное на 2-5 дней пребывание в столицах. Сегмент рынка, который сориентирован на отечественный пассажиropоток, отличается более разнородной структурой туристских маршрутов. Как то: более 40% – это волжские маршруты; около 25 % составляют круизы «выходного дня» продолжительностью 1-2 дня; около 16 % маршрутов осуществляется по Волго-Балтийскому каналу между городами Москвой и Санкт-Петербургом. Особенностью регионального размещения рынка речных туристских маршрутов, как считает автор [33] является то, что более 80 % путешествий проходит по европейской части страны. Почти половина рынка сконцентрирована в Москве и Санкт-Петербурге, сформирован центр в Нижнем Новгороде. В Сибири и на Дальнем Востоке туристские перевозки за последние десятилетия резко сократились из-за выбытия флота в связи с его износом. Выявленное автором [54] сокращение объема перевозок пассажиров речными

круизными судами по внутренним водным путям России на фоне стабильного роста интереса к круизным услугам свидетельствует о наличии в нашей стране неудовлетворенного спроса на круизы. В целом проблемы инфраструктурного характера речного рынка туристских перевозок характерны для всех регионов страны, однако наиболее низкий уровень развития данного сектора характерен для восточных регионов России. Выполненный анализ показывает:

- наличие большого потенциала развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом;
- наличие существенно неоднородной структуры перевозок по регионам РФ;
- значительный уровень износа действующей инфраструктуры и флота, определяющих состав, объем и структуру инвестиций в данную сферу;
- необходимость учета целевых параметров развития в стратегическом планировании и управлении сегментом ВВТ;
- наличие неопределенности спроса и его ценовой эластичности при расширении объемов туристских перевозок по внутренним водным путям в России и в мире в целом.

Условиями развития туристских перевозок по внутренним водным путям являются повышение качественных параметров внутренних водных путей, ликвидация «узких» мест на ЕГС европейской части России, разработка и реализация механизма обновления флота, активное продвижение этого вида перевозок и пр. Полная реализация потенциала развития речных туристских перевозок в РФ позволит увеличить доходы сектора, а также обеспечить ускоренное развитие смежных отраслей и видов деятельности, повысить престиж туризма в России, добиться структурных сдвигов в таких сферах как экология, благоустройство городов.

#### *Выводы по главе 1*

Доля сектора перевозок на туристских маршрутах в общих показателях объемов перевозок пассажиров внутренним водным транспортом за последние несколько лет составляла 2,6-3,3 % по объему перевезенных пассажиров и 61,2-

67,9 % по пассажирообороту при общей тенденции к росту. По результатам анализа речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах выявлены их характерные особенности, отражающие наличие большого потенциала развития и роста на фоне неопределенности ценовой эластичности спроса; существенно неоднородную структуру перевозок по регионам РФ; высокий уровень изношенности инфраструктуры и флота, что ставит задачу учета целевых параметров развития в стратегическом планировании и управлении данным сегментом перевозок.

Стратегическое планирование развития страны, регионов, отраслей экономики, предполагает определение целей, выбор приоритетов развития, процедур прогнозирования и стратегического контроля параметров развития. Главной задачей стратегического планирования является такое построение процесса развития объекта управления, которое обеспечит достижение заданных целевых ориентиров на основе обоснованного сочетания текущих возможностей, а также стратегических возможностей роста.

Одним из методов формирования и прогнозной оценки целевых индикаторов развития может являться метод расчета потенциала, который при условии его интеграции в качестве элемента программно-целевого подхода может привести к повышению уровня обоснованности как целевых индикаторов развития пассажирских перевозок, так и принимаемых на отраслевом уровне решений и программ. Сущность понятия потенциала включает в себя совокупность возможностей, совокупность способностей и совокупность ресурсов для достижения цели.

Стратегические программы и планы развития пассажирских перевозок на туристских речных маршрутах в России, основанные на учете потенциальных возможностей развития перевозок с учетом ресурсных параметров, инвестиционных проектов, учета факторов трансформации рынка в данном сегменте, позволят генерировать соответствующий спрос и повысить эффективность работы отрасли.

## **ГЛАВА 2 ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК НА ТУРИСТСКИХ МАРШРУТАХ И АНАЛИЗ ФАКТОРОВ РОСТА**

### **2.1 Особенности и ключевые проблемы развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах по внутренним водным путям РФ**

Развитие перевозок пассажиров на туристских маршрутах по внутренним водным путям РФ обусловлено влиянием ряда негативных факторов внешнего и внутриотраслевого характера. Речные туристские перевозки имеют значительную степень зависимости от периода навигации, обусловленного климатическими условиями, сезонным характером, влиянием гидрометеорологических факторов (маловодность, сгонно-нагонные и штормовые явления, ветер, туман, осадки). «В последние годы наблюдаются заметное изменение водного баланса рек и низкие показатели наполнения водохранилищ, что вызывает необходимость введения ограничений по осадке судов. Необходимым условием для полноценного развития круизного туризма, эффективного использования потенциальных возможностей водных путей Российской Федерации является совокупность различных путевых и береговых объектов, состоящих из инфраструктуры водных путей, причальной инфраструктуры и инфраструктуры для обслуживания туристов» [6].

Инфраструктурные ограничения речных туристских перевозок включают инфраструктурные ограничения внутренних водных путей, наличие «узких» мест; отсутствие мероприятий по обеспечению устойчивости природных и культурно-исторических мест показа к рекреационным нагрузкам. Причальная инфраструктура на внутренних водных путях не в полной мере создает возможности для осуществления береговых экскурсионных программ потребителей туристских речных услуг. Отсутствие либо недостаточное

количество в пассажирских терминалах специально оборудованных помещений для проведения пограничного, таможенного и других видов контроля при организации международных круизов, также приводит к сужению спроса на такие перевозки. Указанные выше факторы, наряду с недостатком соответствующего флота, препятствуют развитию маршрутной сети речных туристских перевозок, что обуславливает низкие объемные показатели.

Развитие речных и озерных речных туристских маршрутов сопряжено с возможностью использования причалов для приема пассажирских судов с отправлением из городов, расположенных на р. Волге (гг. Нижний Новгород, Казань, Самара) и р. Каме (гг. Набережные Челны, Пермь), а также по озеру Байкал, рекам Лене и Печоре [6].

В то же время следует отметить высокий потенциал роста туристских перевозок по рекам с недостаточными пропускными способностями русел после проведения модернизации судов. Он может быть достигнут из г. Москвы в г. Нижний Новгород по р. Оке, из г. Москвы в г. Великий Новгород по р. Волхов; после ввода в эксплуатацию пассажирских колесных судов: по европейской части Российской Федерации - г. Нижний Новгород - г. Москва - г. Нижний Новгород (по рекам Волге, Москве, Оке), г. Москва - г. Великий Новгород - г. Москва (по р. Волхов, озеру Ильмень), г. Москва - г. Санкт-Петербург - г. Москва (по обводным каналам Ладожского и Онежского озер), г. Москва - Соловецкие острова - г. Москва - г. Нижний Новгород - г. Уфа - г. Нижний Новгород (по рекам Волге, Каме, Белая); на Дальнем Востоке - г. Комсомольск-на-Амуре - г. Хабаровск - г. Комсомольск-на-Амуре (по р. Амур), г. Хабаровск - г. Благовещенск - г. Хабаровск (по р. Амур), г. Хабаровск - г. Комсомольск-на-Амуре - г. Николаевск-на-Амуре - г. Комсомольск-на-Амуре - г. Хабаровск (по р. Амур), г. Владивосток - остров Сахалин - Курильские острова - полуостров Камчатка - полуостров Чукотка (по морским водным путям). по рекам Сибири - г. Иркутск - г. Братск - г. Иркутск - г. Красноярск - г. Абакан - г. Красноярск [6].

Рост потенциала развития пассажирских перевозок на туристских маршрутах ориентирован на повышение как количественных показателей, так и качественных, за счет увеличения числа потребителей, судоходных компаний, оптимизации бизнес-процессов при повышении уровня комфортабельности судов после модернизации, качества наземного обслуживания, предложения бонусных программ пассажирам, облегчения визового режима и пр., что будет способствовать росту спроса на круизные продукты, повышению уровня безопасности и качества обслуживания пассажиров, рентабельности перевозок и росту доходов от сопутствующих услуг.

К основным проблемам, препятствующим реализации стратегического потенциала развития пассажирских перевозок на туристских маршрутах в России, следует отнести:

- проблемы функционирования и развития инфраструктуры ВВТ;
- проблемы текущего состояния и обновления пассажирских круизных речных судов;
- проблемы взаимодействия субъектов управления и хозяйствования;
- проблемы обустройства прибрежных зон с целью разнообразия конфигурации туристских маршрутов;
- а также обеспечения безопасности.

Рассмотрим более подробно указанные проблемы.

#### *1. Проблемы функционирования и развития инфраструктуры ВВТ.*

Наиболее серьезной проблемой развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах является текущее состояние инфраструктуры внутренних водных путей. Ограничения по габаритам судовых ходов, «узкие места» на ЕГС в районе Нижнего Новгорода и на нижнем Дону, неразвитость отдельных объектов береговой инфраструктуры на пути следования судов не позволяет в полной мере использовать потенциал прибрежных территорий на туристских маршрутах, делает невозможным ряд остановок по пути следования, тем самым сокращая потенциальный спрос на перевозки. Внутренние водные пути находятся на

территории 60 субъектов РФ и в целях обеспечения содержания разделены на 15 бассейнов, в которых имеются общие судоходные пути, климатические, навигационно-гидрографические условия обеспечения плавания судов, гидрометеорологические условия. Параметры инфраструктуры ВВП приведены на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Параметры инфраструктуры ВВП РФ

Наибольшая доля протяженности внутренних водных путей приходится на сибирский регион – 64 %, центральный регион – 26,9 %, северный регион – 9,1 %.

По своим качественным характеристикам внутренние водные пути разделяются на категории. Круглосуточное движение судов осуществляется на 37361 км (36,8 %), на которых выставляется освещаемая и светоотражающая обстановка. В то же время значительную долю внутренних водных путей во всех регионах составляют пути без навигационного ограждения и гарантированных габаритов, в том числе в северном регионе – 55 %, центральном – 50,5 %, сибирском – 47 % [135,136].

С 1990 г. вследствие уменьшения объемов финансирования, направляемых на содержание внутренних водных путей, произошло ухудшение качественных показателей внутренних водных путей в части:

1. Уменьшения протяженности внутренних водных путей с гарантированными габаритами судовых ходов на 19,3 тыс. км, в том числе по регионам: северному – на 0,5 тыс. км (на 9,6 %); центральному – на 7,9 тыс. км (на 24,7 %); сибирскому – на 10,9 тыс. км (в 1,92 раза).

2. Уменьшения протяженности внутренних водных путей с круглосуточным движением судов на 31,3 тыс. км (почти в 2 раза), в том числе: северному региону – на 4 тыс. км (в 1,8 раза); центральному региону – на 15,6 тыс. км (в 1,6 раза); сибирскому региону – на 11,8 тыс. км (в 2,5 раза).

3. Уменьшения объемов дноуглубительных работ привело к снижению габаритов судовых ходов.

В результате снижения качественных показателей судовых ходов уменьшился географический охват перевозок грузов и пассажиров; уменьшилась пропускная способность внутренних водных путей, в том числе по провозной способности (увеличение времени рейса). Кроме указанных факторов уменьшения гарантированных габаритов судовых ходов, на внутренних водных путях произошло снижение обеспеченности проектных уровней воды. Так, средняя обеспеченность проектных уровней воды по гидрологическим постам в среднем составляет 87 % при нормативном не ниже 95-99 %. В северном регионе обеспеченность проектных уровней воды за последние 15 лет в среднем составляет 54 %, в центральном – 88,7 %, в сибирском – 89,6 %. Для восстановления качественных параметров внутренних водных путей необходимо проведение комплексных капитальных путевых работ (русловыправительные и дноуглубительные), направленных на стабилизацию уровней воды.

Наряду с изношенной инфраструктурой ВВП это оказывает существенное влияние на судоходство в целом и, в частности, на туристские перевозки, осложняя планирование маршрутов. В настоящее время доля гидротехнических



сооружений, находящихся в аварийном и предаварийном состоянии, составляет 15 %, около 60 % объектов работают в ограниченном режиме [31]. Состояние инфраструктуры ВВТ, по мнению отраслевых экспертов [122,141], определяется наличием как субъективных, так и объективных причин, среди которых

- отсутствие или недостаток финансирования;
- недостаток интереса со стороны бизнеса к развитию инфраструктуры, обусловленный длительным сроком окупаемости инвестиций, высокими ставками процентов по кредитам и сезонностью речного судоходства.

В частности, судоходные компании отмечают следующие основные инфраструктурные проблемы ВВТ на ЕГС [107,126]:

- неудовлетворительное состояние судового хода Волго-Донского канала и Волги ниже Волгограда, связанное с недостаточностью работ по очистке, невыполнением ремонтных работ откосов канала (просадка откосов, сужение судового хода, неудовлетворительное освещение), отсутствием гарантированных глубин (на некоторых перекатах),

- снижение проходной осадки на Каме до 3 м, поэтапное уменьшение проходных осадок на Дону, снижение осадки на участке Городец-Нижний Новгород, что негативно сказывается на состоянии судов.

Таким образом, среди главных факторов, сдерживающим развитие речных пассажирских перевозок по внутренним водным путям РФ, следует отметить инфраструктурные ограничения. Потенциал внутренних водных путей в сфере туристических перевозок реализуется не в полной мере. Искусственно созданные внутренние водные пути находятся, в основном, в европейской части страны, за Уралом практически все реки эксплуатируются в режиме естественного стока [6]. Это обуславливает дифференциацию основных инфраструктурных проблем внутренних водных путей, однако падение их качественных параметров характерно для всей сети.

Многолетнее недофинансирование текущего содержания внутренних водных путей и судоходных гидротехнических сооружений Российской

Федерации из средств федерального бюджета с 90-х гг. прошлого века привело к сокращению протяженности внутренних водных путей с гарантированными габаритами судовых ходов с освещаемой обстановкой более чем в 2 раза, что не позволяет эффективно использовать транспортный флот, осуществлять круглосуточное судоходство, снижает провозную способность флота, производительность труда. В настоящее время лишь около 1/3 от общего количества сооружений, подлежащих декларированию безопасности, имеют нормальный уровень безопасности.

Судоходные глубины на Средней Волге продолжают снижаться, критическим является участок у Городецких шлюзов, где транспортные власти вводят в определенный период навигации лимитирующий пропуск: раз в несколько дней проводятся попуски – сброс воды из Рыбинского водохранилища, и только в это время суда могут проходить городецкий участок.

Лимитирующие участки на Единой глубоководной системе европейской части России, в период летней навигации 2021 и 2022 годов, являющиеся инфраструктурными ограничениями, стали серьезным сдерживающим фактором развития туристских перевозок наряду с пандемией, ростом цен на топливо. Так, в июле 2021 года ФБУ «Администрация Волжского бассейна внутренних водных путей» отмечала максимальные глубины от 325 см до 290 см и до 300 см на участке Городец – Балахна [121]. Для справки, осадка двухпалубного пассажирского теплохода проекта 305 составляет в среднем 1,4 м, трехпалубного проекта 588 – 2,4 м и четырехпалубного проекта 301-302 – 2,9-3 м. Подобная ситуация является типичной для периода июль-сентябрь [100,101]. Туристские маршруты на ВВТ изменяются, часть рейсов отменяется, туристам возвращались деньги за путевки. С этим также связаны финансовые и имиджевые потери судоходных компаний, которые вынуждены выводить из эксплуатации часть флота, значимо сокращать численность работников, расформировывать экипажи судов, вводить неполную рабочую неделю. В таких условиях конкурентоспособность туристских перевозок на внутреннем водном транспорте

существенно снижается, растут диспропорции в темпах и масштабах их развития в сравнении с наземными видами транспорта.

Улучшение качественных параметров водных путей, в частности, за счет ликвидации «узких» мест, позволит обеспечить рост эксплуатационных и финансовых показателей работы пассажирских судов, наращивать рабочие места в отрасли, будет способствовать росту объемов заказов на судостроение, что приведет к повышению уровня национальной безопасности. Материально-техническая база речных портов РФ в настоящее время описывается следующими параметрами: 440 пассажирских причалов общей протяженностью 20 тыс. погонных метров в наличии при фактическом использовании 425 причалов протяженностью 18,4 тыс. п. м (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Данные о наличии и фактическом использовании пассажирских причалов в речных портах РФ (по методологии ЕМИСС, Росстат)

Основная часть проблем большей части портов связана со старением основных средств, высокой степенью износа причалов. В последние годы порты являются слабым звеном в системе ВВТ страны. Причальные сооружения 50-60х годов постройки прошлого века изношены на 50-60 % [66], не соответствуют современным требованиям и не обеспечивают современный уровень комфорта

покупателей круизного продукта, их большая часть не обладает возможностями организации мультимодальных перевозок, что существенно снижает привлекательность и доступность как самого круизного продукта, так и эффективность круизного судоходства. По данным Росстата, соотношение естественных и каменных причалов составляет примерно 70:30 [130,131], большая часть которых находится в районе ЕГС.

Гидротехнические портовые сооружения находятся в федеральной собственности и используются речными портами на правах аренды или хозяйственного ведения. Средства из федерального бюджета на их ремонт в последние годы не выделяются. Ремонт и модернизация сооружений осуществляется портами или операторами причалов в недостаточном объеме. Операторы причалов не готовы инвестировать адекватные реальной потребности средства в не принадлежащие им на правах собственности объекты.

Значительная часть объектов имущества портов, находящихся в федеральной собственности Российской Федерации, находятся в непригодном для эксплуатации состоянии, требует значительных затрат, проведения капитального ремонта. Недостаточное количество современных и безопасных пассажирских причалов мешает развитию туристических перевозок.

Для развития речных перевозок пассажиров и инфраструктуры соответствующего сектора ВВТ необходим комплексный подход с учетом интересов всех субъектов данной деятельности и соответствующих отраслевых и региональных органов власти.

## *2. Проблемы текущего состояния судов на туристских перевозках.*

Основной проблемой российского круизного флота внутреннего и смешанного «река-море» плавания является возраст большинства речных круизных судов, который составляет 40 и более лет, что приводит к низкому уровню комфорта, заложенного в них еще при строительстве. В исследованиях Безруковой Н.Л. [32] утверждается, что в настоящее время в России на ВВТ эксплуатируется самый старый флот в Европе, а состояние многих технических

средств подошло к критическому уровню. На российском рынке речных круизов уровень износа флота составляет 69 %, потери флота от физического износа судов составляют 65 %. Доля некомфортабельного размещения превысила 51,2 % общего количества мест [32]. Под управлением 8 основных судовладельцев круизных речных судов находится более 62 % всего действующего флота. Нормативный срок эксплуатации судов составляет 35-45 лет при максимально возможном сроке эксплуатации 45 лет. Таким образом, в ближайшее время будет списано более 50 % эксплуатируемого флота, что в случае невозможности наращивание провозных возможностей приведет к падению объемов туристских пассажирских перевозок на ВВТ.

Рентабельность деятельности судоходных компаний - туроператоров с 2008 по 2018 год уменьшилась с 9 до 2,4 % [6], что сокращает возможности спроса на реконструкцию и строительство новых судов. Уровень текущего заказа не позволяет организовать серийное производство и снизить стоимость судов (в России в ближайшие годы планируется сдать 2 судна современного проекта PV300 и 2 судна проекта ПКС-180 с колесными движителями для использования на мелководье) [6].

Потенциал российских речных туристских перевозок существенно определяется потенциалом флота. «В последние годы наиболее интенсивно развивается рынок каютных судов, и потенциал судов данного типа до сих пор не исчерпан, как и потенциал прибрежных экскурсионных судов, судов для однодневных прогулок в тех районах, где речной туризм не получил ещё должного развития» [73]. Число этих судов стремительно возрастает. Ускоренными темпами развиваются перевозки на пассажирских судах смешанного «река-море» плавания. Модернизация круизного флота для целей развития туристских перевозок необходима по ряду причин:

- высокий уровень физического и морального износа круизного флота;
- ограниченные возможности модернизации действующих судов в связи с устаревшей конструкцией;

- низкие показатели энергоэффективности и экономичности действующих круизных судов;
- низкий уровень комфортабельности судов, не соответствующий современным запросам потребителей;
- низкая универсальность судов, не позволяющих выполнять круизы «река-море».

Современное состояние флота в секторе туристских перевозок напрямую зависит от уровня развития судостроения. Низкие объемы строительства круизных судов актуализируют проблемы старения флота, приводят к тому, что количество выбывающих судов в разы превышает показатели их поступления и модернизации. Тем не менее, объявленный Президентом России курс на модернизацию экономики страны и транспортной отрасли требует значительной коррекции системы научных взглядов в данной сфере. По оценкам экспертов, инновации являются главным фактором развития туристских перевозок в России [131]. За последние 10-15 лет сделан шаг вперед – от плавучих туристических баз с питанием в столовой – до комфортных теплоходов-отелей с современным круизным сервисом. Многие суда поддерживают уровень комфорт-класса, что актуально для российского рынка туристов [131]: спутниковое телевидение, кондиционер, телефон, балкон, мини-бар, санузел и другие удобства для пассажиров, позволяющие приравнять каюты к стандартному размещению в отеле. Таким образом, проблема планирования флота для туристских перевозок является важной и актуальной.

Меры государственной поддержки судостроения и судоходства, в том числе и применение механизма судового утилизационного гранта (СУГ), позволили начать процесс обновления состава круизного флота. За последние годы в РФ построены и строятся следующие суда: судно проекта PV09 «Штандарт» (оператор «Мостурфлот»), является началом новой «линейки» круизных судов, предполагает высочайший уровень комфорта на борту, соответствующий 5-звездочным требованиям; суда проектов PV300VD для «Мостурфлота» (на

310 пассажиров) и PV300 для «Водохода» (на 342 пассажира), судно «Золотое кольцо» (проект ПКС-180) с инновационным колесным движителем. В новейшей истории России было построено 2 новых трехпалубных круизных судна класса «М» проекта PV08 «Александр Грин» на 112 пассажиров и мелкосидящее круизное судно класса «Р» «Сура» на 40 пассажиров, остальные были получены до 1990 года. При этом общая пассажировместимость речного круизного флота продолжает снижаться за счет списания и потери судов, а также за счет уменьшения числа мест при повышении их комфортабельности во время переоборудований [71,72,74,81].

В течение последних нескольких лет наблюдается тенденция роста платежеспособности российских туристов, соответственно растут и требования к уровню предоставляемых услуг, комфортабельности речных круизных судов. Это ставит задачу разработки и строительства новых судов повышенной комфортабельности. Однако отсутствует серийность, позволившая бы существенно снизить стоимость строительства. Темпы обновления состава флота явно недостаточны, ежегодно количество эксплуатируемых судов сокращается. Учитывая высокие коммерческие риски на протяжении длительного срока окупаемости проекта строительства круизного судна (25-30 лет), принятие инвестиционных решений без мер господдержки не представляется возможным.

### *3. Проблемы взаимодействия субъектов рынка*

Обслуживание пассажиров в секторе туристских перевозок основано на многочисленных и разнообразных связях организаций, отраслевых органов власти, участвующих в процессе создания круизного продукта, к которым относятся:

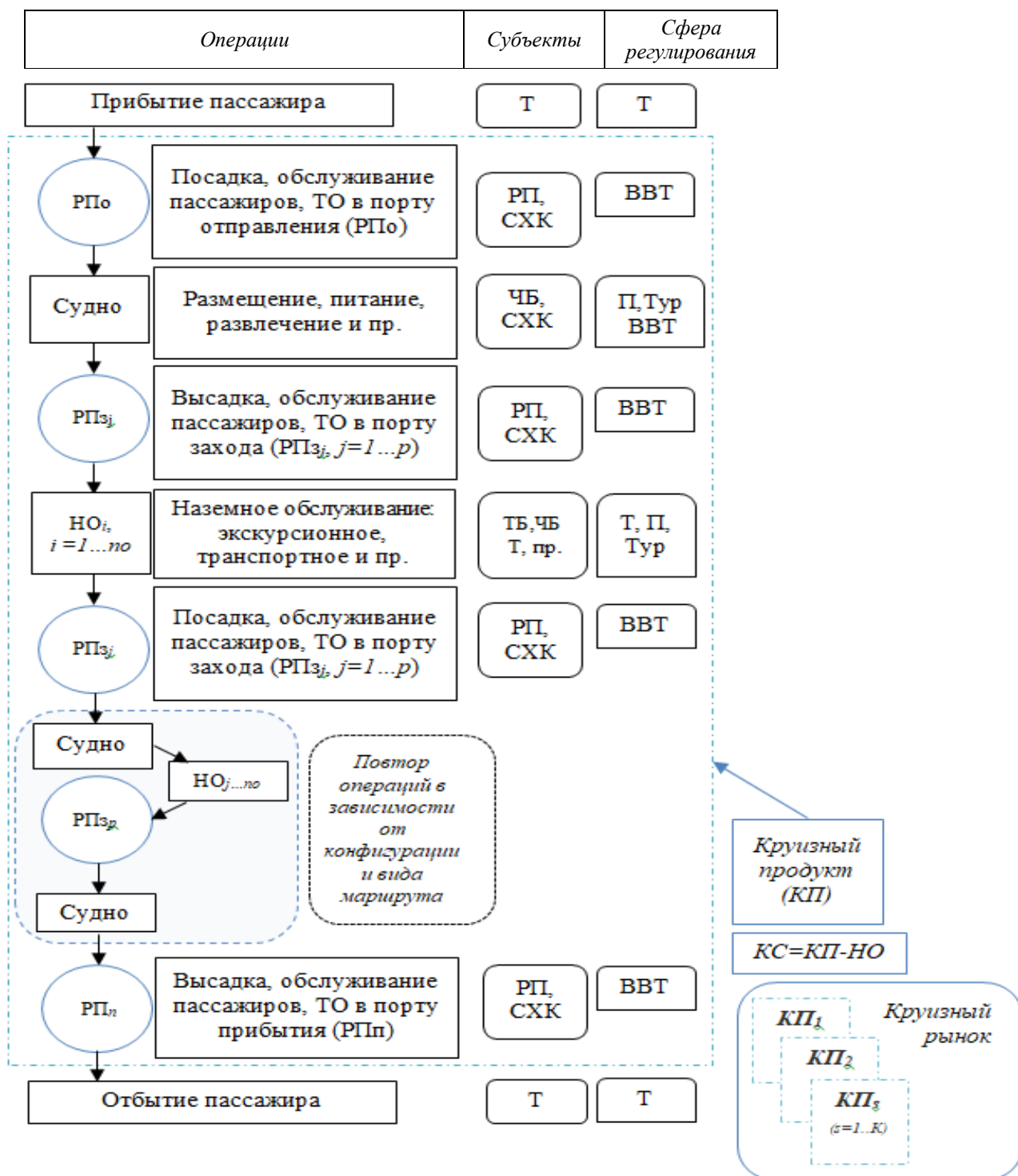
- судоходные компании, круизные туроператоры, являющиеся организаторами и исполнителями круизных туров;
- речные порты (порты базирования, заходов судов);

- организации, предоставляющие наземное обслуживание пассажиров (транспорт, экскурсии, общественное питание, гостиницы, рестораны, культура и искусство, сфера развлечений и пр.);
- предприятия судостроения и др.

Услуги в составе комплексного речного круизного продукта отличаются многосубъектностью их исполнения, т.е. разные исполнители ответственны за оказание различных услуг в разных сферах экономики – внутренний водный транспорт, туризм, гостиничное хозяйство, общественное питание и пр., их ответственность и подотчетность закреплены разными законами и подзаконными актами в данной сфере (рис. 2.3).

В связи с этим и структура круизного продукта является неоднородной (по составу исполнителей, их ответственности, подотчетности, а также в условиях совмещения профессий, в первую очередь, на ВВТ (на судне) – по качеству исполнения, зависящему от квалификации персонала, осуществляющего разные операции). Таким образом, сегмент туристских перевозок ВВТ определяется совокупностью продуктов, а также возникающих в их процессе отношений между продавцами (судоходными и др. транспортными компаниями; организациями, оказывающими нетранспортные услуги) и потребителями (пассажирами), которые регулируются на основе формирования экономического механизма координационного управления с учетом фактора многосубъектности как со стороны транспортного законодательства, так и нетранспортных регуляторов. От уровня взаимодействия и согласованности решений и действий субъектов рынка существенно зависят качественные, а в итоге и объемные показатели пассажирских перевозок на туристских маршрутах. К примеру, несбалансированность развития рынка туристских перевозок и рынка строительство круизных судов приводит к потерям в судоходном бизнесе.





ТО – технические и технологические операции, Т – транспорт /перевозчики, владельцы и операторы наземной транспортной инфраструктуры, ТБ - туристический бизнес/организации, СХК – судоходные компании, ЧБ – частный бизнес в отраслях экономики, П – предпринимательство, Тур – туризм, РП – речные порты и пристани; НО – наземное обслуживание.

Рисунок 2.3 – Схема операций, формирующих круизный продукт, субъекты взаимодействия и сферы регулирования

#### *4. Проблемы обустройства прибрежных зон с целью расширения перечня и географии туристских маршрутов.*

Перевозки пассажиров на туристских маршрутах связаны с рядом ограничений, обусловленных проблемами недостатка туристской инфраструктуры прибрежных зон, таких как обустроенные «зеленые» стоянки, пирсы, причалы [33], создающими дополнительный спрос. В настоящее время наряду с традиционными туристскими маршрутами Москва-Санкт-Петербург, Москва-Астрахань и др. судоходные компании России осваивают новые маршруты. Прослеживается тенденция к продлению сезона круизов, который уже не ограничивается летними месяцами. Протяженность навигационного периода на круизных линиях европейской части России составляет уже более 6 месяцев с начала мая до конца октября. Удлинение периода навигации позволяет владельцам круизных судов снижать удельные расходы в расчете на сутки эксплуатации судов [71,72,76]. Актуальны на рынке и «тематические» круизы. Основными портами отправления являются Санкт-Петербург, Москва, Нижний Новгород, Самара. Однако к основным проблемам, сдерживающим активное развитие данного сектора перевозок следует отнести отсутствие или слабое развитие соответствующей прибрежной инфраструктуры как причальной, так и мест посещения, привлекательных для туристов, особенно при открытии новых маршрутов.

#### *5. Проблемы безопасности пассажирских круизных перевозок.*

Внутренний водный транспорт является самым безопасным видом транспорта, что подтверждается статистикой аварийных происшествий, однако это не исключает возможности их возникновения при различной тяжести последствий. Исследования, проведенные в сфере круизного судоходства, показали, что доля потерь круизных теплоходов от пожара составила 16 %, от нарушений эксплуатации во время хода, приведших к затоплению судна – 8 %, от нарушений во время стоянки – 8 % [32]. Большую роль при этом играет «человеческий» фактор.

Качество технического обслуживания судов имеет решающее значение для обеспечения безопасности эксплуатации круизных судов, в том числе и в долгосрочном периоде. По мнению Mileski [224], 60,52 % несчастных случаев связаны с плохим текущим обслуживанием в условиях круглогодичной навигации в ряде стран, однако это не характерно для условий в России, когда плановые ремонты судов осуществляются в межнавигационный период. Для туристских перевозок в РФ более актуальной является проблема эксплуатации флота с низким уровнем комфортабельности и высоким износом, что создает предпосылки снижения уровня безопасности пассажиров.

#### *6. Проблемы обеспечения качества обслуживания пассажиров.*

Отечественный речной круизный продукт имеет недостаточный уровень качества из-за отсутствия его вариативности, комбинированных мультимодальных маршрутов (туров с использованием других видов транспорта), слабого внедрения инновационных технологий. Структура издержек не эффективна, имеет высокий уровень, связанный с эксплуатацией судна и речной инфраструктуры [32]. Кроме того, наибольшее развитие рынка речных круизов связано с крупными российскими городами, в том числе в районе ЕГС. В Сибири и на Дальнем Востоке круизные услуги имеют меньший спрос из-за низкого уровня качества услуг, в частности, сервиса и комфорта. Уровень цен на туристские перевозки завышен, что плохо коррелирует со средним уровнем платежеспособного спроса в РФ, а качество услуг существенно отстает от потребностей рынка. На текущий момент, по оценке экспертов, достигнут ценовой максимум, дальнейшее увеличение цен повлечет за собой снижение спроса на данный вид перевозок. К примеру, стоимость круизного продукта в советский период для пассажира составляла максимум 30 % его реальной цены, в то время как 70 % оплачивалось за счет средства профсоюзов и государства [99]. Однако обзор цен на речной круизный продукт на сайтах круизных операторов [131,132,135 и др.] позволяет утверждать, что стоимость круизов в РФ в расчете на 1 день примерно в 2-2,5 раза ниже аналогичных туров по Европе. Разница в

стоимости аналогичных круизов в значительной мере связана с уровнем комфорта и качества обслуживания, заложенным в стоимость перевозки. По оценкам экспертов рынка [101], выбор вариантов развлечений на борту и увлекательных экскурсий также становится все шире в российских речных круизах. Трендом последних лет является рост доли семейных пассажиров с детьми. На теплоходах появился современный сервис для таких туристов: анимация, детские клубы и комнаты, мастер классы, пункты проката, игры на борту, детское меню, удобства для размещения малышей, услуги няни.

Обслуживание пассажиров на туристских маршрутах представляет собой комплекс услуг на судне, в портах отправления, прибытия, заходов на маршруте следования, в прибрежных регионах (экскурсионное обслуживание), качество которых во многом определяет в целом качество круизного продукта. Однако судоходные компании или круизные туроператоры оказываются вне процесса предоставления услуг в портах либо в местах экскурсий, и не могут оказывать влияние на качество предоставления наземного обслуживания в ряде элементов цепочки круизного продукта, в связи с чем актуальным представляется разработка методов взаимодействия субъектов разных отраслей экономики. Судоходные компании-операторы круизного продукта несут ответственность за качество обслуживания пассажиров на борту судна, а также частично в портах, что определяется качеством и эффективностью взаимодействия с портовыми службами. В то время как качество круизного продукта воспринимается потребителем комплексно.

Описанные проблемы рассматриваются в диссертации как предметная область управления перевозками в стратегическом горизонте. В связи с чем при моделировании стратегического потенциала пассажирских перевозок внутренним водным транспортом на туристских маршрутах должны найти отражение те параметры и отдельные элементы, для которых требуется разработка решений и действий, способствующих элиминированию проблем в данном сегменте. Идентификация проблем и определение путей их решения тесно взаимосвязаны.

На основе анализа перевозок пассажиров на туристских маршрутах в РФ выявлены ключевые проблемы их современного состояния и развития, способные оказать заметное влияние на привлекательность круизных услуг, среди которых:

- недостаточное по объему и срокам обновление речного круизного флота;
- наличие лимитирующих участков на ЕГС, ограниченный период навигации (даты открытия/окончания перевозок на туристских маршрутах во многом определяются погодными условиями), снижение качественных параметров внутренних водных путей на ряде участков, маловодность и др.;
- недостаточная степень развитости прибрежной инфраструктуры в ряде регионов, приводящая к существенному уменьшению числа и конфигураций круизных маршрутов, обеспечивающих спрос на круизный продукт.

При определении стратегического потенциала необходимо учитывать факторы внешней среды и особенности внутреннего развития объекта. Следует выделить те элементы, которые рассматриваются как сильные или слабые стороны туристских перевозок, оценить их значимость в оценке возможностей дальнейшего развития. Проведенное исследование позволило выполнить SWOT-анализ речных туристских перевозок в РФ, результаты которого приведены в таблице 2.1. Таким образом, анализ состояния и тенденций развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах в России и в мире позволил сделать следующие выводы:

- существуют предпосылки недооценки потенциала рынка перевозок на туристских маршрутах по внутренним водным путям России при высоких возможностях роста;
- на рынке туристских перевозок ВВТ имеет место дефицит предложения, обусловленный такими факторами как снижение технического уровня и состояния инфраструктуры водных путей, недостатком провозной способности (пассажировместимости) круизных судов, отвечающих современным требованиям пассажиров;

Таблица 2.1 – SWOT-анализ пассажирских перевозок на туристских маршрутах в РФ

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Большая протяженность внутренних водных путей РФ, широкий географический охват и разнообразие природно-климатических условий.</li> <li>- Наличие судоходных внутренних водных путей вблизи городов и населенных пунктов туристического значения.</li> <li>- Наличие постоянной клиентской базы с существенным уровнем лояльности потребителей в сегменте круизных перевозок.</li> <li>- Высокая привлекательность и уникальность ряда туристических продуктов.</li> <li>- Стабильный интерес иностранных туристов к России на протяжении многих лет.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ограниченное время круизной навигации в течение года (короче физической навигации на реке).</li> <li>- Низкая рентабельность деятельности судоходных компаний как следствие ограниченной навигации и высокой капиталоемкости бизнеса.</li> <li>- Относительно высокий уровень цен на услуги в данном сегменте рынка.</li> <li>- Высокий износ и возраст речного круизного флота.</li> <li>- Небольшой опыт строительства речного круизного флота в РФ, зависимость от импорта.</li> <li>- Недостаточная эффективность механизма поддержки финансирования отечественного судостроения.</li> <li>- Недостаточный уровень продвижения речных круизов в России</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация новых маршрутов в сегменте речных круизов (в т.ч. в сегменте "река-море" плавания, регионах Сибири, Крайнего Севера и Дальнего Востока).</li> <li>- Рост платежеспособного спроса населения РФ.</li> <li>- Рост интереса к внутреннему туризму в России.</li> <li>- Расширение географии круизов при наличии соответствующих типов судов для работы в ряде бассейнов.</li> <li>- Реализация проектов ликвидации «узких мест» на внутренних водных путях ЕГС в среднесрочной перспективе.</li> <li>- Строительство и модернизация объектов инфраструктуры внутренних водных путей при поддержке региональных властей.</li> <li>- Повышение комфортабельности перевозок и качества обслуживания пассажиров на туристских маршрутах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удорожание топлива в условиях высокой чувствительности стоимости туристического пакета к стоимости топлива (около 40%).</li> <li>- Недостаточность или отсутствие туристического сервиса в прибрежных зонах в ряде регионов, что ограничивает потенциал спроса.</li> <li>- Снижение привлекательности судоходного бизнеса в данном сегменте вследствие наличия лимитирующих участков на внутренних водных путях и недостаточных габаритов судовых ходов на ряде участков.</li> <li>- Высокий уровень риска закрытия части маршрутов в периоды кризиса и нестабильности экономики, падения спроса</li> <li>- Снижение объемных показателей перевозок иностранных туристов на фоне ухудшения геополитической ситуации.</li> <li>- Падение объемных показателей в чрезвычайных ситуациях до критических значений, означающих отсутствие возможности окупаемости и воспроизводственных процессов в данном сегменте рынка.</li> </ul>

- для рынка речных туристских перевозок характерна высокая степень концентрации на фоне высокой капиталоемкости, низкой инвестиционной активности, высоких входных барьеров.

В Концепции развития круизного туризма в РФ [6] отмечается ряд факторов, ограничивающих его возможности, связанные с особенностями развития водного транспорта в разных регионах России, основные из них перечислены выше. В Концепции отмечается, что стратегическое планирование туристских речных перевозок с реализацией на внутреннем водном транспорте и в смежных отраслях должно осуществляться в связи с:

- модернизацией и строительством инфраструктуры (ликвидация инфраструктурных ограничений внутренних водных путей, электрификация причалов для приема круизных судов и пр.);

- созданием условий для развития специального флота (обновление состава флота на основе приобретения судоходными компаниями новых типов пассажирских и грузо-пассажирских судов различной пассажировместимости, в т.ч. ледового класса, работающих на альтернативных видах топлива);

- развитием наземной инфраструктуры и расширением наземных экскурсионных программ, в чем заинтересованы как смежные отрасли, так и регионы;

- оборудованием и обновлением причалов, причальных стенок, дноуглубления, принимающих сервисов на земле, портов, привокзальных площадей;

- трансформацией имеющихся и формированием новых туристских услуг, расширение маршрутной сети, включая экспедиционные маршруты в Арктической зоне РФ и на Дальнем Востоке, речные маршруты, в том числе в бассейнах рек Сибири и Дальнего Востока, а также приграничных регионах;

- развитием инфраструктуры по приему и обслуживанию современных пассажирских судов, реализация проектов реконструкции и модернизация портов

(г. Хабаровск, Комсомольск-на-Амуре, Николаевск-на-Амуре, Амурск Хабаровского края);

- внедрением цифровых систем, повышающих уровень обслуживания пассажиров в терминалах (технологии биометрической идентификации и аутентификации пассажиров, персональная навигация, персонализированная реклама, дополнительные услуги), формирование цифровых (интеллектуальных) пунктов пропуска через государственную границу РФ);

- формированием мер государственной поддержки в сфере отечественного судостроения и смежных производств (двигателестроение, элементная база и пр.);

- использованием современных каналов продвижения (социальные сети, мобильные приложения и др.), формированием государственной программы по популяризации речного туризма, направленной на привлечение новых потребителей и переключение туристских потоков на реки европейской части Российской Федерации, в Арктическую зону Российской Федерации.

Следует отметить, что получение системных эффектов за счет устойчивого роста речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах возможно только на основе системного подхода при составлении стратегических планов с целью создания условий для синхронизации интенсивного обновления флота, обеспечения габаритов внутренних водных путей, модернизации и строительства объектов инфраструктуры (порты, пристани, причальные стенки, принимающие сервисы на земле), а также развития наземной инфраструктуры, необходимой для организации перевозок.

Таким образом, рынок речных круизов в России и в мире демонстрирует ряд ключевых тенденций, определяющих развитие туристских перевозок - от роста круизного флота, уровня комфортабельности судов, до продвижения круизного продукта в целом, что приводит к приросту спроса и объемных показателей в подотрасли. Учитывая, что туристы составляют 1,5-2,5 % от общего числа пассажиров, можно ожидать, что к 2030 году в зависимости от варианта



развития туристских перевозок будут перевезены до 0,77-1,09 млн. туристов. Количество предполагаемых к постройке пассажирских судов для удовлетворения спроса должно составить до 2030 года - от 100 до 150 единиц. Концепция [6] предполагает увеличение рынка круизного туризма в 2 раза к 2035 году; создание условий для интенсивного обновления флота круизными операторам.

Результаты анализа состояния и тенденций развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах по внутренним водным путям РФ могут быть использованы при разработке модели оценки стратегического потенциала и систематизации факторов, определяющих возможности и перспективы роста перевозок пассажиров в данном сегменте рынка.

## **2.2 Развитие понятия стратегического потенциала применительно к объекту исследования на основе идентификации его структурных элементов**

Проведенное в первой главе диссертации исследование понятийного аппарата стратегического потенциала, научных изысканий, современных методов стратегического анализа применительно к объекту и предмету данного научного исследования позволяет сделать вывод о том, что рассмотренные трактовки и подходы к оценке стратегического потенциала, на наш взгляд, не обеспечивают в полной мере выполнение задач диссертации в такой сложной и многосубъектной сфере как рынок круизного судоходства с учетом отраслевой специфики его функционирования и развития.

Позиция автора при описании понятия стратегического потенциала применительно к объекту исследования заключается в следующем: стратегический потенциал перевозок включает две составляющие, а именно: текущий потенциал, отражающий реализованные возможности объекта исследования, и потенциал развития, который определяет его стратегические возможности. Текущий потенциал в основе своей отражает фактически

достигнутый уровень развития ресурсов и компетенций. В силу влияния различных факторов он используется не в полной мере, что приводит к возникновению неиспользованных резервов. В то же время наращивание текущего потенциала, прежде всего его ресурсной составляющей за счет вложения инвестиций, формирует потенциал роста, необходимый для достижения заданных целевых индикаторов. Таким образом, потенциал развития включает неиспользованные резервы и потенциал роста.

Обобщение научных подходов к раскрытию понятия стратегического потенциала (СП), а также анализ особенностей и ключевых проблем развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах по внутренним водным путям РФ, выполненный в подразделе 2.1, позволяет сформулировать понятие стратегического потенциала для изучаемой области исследования как совокупности потенциальных возможностей развития пассажирских перевозок на туристских маршрутах внутренним водным транспортом для достижения стратегических целей и индикаторов развития данного сегмента перевозок в рамках определенного набора ресурсов при выполнении комплекса операций и процессов. На рис. 2.4 приведена предлагаемая схема оценки стратегического потенциала развития перевозок на туристских маршрутах (СП<sub>т</sub>) как совокупности его основных структурных элементов (СП<sub>с</sub>,  $s=1...S$ ), а именно ресурсного потенциала (СП<sub>р</sub>), процессного потенциала (СП<sub>п</sub>) и потенциала взаимодействия (СП<sub>в</sub>). Кроме того, на схеме отражены уровни управления потенциалом развития перевозок, на которых осуществляется постановка стратегических целей, мониторинг достигнутых значений, контроль степени их достижения, а также разрабатываются управленческие решения по результатам мониторинга.

В отличие от существующих подходов к оценке стратегического потенциала предлагаемый концептуальный подход учитывает комплексное описание возможностей развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах, включающего ресурсную триаду «водные пути-флот-портовая инфраструктура», а также составляющие организационного потенциала

(процессная составляющая) и потенциала взаимодействия, которые вместе взятые описывают стратегический потенциал как совокупность ресурсных возможностей и организационных способностей в построении бизнес-процессов и взаимодействий по поводу использования имеющихся ресурсов, что позволяет повысить уровень обоснования стратегических решений и планов по развитию пассажирских перевозок в данном сегменте.

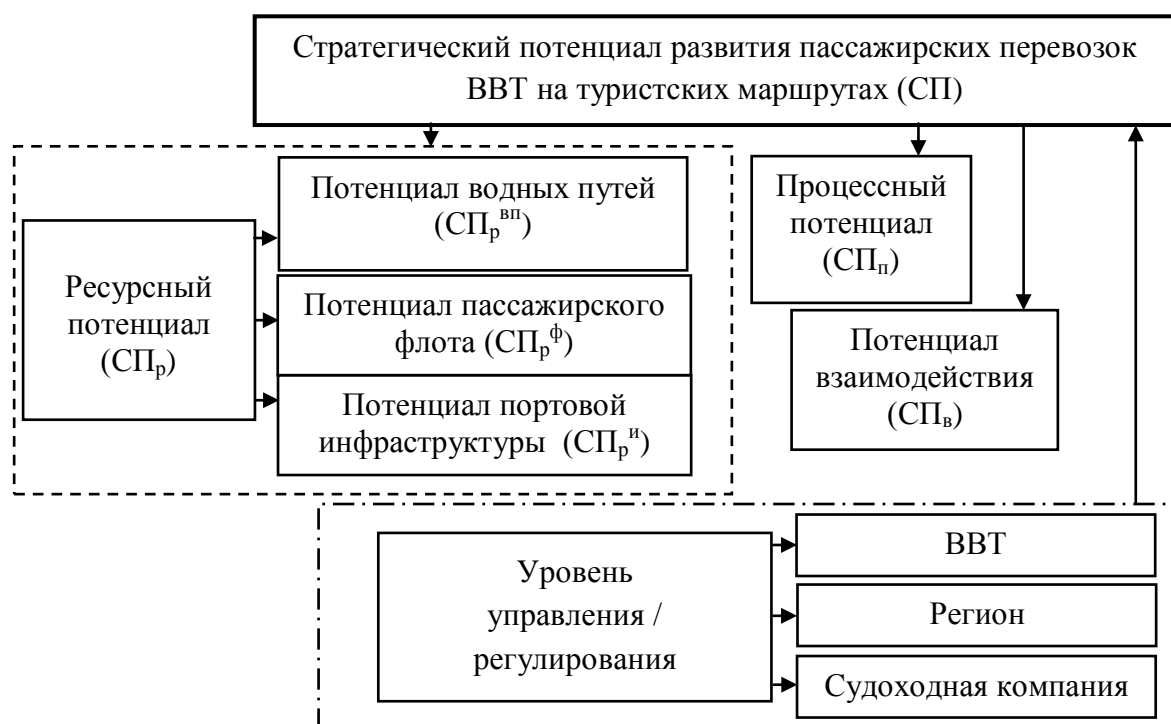


Рисунок 2.4 – Структурные элементы стратегического потенциала развития пассажирских перевозок на туристских маршрутах внутренним водным транспортом

Предлагаемая модель формирования стратегического потенциала развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом имеет вид:

$$СП = f(СП_r, СП_n, СП_v), \quad (2.1)$$

а модель формирования ресурсного потенциала представлена следующим выражением:

$$СП_p = f(СП_p^u, СП_p^{\phi}, СП_p^{en}) \quad (2.2)$$

Аналогичную детализацию можно выполнить по процессному потенциалу (СП<sub>п</sub>) и потенциалу взаимодействия (СП<sub>в</sub>) при выделении обособленных групп показателей, отражающих характерные черты той или иной их составляющей.

Состояние элементов стратегического потенциала не является стационарным, оно может измениться при инвестировании средств, внедрении инноваций, адаптации компетенций персонала к требуемым параметрам, что будет оказывать влияние на организацию управления процессами перевозок в исследуемом сегменте. Кроме того, модель оценки стратегического потенциала должна учитывать также и временной аспект, то есть тот промежуток времени, который дает возможность системе адекватно ответить на поставленные стратегические цели и ориентиры в рамках заданных целей развития.

Для характеристики текущего потенциала используются те же структурные элементы, как и для стратегического потенциала, представленные на рис. 2.4. Поэтому модель формирования текущего, как и стратегического потенциала перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом имеет аналогичный вид:

$$ТП = f(ТП_p, ТП_n, ТП_с), \quad (2.3)$$

$$ТП_p = f(ТП_p^u, ТП_p^{\phi}, ТП_p^{en}). \quad (2.4)$$

Текущий ресурсный потенциал характеризуется состоянием и использованием следующих основных составляющих:

- водных путей с учетом гарантированных глубин, наличия гидротехнических сооружений, что в комплексе обеспечивает возможность и эффективность осуществления речных пассажирских перевозок;
- судов, используемых для речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах, основными характеристиками которых является их пассажировместимость, возраст, техническое состояние, уровень комфортабельности;

- портовой инфраструктуры (причалов, терминалов, пристаней и пр.), позволяющей обеспечить возможность осуществления речных пассажирских перевозок на определенных типах пассажирских судов с заданными характеристиками, а также возможности доступа к туристическим объектам.

Текущий процессный потенциал речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах описывается рядом организационных параметров, связанных с интенсивностью использования имеющихся ресурсов посредством организации бизнес-процессов на водном транспорте в анализируемом сегменте перевозок на основе имеющихся ресурсов и компетенций персонала как судоходных компаний, так и предприятий портовой инфраструктуры. В целом отражает потенциал организационного ресурса в управлении перевозками.

Текущий потенциал взаимодействия отражает состояние координации и регулирования отдельных операций в части процесса перевозок и обслуживания пассажиров на туристских маршрутах на основе взаимодействия субъектов в данном сегменте рынка, как это подробно представлено на рис. 2.3. При этом уровень взаимодействия участвующих в данном процессе субъектов будет определяться их заинтересованностью, мотивацией и решением общих задач в рамках поставленных целей управления круизным продуктом.

Таким образом, под текущим потенциалом (ТП) перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах в диссертации понимается совокупность реализованных возможностей при осуществлении перевозок пассажиров при имеющихся ресурсах, организационных способностях с учетом сложившегося уровня взаимодействия субъектов в данном сегменте рынка. Он может быть описан системой показателей, определенных на основе данных статистической отчетности (Форма №1-ТР (вод), данные ЕМИСС, Росстата РФ).

Стратегический потенциал (СП) пассажирских перевозок внутренним водным транспортом на туристских маршрутах отражает стратегические возможности развития этих перевозок для реализации стратегических целей

развития экономической системы (отрасли, региона, судоходной компании). Он может быть описан системой показателей, отражающих уровень использования текущего потенциала перевозок и потенциала их развития. При этом потенциал развития связан как с имеющимся уровнем неиспользованных резервов, так и с потенциалом роста речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах.

Моделирование стратегического потенциала речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах может быть осуществлено на основе следующих элементов: текущего потенциала (ТП), неиспользованных резервов (L), а также потенциала роста ( $\Pi_p$ ). Использование данного подхода позволяет повысить обоснованность принятия стратегических решений по изменению состояния и развитию ресурсных параметров, а также организационных ресурсов и ресурса взаимодействия для развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах (рис. 2.5).

Стратегические возможности могут быть определены на основе учета влияния факторов внешней и внутренней среды в стратегическом временном горизонте, на основе которых происходит формирование целевых стратегических показателей развития объекта исследования при достижении стратегических целей и ориентиров. Элементы расчета СП развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах приведены на рис. 2.6.

Стратегический потенциал может быть описан на основе целевого объемного показателя развития данного сегмента рынка пассажирских перевозок внутренним водным транспортом, с учетом требуемого объема ресурсов, технологий и компетенций, а также воздействия внешних факторов.

Стратегическое планирование речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах на основе использования предлагаемого концептуального подхода к формированию и оценке стратегического потенциала предполагает учет основных факторов, определяющих их развитие.

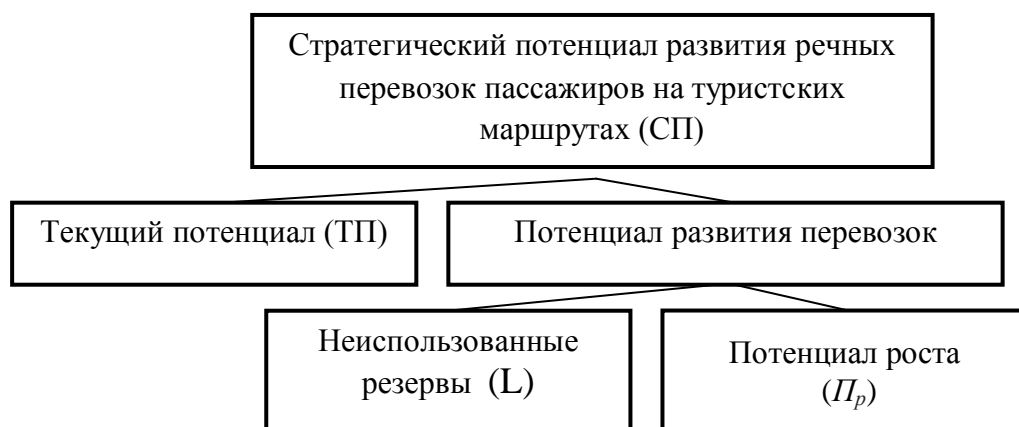
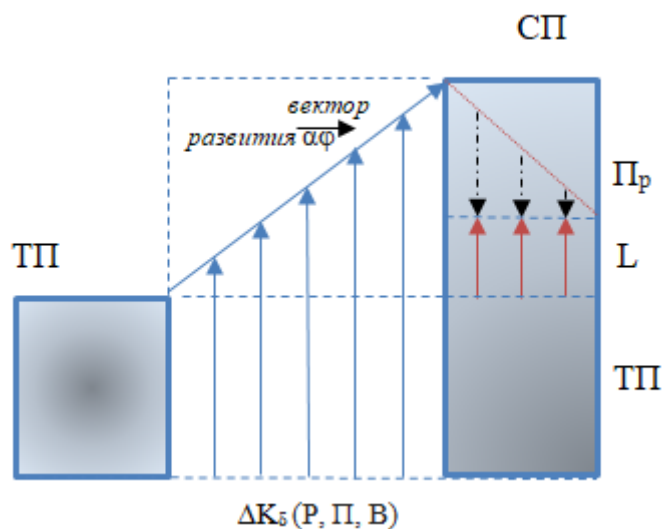


Рисунок 2.5 – Схема формирования стратегического потенциала развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах



..... уровень потенциала, соответствующий стратегическим целям развития;  
 $\Delta K_{\delta} (P, \Pi, B)$  - изменение параметров (ресурсных, процессных, взаимодействия) развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах

Рисунок 2.6 – Структурные элементы стратегического потенциала развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах

В связи с этим необходимо идентифицировать эти факторы и выполнить анализ условий, определяющих возможности и направления роста объемов пассажирских перевозок в будущем.

### **2.3 Группировка и анализ факторов, определяющих возможности и направления роста объемов речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах**

Сформированное представление о сущности понятия стратегического потенциала позволяет использовать адекватные подходы к его экономико-математическому выражению. Однако применение определенного способа расчета должно определяться спецификой объекта управления, стратегическими элементами и целями развития. В связи с этим в диссертации также поставлена задача изучения факторов развития и показателей, использование которых позволит объективно и системно подойти к описанию стратегического потенциала развития речных перевозок на туристских маршрутах.

Субъектам рынка речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах при формировании стратегии развития целесообразно исходить из ограничений и возможностей наращивания ресурсного потенциала с учетом платежеспособного спроса, что будет способствовать снижению неопределённости, особенно в условиях высоких рисков, на основе прогнозирования позиций и потенциала перевозок пассажиров в будущем. Субъекты рынка, придерживаясь определенного направления развития, не всегда могут визуализировать принятый курс, зафиксировать фокус и направление вектора развития, что в ряде случаев приводит к существенным финансовым потерям.

Вектор развития такого сложного рынка, каким является рынок туристских перевозок, должен учитывать изменения в ресурсном потенциале с учетом многосубъектной ответственности, а также потенциальные изменения спроса на круизный продукт. В этих условиях использование инструментария стратегического анализа при разработке стратегии развития перевозок на туристских маршрутах внутренним водным транспортом на основе стратегического потенциала позволит повысить обоснованность прогнозных и плановых показателей на различных уровнях управления, в том числе при



разработке программных отраслевых документов, а также программ и планов развития регионов РФ с учетом взаимодействия субъектов рынка.

Исследования авторов [157,178] свидетельствуют о том, что стратегические решения формируются поэтапно от общей формулировки видения объекта в будущем на основе его стратегической позиции, до проработки отдельных элементов стратегии по мере анализа имеющегося потенциала развития, его изменения при поступлении новой информации, и корректировки на этой основе исходных представлений.

Учитывая многосубъектный характер ответственности за достижение целей рынка туристских перевозок, в диссертации выполнено описание набора объектов стратегического управления. Таким образом, в составе ресурсного потенциала выделены водные пути (В), объекты портовой инфраструктуры (порты, пристани, причалы, ГТС) (И) и пассажирские суда / флот (Ф).

Также нужно сформировать векторы целей каждого из выделенных элементов, что позволит наглядно отразить стратегии развития и сопоставление их с целевыми показателями. Выполненный ранее анализ перевозок пассажиров на туристских маршрутах, а также проблем, основных тенденций, целей и перспектив развития, позволяет предложить следующую схему проведения дальнейших исследований в данной области (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Последовательность проведения исследования способов формирования стратегического потенциала развития перевозок на туристских маршрутах

Как было выявлено ранее, стратегический потенциал развития пассажирских перевозок на туристских маршрутах является сложным понятием, агрегирующим в себе ряд аспектов, связанных с ресурсным обеспечением

перевозок, с особенностью исполнения технологических и бизнес-процессов, обеспечивающих комфортабельность, качество обслуживания и безопасность пассажиров, а также с особенностями взаимодействия с организациями иной ведомственной принадлежности, оказывающих, в силу специфики участия в реализации данного продукта потребителям, существенное влияние на результат. В связи с этим необходимо учесть влияние большого числа разнообразных факторов, которые с одной стороны, определяют качественные и количественные параметры предлагаемого туристам продукта в текущий момент времени, а с другой стороны, формируют определенные контуры развития рассматриваемого сегмента перевозок в будущем.

К результатам развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом в диссертации отнесены показатели, которые оказывают влияние на отраслевые и макроэкономические показатели, а именно: объем перевозок пассажиров на туристских маршрутах и соответствующий пассажирооборот, показатели интенсивности перевозок, рост которых вызывает адекватное изменение таких показателей как ВРП в регионе, ВВП, деловую активность в отрасли.

Подход к описанию стратегического потенциала речных туристских перевозок предполагает выявление совокупности факторов, анализ которых позволит получить комплексное его описание. Потенциал объекта или системы часто рассматривают как величину, зависящую от количественных и качественных параметров ресурсов, используемых при функционировании. Однако сложность изучаемого объекта – перевозки пассажиров на туристских маршрутах водным транспортом – заставляет рассматривать его в контексте влияния следующих значимых факторов (рис. 2.8).

Основной задачей является идентификация ресурсных параметров перевозок, которые могут быть использованы при описании потенциала развития речных круизов. Так, к факторам, оказывающим существенное влияние на стратегическое развитие круизных перевозок, следует отнести развитие

инфраструктуры внутренних водных путей и портов; обновление флота, строительство речных судов и судов смешанного «река-море» плавания; расширение маршрутной сети, в том числе создание прибрежных и арктических маршрутов, маршрутов на малых реках; продвижение круизного туристского продукта на российском и международном туристских рынках; развитие транспортного образования.

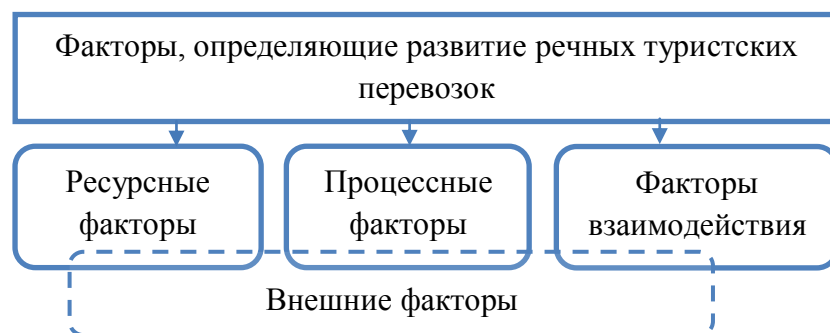


Рисунок 2.8 – Группы факторов, определяющих развитие речных туристских перевозок

Факторы, определяющие развитие речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах и позволяющие описать стратегический потенциал, можно подразделить по ряду релевантных признаков.

На основе исследования проблем и динамики развития перевозок в данном сегменте, выполненного в разделах 1.3, 2.1, можно выделить следующие основные группы факторов по объекту управляющих воздействий, определяющих развитие этих перевозок, а также вероятность и сроки достижения целевых индикаторов:

- ресурсные факторы, включающие в себя технические и технологические факторы развития, представляющие собой внутрисистемные возможности, определяющие развитие данного сектора: суда (количество, средний возраст, состояние, моральный износ, уровень комфортабельности, степень модернизации); количественные и качественные характеристики внутренних водных путей, причальной и портовой инфраструктуры, производительность

труда; уровень информатизации, инноваций, достаточность финансирования ресурсов в секторе внутреннего водного транспорта и пр., а также факторы, влияющие на численность и компетенции работников судоходных компаний, занятых на туристских перевозках;

- процессные факторы, определяющие состояние и протекание технологических и бизнес-процессов судоходных компаний, включающие в себя факторы внутренней среды и внутренних коммуникаций, определяющие стратегические перспективы круизного судоходства и проявляющиеся, например, в адекватности технологий исполнения операций в составе процесса перевозок; также к данной группе следует отнести факторы выбора схем судоходства (природно-климатические), а также факторы организационные (уровень развития внутренних коммуникаций и параметров процессов судоходства, наземного обслуживания пассажиров и др.);

- факторы взаимодействия, а именно, социально-экономические, финансовые, геополитические, факторы государственного регулирования данного сегмента пассажирских перевозок. К факторам взаимодействия следует отнести факторы внешней среды, функционирования предприятий смежных отраслей экономики, влияющих на состояние и развитие рынка речных круизов, а также обеспечивающие взаимодействие субъектов круизного рынка с его внешней средой. Их анализ будет способствовать выработке стратегических решений, позволяющих поддерживать стратегический потенциал пассажирских перевозок на туристских маршрутах на уровне, необходимом для достижения стратегических целей: виды маршрутов; анализ каналов сбыта и эффективности сети продаж (продажи в офисе судоходной компании-туроператора, дилерами, посредниками); привлекательность круиза / бренда; характеристики рынка сбыта; особенности ценообразования; качество рекламы; факторы, определяющие спрос со стороны иностранных потребителей и пр.

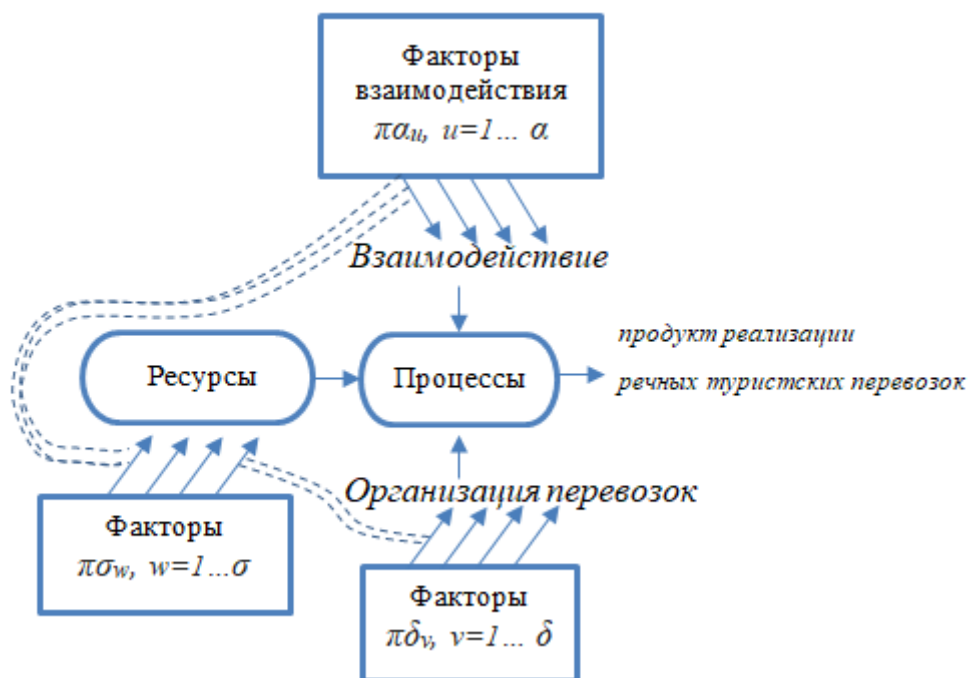
- внешние факторы, такие как уровень инфляции, доступность и стоимость кредитов, налоговая политика, инновации, факторы геополитики, состояние

экономики России и пр. Отличительная особенность этих факторов представлена широким спектром влияния и отсутствием возможности управления ими со стороны отрасли. Тем не менее, они существенно влияют на формирование стратегического потенциала, к примеру, в части судостроения своевременное финансирование и государственная поддержка строительства круизных судов приводит к росту потенциальных возможностей развития круизного судоходства.

При этом следует иметь в виду, что внешние факторы оказывают существенное влияние на объекты взаимодействия и ресурсы, поэтому факт их косвенного влияния необходимо учитывать в процессе стратегического планирования развития речных туристских перевозок, так как обособленно выделить величину их влияния представляется достаточно сложным.

Таким образом, качество взаимодействия с субъектами внешней среды также является важным при определении стратегических ориентиров развития пассажирских перевозок на туристских маршрутах. На основе описания элементов в рамках процессного подхода факторы, влияющие на развитие перевозок пассажиров на туристских маршрутах, отражены на схеме (рис.2.9), описывающей направленность их влияния на развитие рассматриваемого сегмента перевозок.

Ресурсные и процессные факторы в большей мере управляемы и могут существенно влиять на изменение условий выполнения процесса перевозки пассажиров при несоответствии текущих значений параметров развития целевым показателям. Внешние факторы и факторы взаимодействия наиболее активны в момент продвижения и реализации продукта для туристов, а также в моменты чрезвычайных ситуаций (природные, геополитические факторы), изменяющих условия и осложняющих выполнение технологических процессов.



$\pi\sigma_w, w=1 \dots \sigma$  - факторы воздействия на туристские перевозки с позиции ресурсной составляющей;  
 $\pi\delta_v, v=1 \dots \delta$  - факторы воздействия на перевозки с позиции процессной составляющей;  
 $\pi\alpha_u, u=1 \dots \alpha$  - факторы воздействия на перевозки, отражающие результаты взаимодействия субъектов

Рисунок 2.9 – Факторы, определяющие развитие пассажирских перевозок на туристских маршрутах

В таблице 2.2 представлен перечень основных факторов, которые целесообразно детально исследовать при описании стратегического потенциала развития пассажирских перевозок ВВТ на туристских маршрутах, с указанием отраслей экономики / сфер экономической деятельности (СС - судостроение; СУ - сфера услуг (туризм, гостиничное хозяйство, общественное питание, торговля и пр.) для идентификации субъектов управления федерального и/или регионального уровня.

Таблица 2.2 – Систематизация факторов развития перевозок ВВТ на туристских маршрутах во взаимосвязи с отраслями/видами экономической деятельности

Фактор развития	Усл. обозн. фактора	Отрасль экономики РФ / вид экономической деятельности		
		ВВТ	СС	СУ
Состояние круизного флота	$\pi\alpha_{u1}$	+	+	
Использование круизного флота	$\pi\sigma_{w1}$	+		
Состояние и использование внутренних водных путей, наличие лимитирующих участков	$\pi\sigma_{w2}$ $\pi\delta_{v1}$	+		
Состояние и уровень использования портовой инфраструктуры (речных портов, причалов, пристаней)	$\pi\sigma_{w3}$ $\pi\delta_{v2}$	+		
Состояние объектов инфраструктуры прибрежных зон и достопримечательностей	$\pi\sigma_{w4}$ $\pi\alpha_{u2}$	+		+
Состояние и использование персонала судоходных компаний	$\pi\sigma_{w5}$ $\pi\alpha_{u3}$	+		+
Состояние рынка туризма	$\pi\alpha_{u4}$	+	+	+
Состояние экономики РФ, обеспечивающее наличие платежеспособного спроса населения	$\pi\delta_{v3}$ $\pi\alpha_{u5}$	+	+	+
Природно-климатические условия судоходства	$\pi\alpha_{u6}$	+		+
Уровень тарифов и цен на туристские перевозки	$\pi\alpha_{u7}, \pi\delta_{v4}$			+
Качество наземного обслуживания пассажиров	$\pi\alpha_{u8}, \pi\delta_{v5}$	+		+
Факторы развития туристских зон	$\pi\alpha_{u9}$	+	+	+
Факторы риска				

Экономические последствия влияния указанных выше факторов на сектор туристских перевозок, выявленные в ходе изучения динамики перевозок, статистических и прочих материалов, экспертных оценок и мнений, приведены в табл. 2.3.

Экономические последствия негативного воздействия факторов свидетельствуют о необходимости использования адекватных методов управления процессами и ресурсами субъектов рынка речных перевозок на туристских маршрутах, при этом необходима оптимизация использования тех элементов потенциала, которые активно подвергаются влиянию факторов, для достижения целеориентированного развития рынка речных круизов.

Таблица 2.3 – Характеристика основных экономических последствий в условиях совместного влияния факторов на показатели деятельности субъектов рынка речных круизов

Группа факторов	Экономические последствия
$\pi\sigma_w$ ресурсные	Рост затрат на техническое обслуживание и ремонт флота, снижение периода круизной навигации, снижение доходов судоходных компаний вследствие эксплуатации круизного флота с высоким уровнем изношенности.
$\pi\delta_v$ процессные	Уменьшение объема клиентской базы, падение объемов перевозок пассажиров, доходов и прибылей судоходных компаний вследствие ошибок в организации судоходства, в том числе приведших к аварийной ситуации.
$\pi\alpha_{и}$ факторы взаимодействия	Уменьшение объема клиентской базы (отечественных и иностранных туристов), падение объемов перевозок, доходов и прибылей судоходных компаний вследствие недостаточно активного продвижения круизных перевозок на рынке турпродуктов, вследствие влияния внешних факторов (геополитических – снижение объемов въездного туризма, экономических – рост цен на топливо, на круизный продукт в целом и пр.)
$\pi\sigma_w + \pi\delta_v$ ресурсные и процессные	Сокращение периода круизной навигации, изменение схем перевозок и круизных маршрутов вследствие наличия лимитирующих участков при одновременном воздействии природных факторов (маловодье), снижение рентабельности деятельности судоходных компаний. Сокращение объемов перевозок пассажиров, доходов и прибылей судоходных компаний вследствие использования необорудованных причалов, что приводит к снижению уровня комфортабельности перевозок и безопасности пассажиров.
$\pi\alpha_{и} + \pi\delta_v$ процессные и факторы взаимодействия	Сокращение объемов перевозок на туристских маршрутах, падение доходов и прибылей судоходных компаний при недостаточном уровне предложения круизов в сегменте «река-море» плавания при наличии спроса, а также при недостаточном уровне организации наземного обслуживания либо отсутствии туристического сервиса.

Представленная в данном разделе группировка факторов, определяющих возможности и направления роста перевозок пассажиров ВВТ на туристских маршрутах, а также их систематизации во взаимосвязи с отраслями/видами экономической деятельности, может быть положена в основу моделирования стратегического потенциала развития.



## **2.4 Структурная схема и декомпозиция процесса стратегического планирования пассажирских перевозок внутренним водным транспортом на туристских маршрутах**

Обобщая изученные теоретические подходы, рассмотренные особенности и инструменты стратегического планирования, в диссертации разработана структурная схема (рис. 2.10), отражающая состав, последовательность и взаимосвязь элементов (структурных блоков) при планировании пассажирских перевозок внутренним водным транспортом на туристских маршрутах. При этом моделирование стратегического потенциала развития перевозок является ключевым элементом, определяющим формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в среднесрочном и долгосрочном периодах.

Выбор стратегических альтернатив и направлений развития перевозок в рассматриваемом сегменте определяется необходимостью сохранения устойчивых параметров функционирования и развития, соответствующих изменениям внешней среды с ориентацией на требования потребителей данного вида перевозок. Потребность поиска альтернативного целевого состояния чаще всего возникает при выходе исследуемой системы на новый виток развития при воздействии на нее чрезвычайных внешних факторов, что соответствует современному состоянию отрасли, испытавшей воздействие последствий пандемии, геополитических и макроэкономических сдвигов.

Результаты анализа, выполненного в подразделах 1.3, 2.1, 2.3, показывают, что система стратегического планирования развития речных пассажирских перевозок в таком сложном сегменте как перевозки на туристских маршрутах, наряду с оценкой имеющихся в наличии ресурсов, должна быть адаптирована к изменениям потребности отрасли в расширенном воспроизводстве, что выражается как в росте, обновлении, техническом, технологическом

совершенствовании имеющихся ресурсов, так и использовании новых видов ресурсов, способных обеспечить требуемый уровень комфортабельности и безопасности перевозок пассажиров на речных туристских маршрутах.

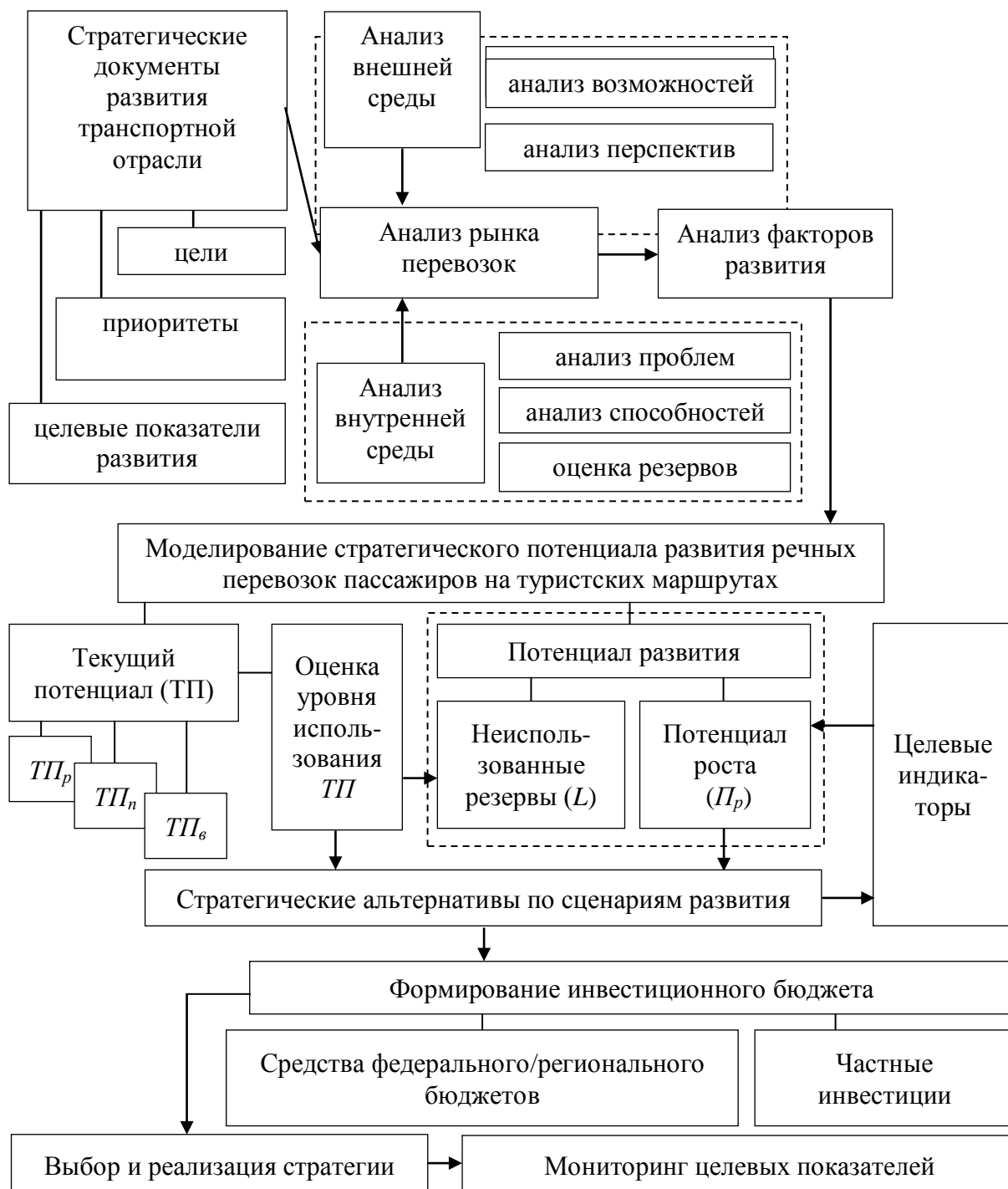


Рисунок 2.10 – Структурная схема стратегического планирования пассажирских перевозок внутренним водным транспортом

Кроме того, она также должна обеспечить требуемый уровень гибкости в управлении, что чрезвычайно важно в условиях нестабильности развития данного сегмента рынка в условиях агрессивных внешних факторов.

Ответ системы может быть получен при включении таких блоков как «взаимодействие» и «процессы (организационный блок)», которые способны обеспечить коррекцию параметров как в части адаптации форм организации перевозок судоходными компаниями в данном сегменте возникающим потребностям, так и достаточный уровень взаимодействия с учетом требований рынка и потребителя. Соответственно, процесс стратегического планирования должен базироваться также на учете соответствующих факторов, определяющих в настоящем и будущем особенности речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах.

Вышеизложенное, а также концептуальные положения в части развития понятия стратегического потенциала - подраздел 2.2, явились основой построения процесса стратегического планирования пассажирских перевозок на туристских маршрутах внутренним водным транспортом, описанного на рис. 2.10. Разработанная структурная схема основана на синтезе элементов теории управления, ресурсного подхода в управлении, потенциала, управления взаимодействиями, процессного управления, экономики водного транспорта, теории роста, а также на использовании экономико-математических методов, методов ретроспективного и перспективного экономического анализа, метода многомерного прогнозирования [60] и пр.

В результате моделирования стратегического потенциала развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах формируются стратегические альтернативы на отраслевом или региональном уровнях управления, основанные на сценарных вариантах достижения целевых показателей с учетом воздействия внутриотраслевых и внешних факторов и оценке возможностей роста.

Моделирование стратегического потенциала пассажирских перевозок в данном сегменте позволит выполнить обоснование потребности в инвестициях в

развитие ресурсных составляющих потенциала (водные пути, портовая инфраструктура, флот), структуры инвестиций по источникам финансирования (федеральный бюджет, региональные бюджеты, внебюджетные источники), а также повысить координацию управляющих воздействий на разных уровнях управления.

Процесс стратегического планирования предполагает последовательность действий с выделением основных блоков управления, описание которых представлено ниже.

В стратегических документах развития транспортной отрасли, в том числе Транспортной стратегии РФ на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года [9], Концепции развития круизного туризма в РФ на период до 2024 года [6], стратегические документы регионов РФ и др. определены цели и приоритеты развития пассажирских перевозок внутренним водным транспортом, включая исследуемый сегмент перевозок, которые могут стать предпосылкой формирования блока целевых индикаторов.

На основе обозначенных в нормативных документах ориентиров выполняется анализ рынка речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах с детализацией анализа состояния как внешней, так и внутренней среды рынка и факторов, определяющих дальнейшее развитие исследуемого сегмента. Анализ тенденций, возможностей и перспектив развития перевозок с позиции включения данного сегмента в состав внешней среды выполнен на основе анализа современных трендов в п. 1.3 диссертации. Анализ проблем, возможностей и резервов роста речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах выполнен в п. 2.1 диссертации.

Анализ рынка перевозок в исследуемом сегменте дополняется идентификацией и анализом основных факторов, определяющих будущее развитие и целевое состояние объекта исследования. Анализ основных факторов развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах выполнен в п. 2.3 с позиции ресурсного подхода, с учетом особенностей организации

процессов при перевозках пассажиров на туристских маршрутах и потребностей во взаимодействии с внешней по отношению к исследуемому объекту средой. Представленная группировка факторов, определяющих возможности и направления роста перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах, положена в основу моделирования стратегического потенциала развития перевозок в следующем блоке структурной схемы.

На следующем шаге производится моделирование стратегического потенциала развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах на разных уровнях управления: отрасли в целом; регионов (федеральных округов); судоходных компаний. Для решения этой задачи в п. 2.2 диссертации обосновано авторское понятие стратегического потенциала применительно к объекту исследования на основе идентификации его структурных элементов.

Так, стратегический потенциал развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах основывается на описанном в п. 2.2 диссертации достигнутом уровне использования текущего потенциала, что позволяет выявить неиспользованные резервы и стратегические возможности развития. Моделирование текущего потенциала выполняется на основе разработанной системы показателей по структурным элементам потенциала с дифференциацией по уровням управления, которая представлена ниже в п. 3.1 диссертации.

Рассматриваемый блок включает также оценку уровня использования текущего потенциала, являющегося основой для анализа потенциала развития (в диссертации разработана авторская методика, которая детально описана в п. 3.2). Использование данной методики в процессе стратегического планирования перевозок позволяет оценить уровень использования текущего потенциала на основе имеющихся ресурсов, текущего уровня организации бизнес-процессов при перевозках пассажиров на туристских маршрутах, а также текущего состояния взаимодействий субъектов рынка. Детализация ответственности субъектов в процессе создания круизного продукта и соответствующая схема взаимодействий приведена в п. 2.1. на рис. 2.3.

На следующем шаге определяются возможности развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах как в части неиспользованного текущего потенциала, т.е. неиспользованных резервов, способ оценки которых также описан в методике (п. 3.2), так и с учетом потенциала роста для достижения заданного уровня целевых индикаторов. Потенциал роста определяется на основе стратегических альтернатив развития изучаемого объекта с дифференциацией по сценариям развития. Во многих стратегических документах сценарии развития принимаются исходя из прироста целевых результативных показателей:

- базовый сценарий;
- инновационный сценарий;
- консервативный сценарий (на основе органического роста экономики).

Такой подход нашел отражение при формулировании прогнозных макроэкономических условий в Транспортной стратегии РФ [9]. Базовый и консервативный сценарии развития транспортного комплекса соответствуют сценарным условиям и параметрам прогноза социально-экономического развития РФ, а также стратегии развития отрасли. Для реализации стратегических целей, предусмотренных в базовом и консервативном сценариях, необходимо увеличение объема инвестиций в развитие перевозок до целевого уровня.

При моделировании потенциала роста в диссертации рекомендуется использовать метод нормативного прогноза, включающего в себя определение путей и сроков достижения целевого состояния объекта, принимаемого в качестве цели, на основе обеспечения альтернативными средствами ее достижения в заданные сроки. Нормативное прогнозирование предполагает проведение исследования в обратном порядке, предполагающее движение от целевого состояния к текущему тренду, а прогнозы базируются на плановых нормативных данных, предполагает вероятное описание альтернатив достижения целевого состояния.

На данном этапе моделирования стратегического потенциала происходит также идентификация стратегических альтернатив, которые представляют собой совокупность вариантов стратегического развития объекта исследования, которые позволяют достичь стратегических целей и целевых индикаторов развития. Каждая из стратегических альтернатив отражает разные возможности достижения целевых показателей и характеризуется различными по объемам вложениями, что предопределяет необходимость стратегического выбора. Стратегические альтернативы могут быть связаны с инновационным вариантом развития, что обеспечит объекту качественно новый уровень развития, или их модернизацией, либо обновлением активов, обеспечивающим прежний уровень качества услуг. Сценарные варианты развития перевозок предполагают оценку инвестиционных бюджетов с позиции их оптимизации с учетом стратегического потенциала их развития в разных регионах страны.

Финансирование программ и проектов развития отраслей (регионов) осуществляется за счет средств бюджетов разных уровней и внебюджетных источников, включая механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП). Источники и способы финансирования определяются прежде всего объектом инвестирования.

К основным объектам инвестирования в части обеспечения реализации стратегических возможностей развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах в ракурсе ресурсной составляющей СП могут быть отнесены:

- обновление пассажирского флота (частные инвестиции, средства федерального бюджета – меры государственной поддержки);
- развитие портовой инфраструктуры (средства федерального/регионального бюджетов, частные инвестиции);
- развитие водных путей (средства федерального бюджета).

Кроме того, инвестиции могут быть вложены в совершенствование организации бизнес-процессов при перевозках пассажиров со стороны субъектов

рынка, а также направлены на улучшение параметров взаимодействия, к примеру, при создании региональных туристических кластеров с целью развития данного сегмента перевозок.

Предложенная в диссертации структурная схема процесса стратегического планирования речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах на основе применения указанных выше методов и инструментов существенно дополняет методы стратегического планирования в составе теории экономики водного транспорта на основе реализованного потенциала, а также сценариев развития данного сегмента на рынке транспортных услуг.

В результате моделирования стратегического потенциала развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах формируются стратегические альтернативы на отраслевом или региональном уровнях управления, основанные на сценарных вариантах достижения целевых показателей с учетом воздействия внутриотраслевых и внешних факторов и оценке возможностей роста.

Моделирование стратегического потенциала пассажирских перевозок в данном сегменте также позволит обосновать потребности в инвестициях в развитие ресурсных составляющих потенциала (водные пути, портовая инфраструктура, флот), структуры инвестиций по источникам финансирования (федеральный бюджет, региональные бюджеты, внебюджетные источники), а также повысить координацию управляющих воздействий на разных уровнях управления.

#### *Выводы по главе 2*

Выявлены основные проблемы, препятствующие реализации потенциала развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах, что позволило описать основные факторы, возможности и направления роста перевозок в рассматриваемом сегменте.

Разработана логическая схема процесса стратегического планирования на основе оценки использования текущего потенциала, неиспользованных резервов и



моделирования стратегического потенциала, что существенно дополняет методы стратегического планирования перевозок.

При этом моделирование стратегического потенциала развития перевозок является ключевым элементом, определяющим формирование стратегических альтернатив на отраслевом или региональном уровнях управления, а также обоснование выбора стратегии развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах при сценарных вариантах достижения целевых показателей с учетом воздействия внутриотраслевых и внешних факторов и оценки возможностей роста.

Моделирование стратегического потенциала речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах выполнено на основе оценки текущего потенциала, неиспользованных резервов, а также потенциала роста. При этом текущий потенциал отражает фактически достигнутый уровень развития ресурсов и компетенций. В силу влияния различных факторов он используется не в полной мере, что приводит к возникновению неиспользованных резервов. В то же время наращивание текущего потенциала, прежде всего его ресурсной составляющей за счет вложения инвестиций, формирует потенциал роста, необходимый для достижения заданных целевых индикаторов.

В отличие от существующих подходов к оценке стратегического потенциала предлагаемый концептуальный подход учитывает комплексное описание возможностей развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах, включающего ресурсную триаду «водные пути-флот-портовая инфраструктура», а также составляющие организационного потенциала (процессная составляющая) и потенциала взаимодействия, которые вместе взятые описывают стратегический потенциал как совокупность ресурсных возможностей и организационных способностей в построении бизнес-процессов и взаимодействий по поводу использования имеющихся ресурсов, что позволяет повысить уровень обоснованности стратегических решений и планов по развитию пассажирских перевозок в данном сегменте.

### **ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПЕРЕВОЗОК ПАССАЖИРОВ ВНУТРЕННИМ ВОДНЫМ ТРАНСПОРТОМ НА ТУРИСТСКИХ МАРШРУТАХ**

#### **3.1 Разработка многоуровневой системы показателей для моделирования стратегического потенциала развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах**

Для моделирования стратегического потенциала развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах предлагается использовать структурные элементы, определяющие ресурсный, процессный потенциалы и потенциал взаимодействия субъектов в процессе перевозок. Выполненное в предыдущих главах диссертации детальное исследование указанных элементов, учет мнений экспертов по предмету исследования, а также изучение динамики доступных отраслевых показателей и их взаимосвязей позволяет разработать систему показателей, описывающих выявленные структурные элементы стратегического потенциала на разных уровнях управления.

Моделирование стратегического потенциала развития перевозок в рассматриваемом сегменте предполагает описание составляющих его параметров на основе анализа как текущего состояния, так и будущего целевого состояния, с учетом заданной конфигурации и траектории развития, для обоснования которой сформированная система показателей должна обеспечить возможность формирования стратегических альтернатив развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах на разных уровнях управления:

- на уровне отрасли (внутреннего водного транспорта в целом);
- на уровне региона/федерального округа;
- на уровне судоходной компании.

Ниже представлена предлагаемая система показателей для моделирования стратегического потенциала развития перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах.

1. К целевым показателям развития перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах рекомендуется отнести следующие объемные показатели, которые в большинстве проектов, программ развития, планов и стратегий обозначены в виде результативных показателей и их целевых значений (индикаторов):

*Результативные показатели* развития перевозок (*I*) на уровне отрасли в целом и регионов/федеральных округов:

- объемы перевозок пассажиров на туристских маршрутах в РФ / регионе, тыс. чел. ( $I_1 / I_2$ );
- пассажирооборот на туристских маршрутах в РФ / регионе, тыс. пасс-км ( $I_3 / I_4$ ).

На уровне судоходной компании к *результативным показателям* отнесены следующие:

- объемы перевозок пассажиров на туристских маршрутах, тыс. чел. ( $I_5$ );
- пассажирооборот на туристских маршрутах, пасс-км ( $I_6$ ).

2. К показателям *ресурсного потенциала* для оценки данного элемента отраслевого ( $P_1$ ) и регионального ( $P_2$ ) потенциалов развития рассматриваемых перевозок в диссертации отнесены:

- протяженность внутренних водных путей с гарантированными габаритами судовых ходов в РФ / регионе, тыс. км ( $P_{11} / P_{21}$ );
- протяженность эксплуатируемых внутренних водных путей в РФ / регионе, тыс. км ( $P_{12} / P_{22}$ );
- число пассажирских причалов (наличие) в РФ / регионе, ед. ( $P_{13} / P_{23}$ );
- протяженность пассажирских причалов (наличие) в РФ / регионе, пог. км ( $P_{14} / P_{24}$ );

- пассажировместимость судов, эксплуатируемых на туристских маршрутах по внутренним водным путям (круизных судов) в РФ / регионе, тыс. пасс. ( $P_{15} / P_{25}$ );

- средний возраст круизных судов в РФ / регионе, лет ( $P_{16} / P_{26}$ ).

На уровне судоходной компании к показателям ресурсного потенциала ( $P_3$ ) отнесены следующие:

- пассажировместимость круизных судов, пасс. ( $P_{31}$ );

- средний возраст круизных судов, лет ( $P_{32}$ );

- уровень комфортабельности круизных судов ( $P_{33}$ );

3. К показателям процессного потенциала для оценки данного элемента отраслевого ( $\Pi_1$ ) и регионального ( $\Pi_2$ ) потенциалов развития перевозок в рассматриваемом сегменте отнесены:

- интенсивность использования пассажирских причалов в РФ / регионе, пасс./ед. ( $\Pi_{11} / \Pi_{21}$ );

Показатель интенсивности использования пассажирских причалов определяется отношением объема перевозок пассажиров по внутренним водным путям на туристских маршрутах к числу фактически эксплуатируемых причалов;

- доля внутренних водных путей с гарантированными габаритами судовых ходов к общей протяженности эксплуатируемых внутренних водных путей в РФ / регионе ( $\Pi_{12} / \Pi_{22}$ );

- коэффициент оборачиваемости флота, эксплуатируемого на туристских маршрутах в РФ / регионе ( $\Pi_{13} / \Pi_{13}$ );

Коэффициент оборачиваемости флота, эксплуатируемого на туристских маршрутах, определяется соотношением объема речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах к пассажировместимости круизных судов, находящихся в эксплуатации.

- коэффициент использования пассажирских причалов в РФ / регионе ( $\Pi_{14} / \Pi_{24}$ ).

Коэффициент использования пассажирских причалов определяется соотношением фактически используемого числа пассажирских причалов к имеющемуся в наличии числу причалов.

На уровне судоходной компании к показателям процессного потенциала ( $P_3$ ) отнесены следующие:

- число туристских маршрутов для перевозки пассажиров по внутренним водным путям, ед. ( $P_{31}$ );
- число рейсов на туристских маршрутах в период навигации, ед. ( $P_{32}$ );
- продолжительность навигации при речных перевозках пассажиров на туристских маршрутах, сут. ( $P_{33}$ );
- коэффициент оборачиваемости флота, эксплуатируемого на туристских маршрутах ( $P_{34}$ ).

Коэффициент оборачиваемости флота определяется соотношением объема речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах судоходной компании и пассажироместимости круизных судов, находящихся в эксплуатации.

4. К показателям *потенциала взаимодействия* ( $B_1$ ) для оценки отраслевого и регионального потенциалов развития перевозок в рассматриваемом сегменте отнесены:

- доля перевозок на туристских маршрутах в общем объеме пассажирских перевозок внутренним водным транспортом в РФ / регионе, % ( $B_{11} / B_{21}$ );
- доля перевозок пассажиров на туристских маршрутах (в пасс.-км) в общем пассажирообороте внутреннего водного транспорта в РФ / регионе, % ( $B_{12} / B_{22}$ );
- интенсивность перевозок пассажиров на туристских маршрутах на внутренних водных путях с гарантированными габаритами в РФ / регионе, чел. / км ( $B_{13} / B_{23}$ ).

Показатель определяется отношением объемов речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах на протяженность внутренних водных путей с гарантированными габаритами.

- количество судозаходов пассажирских судов, эксплуатируемых на туристских маршрутах по внутренним водным путям в РФ / регионе, ед. ( $B_{14}/B_{24}$ );
- доля иностранных пассажиров в общем объеме перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом в РФ / регионе, ( $B_{15} / B_{25}$ );
- коэффициент использования протяженности пассажирских причалов в РФ / регионе ( $B_{16} / B_{26}$ ).

Коэффициент использования протяженности пассажирских причалов определяется как соотношение фактически используемой протяженности причалов в погонных метрах к общей протяженности причалов (в наличии).

На уровне судоходной компании к показателям потенциала взаимодействия ( $B_3$ ) отнесены следующие:

- структура клиентской базы речных круизов ( $B_{31}$ ), определяемая в виде доли речных перевозок пассажиров определенных возрастных интервалов (в зависимости от целей анализа) от общего объема перевозок на туристских маршрутах;
- доля иностранных пассажиров, % ( $B_{32}$ );
- количество заявок на перевозки пассажиров на туристских маршрутах, ед. ( $B_{33}$ ).

В таблице 3.1 выполнена систематизация приведенных выше показателей, описывающих элементы стратегического потенциала речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах на разных уровнях управления.

Представленные показатели могут быть определены на основе данных Росстата РФ, в частности ЕМИСС, а также базы статистической информации Росморречфлота, отчетов и материалов, представленных на сайте ФАУ «Российское классификационное общество» и РС, данных формы №1-ТР, отчетности судоходных компаний и прочих информационных массивов.

Таблица 3.1 – Систематизация показателей для моделирования стратегического потенциала развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах по уровням управления

Элемент расчета СП/ уровень управления	ВВТ	Регион/ Федеральный округ	Судоходная компания
Предлагаемая система показателей			
Ресурсный, в т.ч.	P <sub>11</sub> -P <sub>16</sub>	P <sub>21</sub> -P <sub>26</sub>	P <sub>31</sub> -P <sub>33</sub>
- портовой инфраструктуры	P <sub>13</sub> , P <sub>14</sub>	P <sub>23</sub> , P <sub>24</sub>	-
- пассажирского флота	P <sub>15</sub> , P <sub>16</sub>	P <sub>25</sub> , P <sub>26</sub>	P <sub>31</sub> -P <sub>33</sub>
- водных путей	P <sub>11</sub> , P <sub>12</sub>	P <sub>21</sub> , P <sub>22</sub>	-
Процессный	П <sub>11</sub> -П <sub>14</sub>	П <sub>21</sub> -П <sub>24</sub>	П <sub>31</sub> -П <sub>34</sub>
Взаимодействия	В <sub>11</sub> -В <sub>16</sub>	В <sub>21</sub> -В <sub>26</sub>	В <sub>31</sub> -В <sub>33</sub>

В таблице 3.2 приведены значения показателей по структурным элементам модели формирования стратегического потенциала развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах на федеральном и региональном (по федеральным округам) уровнях управления на основе данных доступной статистики (ЕМИСС, Росстат) за 2019 год. Негативный тренд изменения показателей в последующие годы был вызван кризисными явлениями, вызванными пандемией Covid-19, с февраля 2022 года - изменением геополитических условий.

При этом следует отметить существенную дифференциацию показателей по регионам, а также нестабильную динамику некоторых показателей, например, В<sub>16</sub>, П<sub>14</sub> и В<sub>13</sub>. К примеру, коэффициент использования протяженности пассажирских причалов В<sub>16</sub> существенно различается по годам: в ДФО он составляет в 2013 году 0,57, а в 2014 году 1,0; в СЗФО в 2018 году показатель составил 0,88, а в 2019 - 1,0; в ЮФО в 2014 – 0,69, а в 2015 году – 0,93.

В целом можно отметить, что представленная система показателей всесторонне описывает потенциал речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах с позиции учета ресурсных, процессных параметров и условий взаимодействия.

Таблица 3.2 – Значений показателей модели формирования стратегического потенциала развития перевозок в рассматриваемом сегменте перевозок за 2019 г.

Показатель	РФ	Федеральные округа					
		ДФО	ПФО	СЗФО	СФО	ЦФО	ЮФО
Ресурсные показатели							
P <sub>11</sub> / P <sub>21</sub>	50,1	14,7	3,9	8,9	13,7	2,2	1,6
P <sub>12</sub> / P <sub>22</sub>	101,6	26,8	9,5	17,1	25,3	5,4	4,4
P <sub>13</sub> / P <sub>23</sub>	440	66	91	19	39	111	28
P <sub>14</sub> / P <sub>24</sub>	18403	1345	4939	779	1726	4761	3060
P <sub>15</sub> / P <sub>25</sub>	28,4	нет данных <sup>x)</sup>					
P <sub>16</sub> / P <sub>26</sub>	46,3	нет данных <sup>x)</sup>					
Процесные показатели							
П <sub>11</sub> / П <sub>21</sub>	869,9	579,3	1205,2	2004,9	11,7	1483,4	1239,4
П <sub>12</sub> / П <sub>22</sub>	0,49	0,55	0,41	0,52	0,54	0,41	0,36
П <sub>13</sub> / П <sub>23</sub>	13,0	нет данных <sup>x)</sup>					
П <sub>14</sub> / П <sub>24</sub>	0,97	1,00	0,91	1,00	0,97	0,99	0,86
Показатели взаимодействия							
B <sub>11</sub> / B <sub>21</sub>	3,3	7,0	3,5	2,1	0,0	8,7	2,6
B <sub>12</sub> / B <sub>22</sub>	67,9	21,8	70,0	10,3	1,4	92,6	83,3
B <sub>13</sub> / B <sub>23</sub>	7,4	2,6	25,9	4,3	0,03	73,3	18,1
B <sub>16</sub> / B <sub>26</sub>	0,92	1,00	0,91	1,00	0,88	0,88	0,91

<sup>x)</sup> в доступной статистике (ЕМИСС, Росстат) данных нет, показатели могут быть рассчитаны на основе Регистровых книг Российского классификационного общества и Российского морского регистра судоходства, размещенных на официальных сайтах организаций

Также следует отметить тот факт, что структурные элементы формирования текущего и стратегического потенциалов не стационарны, они могут быть изменены при изменении внешней динамичной среды. То есть структурные элементы и показатели следует отбирать для расчета потенциала с учетом неопределенности в экономике, необходимости обеспечения заданных целевых показателей, а также для решения наиболее важных проблем.

Согласно логике исследования, представленной в структурной схеме процесса стратегического планирования на рис. 2.10, следующей задачей является обоснование методов, моделей и инструментария оценки потенциала развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом для обоснования решений и действий, позволяющих достичь стратегических целей развития перевозок пассажиров в заданном сегменте.



### **3.2 Моделирование стратегического потенциала развития перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах**

Моделирование стратегического потенциала развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах осуществляется с учетом оценки использования их текущего потенциала, неиспользованных резервов, выявленных в результате недостаточного использования организационного и процессного потенциалов, проведения регулярного мониторинга резервов, а также потенциала роста, предполагающего развитие данного сегмента перевозок согласно сценарным условиям, актуальным в заданный период планирования, и целевых показателей, уточненных в точке контроля (проведения мониторинга) на заданном уровне управления.

Блок-схема моделирования стратегического потенциала речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах в рамках стратегического планирования представлена на рис. 3.1.

Согласно логической схемы моделирования стратегического потенциала идентификация стратегических целей и задач развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах является основой формирования целевых значений показателей стратегического потенциала как в целом по отрасли, так и по регионам, кластерам, включая туристические [44,118], а также по судоходным компаниям.

При формировании массива целевых значений показателей используются отраслевые целевые индикаторы (С), а также информация, полученная в ходе оценки текущего потенциала, в части фактически достигнутых показателей, характеризующих ресурсные, процессные параметры и взаимодействие в процессе создания круизного продукта. Исходя из всей совокупности имеющихся данных определяются целевые значения результирующих показателей.



Рисунок 3.1 – Блок-схема моделирования стратегического потенциала развития перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах в рамках стратегического планирования

Так, например, основными задачами реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р [7], в части развития круизного туризма являются увеличение емкости рынка в 2 раза к 2035 году и создание условий для интенсивного обновления флота круизными операторами.

Как было указано в разработанной структурной схеме в п. 2.4, стратегическое планирование речных перевозок целесообразно осуществлять по следующим сценариям: базовому, консервативному и инновационному.

Однако в консервативном сценарии, основанном на органическом росте экономики страны, отрасли и деловой активности отдельных регионов, при оценке потенциала роста следует исходить из имеющихся в наличии ресурсных возможностей и связанных с ними ограничений. Поэтому рост при этом сценарии будет достигаться в основном на основе влияния рыночных факторов стимулирования спроса, что найдет отражение лишь в процессных параметрах при условии роста потенциала взаимодействия субъектов в сфере реализации круизного продукта. Данный сценарий не предполагает существенных инвестиций в расширение ресурсной базы перевозок.

Базовый сценарий предполагает инвестиции в материально-техническую базу исследуемого объекта на основе обновления, модернизации флота, отдельных объектов инфраструктуры (пассажирских портов, терминалов, причалов и пр.) и водных путей, и связан с ожиданиями роста объемных показателей в 2 раза к 2035 году, согласно Стратегии [7]. При этом ежегодный прирост объемов перевозок в рассматриваемом сегменте можно определить на основе цепного индекса роста с использованием метода CAGR в сторону базового периода, а затем применить для прогноза приростов этого показателя методы наращивания и дисконтирования с использованием сложных процентов. Так, ежегодный прирост объемов речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах для достижения указанного целевого роста должен составить 5,08 %, а

при прогнозировании объемных показателей, например, в горизонте 5 лет, ожидаемый прирост составит 28,09 %.

Инновационный сценарий при наличии благоприятных условий развития пассажирских речных перевозок в исследуемом сегменте предполагает существенные инвестиции в обновление круизных судов, в объекты портовой инфраструктуры, обустройство водных путей и пр.

Методика оценки использования текущего потенциала развития перевозок в исследуемом сегменте является составным этапом моделирования стратегического потенциала. Моделирование стратегического потенциала речных перевозок на туристских маршрутах основывается на оценке использования их текущего потенциала, которая выполняется на основе значимых показателей, описывающих состояние его элементов: ресурсов, а именно: флота, водных путей, портовой инфраструктуры, а также показателей организации бизнес-процессов в данном сегменте перевозок и параметров взаимодействия.

Для проведения оценки использования текущего потенциала развития перевозок в исследуемом сегменте сформированный массив данных подвергается обработке: выполняется анализ статистических данных за ретроспективный период, определяются усредненные значения показателей и наилучшие достигнутые значения показателей за период и пр., на разных уровнях управления (отрасль, регион, судоходная компания) в зависимости от цели анализа.

Оценка уровня использования текущего потенциала речных перевозок пассажиров в исследуемом сегменте выполняется как с учетом отдельных структурных элементов потенциала, так и на основе комплексной оценки, учитывающей совокупный вклад всех структурных элементов. При этом может быть получен ответ на вопрос – насколько полно используется фактически имеющийся ресурсный потенциал, а именно: потенциал водных путей, флота, портовой инфраструктуры, а также потенциал организационного управления бизнес-процессами в сегменте речных перевозок на туристских маршрутах и потенциал взаимодействия с субъектами, заинтересованными в развитии

круизного туризма. Блок-схема оценки использования текущего потенциала речных перевозок на туристских маршрутах для отраслевого и регионального уровней управления приведена на рис. 3.2.

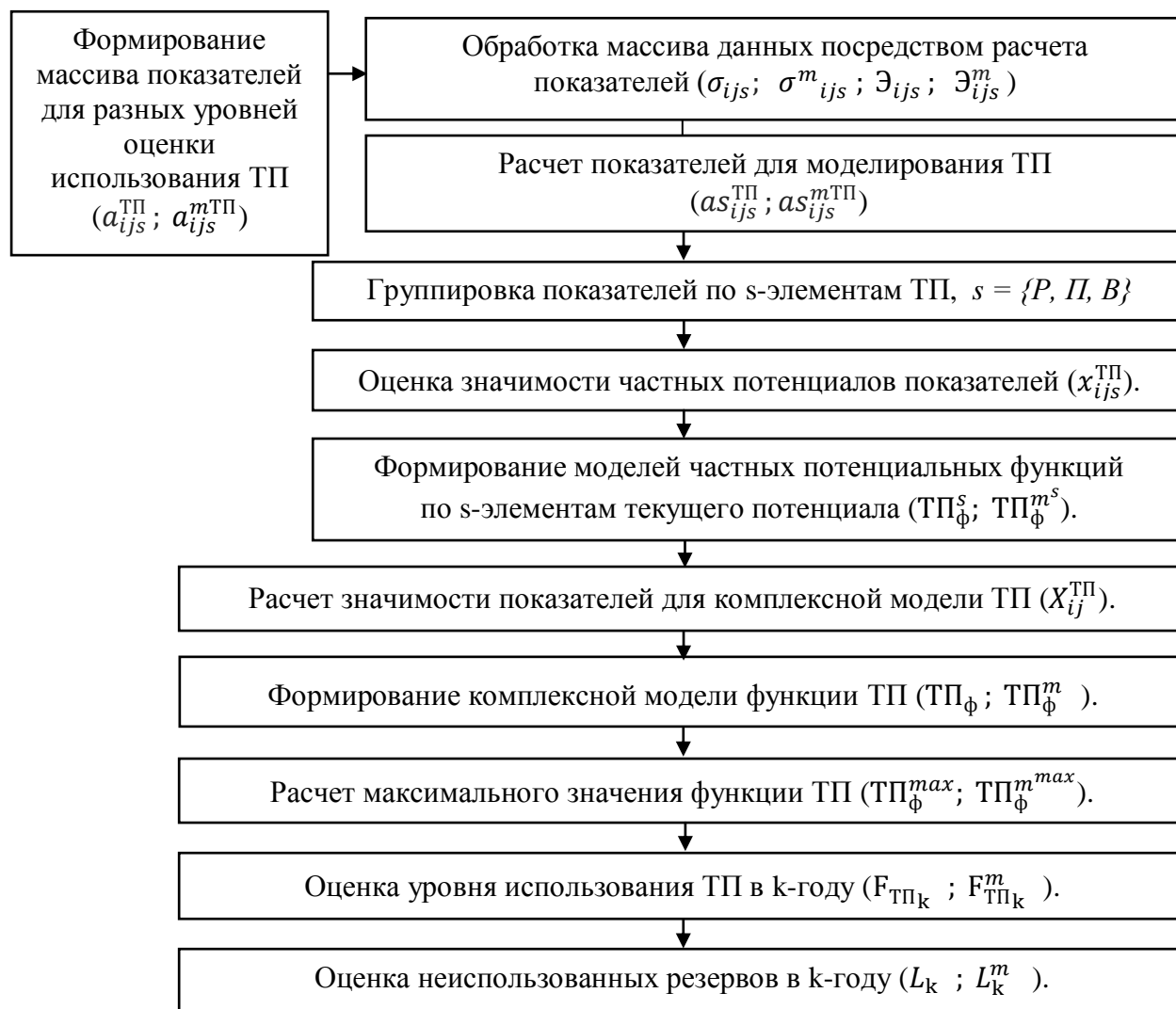


Рисунок 3.2 – Блок-схема оценки уровня использования текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах

Для оценки значимости показателей, описывающих структурные элементы модели текущего потенциала, целесообразно использовать подход, основанный на применении методов математического анализа статистических данных.

Наборы показателей  $a_{ij}^{ТП(СП)}$  оценки текущего и стратегического потенциала идентичны и детально описаны в п.3.1. Так, на основе данных таблицы 3.1, с учетом отсутствия информации по ряду показателей в официальной статистике,

набор показателей ( $a_{ij}$ ) для моделирования как стратегического, так и текущего потенциала, отражающих стратегические цели развития, определится следующим образом.

Для разных уровней управления:

- для отраслевого уровня  $a_{ij}^{\text{ТП (СП)}} \rightarrow (P_{11}, P_{12}, P_{13}, P_{14}, P_{15}, P_{16}, П_{11}, П_{12}, П_{14}, П_{15}, V_{11}, V_{12}, V_{13}, V_{14}, V_{15}, V_{16})$ ;
- для регионального уровня  $a_{ij}^{\text{ТП (СП)}} \rightarrow (P_{21}, P_{22}, P_{23}, P_{24}, П_{21}, П_{22}, П_{24}, V_{21}, V_{22}, V_{23}, V_{24}, V_{25}, П_{26})$ ;
- для уровня судоходной компании  $a_{ij}^{\text{ТП (СП)}} \rightarrow (P_{31}, P_{32}, P_{33}, П_{31}, П_{32}, П_{33}, П_{34}, V_{31}, V_{32}, V_{33})$ .

Массив показателей  $a_{ij}^{\text{СП}}$ , используемых для моделирования стратегического потенциала и оценки потенциала роста перевозок, формируется исходя из сценарных условий, в основу формирования которых положены документы отраслевого стратегического развития, концепция развития круизного судоходства и прочие, перечисленные в п. 2.4.

Расчет уровня значимости ( $x_{ijs}^{\text{ТП}}$ ) каждого принятого для расчета j-го показателя i-го уровня управления в пределах s-го структурного элемента расчета потенциала (ресурсного, процессного, взаимодействия) в оценке текущего потенциала осуществляется поэтапно:

- оценивается среднеквадратичное отклонение анализируемого показателя за выбранный период анализа в целом по отрасли ( $\sigma_{ijs}$ ) или, например, по m-региону ( $\sigma_{ijs}^m$ ) в зависимости от цели и уровня расчетов;

- определяется лучшее из достигнутых за период значений каждого анализируемого показателя в целом по отрасли ( $\mathcal{E}_{ijs}$ ) и, например, по m-региону ( $\mathcal{E}_{ijs}^m$ );

- определяется стандартизованное значение ( $as_{ijs}^{\text{ТП}}$ ) каждого показателя  $a_{ijs}^{\text{ТП}}$  относительно достигнутого уровня текущего потенциала по формуле:

$$as_{ijs}^{ТП} = \frac{\partial_{ijs}}{\sigma_{ijs}}. \quad (3.1)$$

Аналогично определяется и стандартизованное значение ( $as_{ijs}^{mТП}$ ) каждого показателя  $a_{ijs}^{mТП}$  в анализируемом регионе относительно достигнутого в регионе уровня текущего потенциала.

- определяется уровень весовой значимости ( $x_{ijs}^{ТП}$ ) каждого j-го показателя s-го структурного элемента текущего потенциала:

$$x_{ijs}^{ТП} = \frac{as_{ijs}^{ТП}}{\sqrt{\sum_{i=1}^I (as_{ijs}^{ТП})^2}}. \quad (3.2)$$

Использование методов экономико-статистического и математического анализа данных доказало свою актуальность во множестве работ, целью которых является описание расчетов потенциала в отраслях экономики [177]. В то же время применение данных методов к описанию потенциала речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах имеет ряд особенностей в зависимости от уровня проводимой оценки, которые связаны с бизнес-процессами и вопросами регулирования работы субъектов данного сегмента перевозок, что отражается как в наборе включаемых в модель показателей, так и в значениях показателей, которые описаны в системе показателей в п. 3.1 диссертации.

Оценка уровня значимости каждого расчетного показателя ( $x_{ijs}^{ТП}$ ) из группы показателей для описания s-го структурного элемента отражает использование текущего потенциала в части данного структурного элемента.

На отраслевом уровне расчет базируется на статистических данных в целом по внутреннему водному транспорту РФ. Оценка использования текущего потенциала на региональном уровне управления речными перевозками целесообразно осуществлять по федеральным округам, в которых осуществляются перевозки пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах, и имеется официальная статистика.

В случае заинтересованности отдельных областей РФ в развитии рассматриваемого сегмента перевозок при составлении планов стратегического развития массив исходной информации для оценки текущего потенциала может быть сформирован как на основе данных официальной статистики, так и запросов региональных органов власти в адрес отдельных хозяйствующих субъектов.

При выполнении комплексной оценки уровня использования текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах уровень весовой значимости ( $X_{ij}^{ТП}$ ) каждого  $j$ -го показателя по всем  $s$ -элементам использования текущего потенциала в комплексной оценке может быть определен следующим образом

$$X_{ij}^{ТП} = \frac{as_{ijs}^{ТП}}{\sqrt{(\sum_{s=1}^S \sum_{j=1}^J (as_{ijs}^{ТП})^2)}} \quad (3.3)$$

Следует уточнить, что при выполнении комплексной оценки в числителе в обозначении  $as_{ijs}^{ТП}$  сохраняется индекс  $s$ , хотя принадлежность каждого показателя к конкретному  $s$ -элементу в данном случае не имеет значения.

Уровень весовой значимости каждого  $j$ -го показателя в комплексной оценке по всем  $s$ -элементам использования текущего потенциала для  $m$ -региона ( $X_{ij}^{mТП}$ ) определяется как

$$X_{ij}^{mТП} = \frac{as_{ijs}^{mТП}}{\sqrt{(\sum_{s=1}^S \sum_{j=1}^J (as_{ijs}^{mТП})^2)}} \quad (3.4)$$

Для многопараметрической оценки максимального значения потенциала, полученной на основе большого числа разнообразных показателей, необходимо оценить значение потенциальной функции.

Потенциальная функция является регрессионной моделью, отражающей функциональную зависимость текущего потенциала от его структурных элементов, описанных системой наиболее значимых показателей. Полученное значение потенциальной функции  $ТП_{\phi}$  будет использоваться для оценки использования текущего потенциала на всех уровнях управления.



Функция текущего потенциала, получаемая на основе частных потенциальных функций в пределах  $s$ -го структурного элемента,  $s = 1 \dots S$ ;  $s \in \{P, L, B\}$ , принимает следующий вид

$$\text{ТП}_\phi = \sum_{s=1}^S (X_{ij}^{\text{ТП}} \cdot as_{ijs}^{\text{ТП}}) \quad (3.5)$$

$$\text{или } \text{ТП}_\phi = X_{i1}^{\text{ТП}} \cdot as_{i1}^{\text{ТП}} + X_{i2}^{\text{ТП}} \cdot as_{i2}^{\text{ТП}} + \dots + X_{ij}^{\text{ТП}} \cdot as_{ij}^{\text{ТП}}. \quad (3.6)$$

При оценке использования текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в  $m$ -регионе РФ приведенная выше функция будет иметь следующий вид

$$\text{ТП}_\phi^m = X_{21}^{m\text{ТП}} \cdot as_{21}^{m\text{ТП}} + X_{22}^{m\text{ТП}} \cdot as_{22}^{m\text{ТП}} + \dots + X_{2j}^{m\text{ТП}} \cdot as_{2j}^{m\text{ТП}}. \quad (3.7)$$

Потенциальная функция  $\text{ТП}_\phi^{\max}$  принимает максимальное значение при подстановке значений, соответствующим наилучшим по всем показателям, включенным в расчет.

Максимальное значение функции текущего потенциала в  $m$ -регионе определяется по следующей формуле:

$$\text{ТП}_\phi^{m\max} = \sum_{s=1}^S \sum_{j=1}^J (as_{2js}^{m\text{ТП}} \cdot X_{2j}^{m\text{ТП}}). \quad (3.8)$$

Соотношение оценки потенциальной функции, полученной в анализируемом  $k$ -году с ее максимальным значением показывает фактически достигнутый уровень использования текущего потенциала как для отдельного региона ( $F_{\text{ТП}k}^m$ ), так и отрасли в целом ( $F_{\text{ТП}k}$ ).

Уровень использования текущего потенциала речных перевозок в  $k$ -году в  $m$ -регионе определяется следующим образом:

$$F_{\text{ТП}k}^m = \frac{\text{ТП}_\phi^m}{\text{ТП}_\phi^{m\max}} \cdot 100. \quad (3.9)$$

Величину неиспользованных резервов ( $L_k^m$ ) при оценке уровня использования текущего потенциала в  $k$ -году в  $m$ -регионе можно оценить в

процентах от максимального значения потенциальной функции  $ТП_T^{m^{max}}$  следующим образом

$$L_k^m = F_{ТП_k}^m - 100. \quad (3.10)$$

В целом по отрасли расчеты будут выглядеть следующим образом

$$F_{ТП_k} = \frac{ТП_{\phi_k}}{ТП_{\phi}^{max}} \cdot 100, \quad (3.11)$$

$$L_k = F_{ТП_k} - 100. \quad (3.12)$$

Использование потенциальной функции позволяет также выстроить вектор приоритетов развития через входящие в нее показатели и параметры. Принимая в учет значимость структурных  $s$ -элементов (ресурсы, процессы и взаимодействие) в модели потенциала, можно осуществить их ранжирование и, следовательно, определить приоритетность в распределении средств на развитие исследуемого сегмента перевозок. Это позволяет выявить возможности роста, которые обеспечат оптимальную траекторию развития перевозок и достижения целевых значений показателей, формирующих модель потенциала. Реализация этих возможностей отражена в структурном блоке «Оценка вектора инвестиций» на рис. 3.1.

Распределение инвестиционного бюджета в развитие ресурсов, процессов и потенциала взаимодействия в рассматриваемом сегменте пассажирских перевозок может быть выполнено на основе полученных аналитических моделей путем трансформации весов наиболее значимых показателей и на основе агрегирования стандартизованных показателей. Если ставится задача распределения инвестиций для финансирования мероприятий по обеспечению роста перевозок пассажиров на туристских маршрутах в отрасли, то структура инвестиций по  $s$ -элементам стратегического потенциала ( $D_s$ ) в имеет вид:

$$D_s = \sum_{j=1}^J V_{1js} \quad (3.13)$$

где  $V_{1js}$  – веса распределения показателей, входящих в расчет комплексной оценки текущего потенциала, имеющих уровень значимости более 0,05.

$$V_{1js} = \frac{X_{1js}^{TP}}{\sum_{j=1}^J X_{1j}^{TP}}, \quad (3.14)$$

в пределах  $m$ -региона оптимальная структура инвестиций ( $D_s^m$ ) может быть определена следующим образом:

$$D_s^m = \sum_{j=1}^J V_{2js}^m, \quad (3.15)$$

где  $V_{2js}^m$  – веса распределения показателей, входящих в расчет комплексной оценки текущего потенциала по  $m$ -региону:

$$V_{2js}^m = \frac{X_{2js}^{mTP}}{\sum_{j=1}^J X_{2j}^{mTP}}. \quad (3.16)$$

В результате формируется вектор распределения инвестиционного бюджета в развитие ресурсов, процессов и потенциала взаимодействия в сфере речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах, общий вид которого может быть представлен для отраслевого сегмента как

$$\underline{V} = (D1; D2; D3), \quad (3.17)$$

для региона:

$$\underline{V}^m = (Dm1; Dm2; Dm3). \quad (3.18)$$

Вектор инвестиций также можно определить в рамках каждого структурного  $s$ -элемента потенциала. Например, в рамках ресурсного потенциала согласно схеме 2.4 выделены основные ресурсы ( $sr$ -элементы ресурсного потенциала), требующие развития, а именно: водные пути, пассажирский флот, портовая инфраструктура.

Распределение инвестиций в развитие отдельных видов ресурсов можно выполнить на основе описанных выше аналитических моделей путем трансформации весов наиболее значимых показателей, характеризующих тот или иной вид ресурса, на основе агрегирования их стандартизованных показателей по

аналогии со схемой распределения инвестиций между структурными элементами потенциала, описанной выше.

Если ставится задача распределения инвестиций в развитие ресурсов на уровне отрасли, то структура инвестиций по  $sr$ -элементам потенциала ( $D_{sr}$ ) будет иметь следующий вид:

$$D_{sr} = \sum_{j=1}^J V_{1jsr}, \quad (3.19)$$

где  $V_{1jsr}$  – веса распределения показателей, описывающих наличие вида ресурса (водные пути, пассажирский флот, портовая инфраструктура), входящих в расчет комплексной оценки текущего потенциала и имеющих уровень значимости в модели более 0,05.

$$V_{1jsr} = \frac{X_{1jsr}^{ТП}}{\sum_{j=1}^J X_{1j}^{ТП}}. \quad (3.20)$$

Далее формируется вектор распределения инвестиций в развитие ресурсов в сфере речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах, общий вид которого может быть представлен для отраслевого сегмента как

$$\underline{V} = (Dsr1; Dsr2; Dsr3). \quad (3.21)$$

Показатели распределения инвестиций для  $m$ -региона определяются аналогично.

Таким образом, предлагаемая методика оценки потенциала пассажирских перевозок на туристских маршрутах, построенная на оценке их весовых параметров в достижении стратегических целей развития, позволяет обосновать оптимальное распределение инвестиционного бюджета в развитие исследуемого сегмента перевозок с учетом текущего потенциала. Полученная оптимальная структура инвестиций может быть положена в основу формирования инвестиционной политики в сфере стратегического планирования пассажирских перевозок в исследуемом сегменте.

Важнейшей составной частью моделирования стратегического потенциала является потенциал роста речных пассажирских перевозок в исследуемом сегменте на основе прогнозной модели оценки объемов перевозок (рис. 3.1).

Сформированный массив статистических показателей исследуемого периода, а также целевых показателей ( $\mathcal{E}_{ijs}^c$ ) позволяет произвести обработку массива данных с целью подбора наиболее точного уравнения связи между объемными показателями перевозок и показателями, описывающими структурные элементы стратегического потенциала: ресурсного, процессного и потенциала взаимодействия.

Для моделирования стратегического потенциала каждого уровня управления (отрасль, регион, судоходная компания) строится регрессионная модель вида:

$$I_i = b_1 \cdot a_{i1}^{СП} + b_2 \cdot a_{i2}^{СП} + \dots + b_j \cdot a_{ij}^{СП} + U_i, \quad (3.22)$$

где  $I_i$  – объем перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом на  $i$ -м уровне управления;

$a_{i1}^{СП}$  – независимые переменные (показатели-регрессоры) в модели стратегического потенциала;

$U_i, b_j$  – структурные параметры регрессионной модели.

Модель связывает зависимую ( $I_i$ ) и независимые переменные ( $a_{ij}^{СП}$ ) в пределах исследуемого периода. Причем для исследования регрессионной зависимости используется весь массив данных, описанных выше, и отнесенных к разным структурным элементам стратегического потенциала. Для статистической оценки параметров регрессионной модели требуется массив данных (наблюдений зависимой и независимых переменных) за ретроспективный период времени.

Выполненные при проведении исследования анализ и обработка данных для формирования корректной регрессионной модели показали, что наибольшую тесноту связи имеют регрессионные модели, полученные на основе индексных показателей, входящих в формируемую модель, следующего вида

$$I^i_i = b_1 \cdot a_{i1}^{\text{СПи}} + b_2 \cdot a_{i2}^{\text{СПи}} + \dots + b_j \cdot a_{ij}^{\text{СПи}} + U_i, \quad (3.23)$$

где  $I^i_i$  – индекс роста (изменения) объема перевозок пассажиров на туристских маршрутах внутренним водным транспортом на  $i$ -м уровне управления к базисному году;

$a_{i1}^{\text{СПи}}$  – индекс роста (изменения) показателей, относящихся к множеству значимых параметров модели стратегического потенциала  $a_{ij}^{\text{СП}} \in R$ ,  $a_{ij}^{m\text{СП}} \in R^m$ , к базисному году;

$R$ ,  $R^m$  – множества значимых показателей регрессионной модели при  $i=1$  и  $i=2$ ;

$U_i$ ,  $b_j$  – структурные параметры регрессионной модели.

Корректность данного подхода на основе индексных оценок изучаемых показателей подтверждается также и результатами исследований, выполненных в Институте народнохозяйственного прогнозирования РАН [145].

При разработке регрессионной модели производится проверка на мультиколлинеарность факторов, что позволяет исключить из математической модели регрессии избыточные переменные. Выполняется анализ адекватности модели на основе расчета множественного коэффициента корреляции, коэффициента детерминации, а также процедуры проверки статистических гипотез. Оценку значимости уравнения множественной регрессии производим на основе расчета F-критерия Фишера и средней ошибки аппроксимации.

Уравнение регрессии позволяет оценить прогнозные объемы перевозок в  $k$ -году и на основе полученных значений выполнять оценку достаточности потенциала (по  $s$ -элементам) для возможности их достижения. Оценка может быть проведена на основе наиболее значимых показателей в пределах  $s$ -элементов потенциала, отражающих использование ресурсного, процессного потенциалов или потенциала взаимодействия, в зависимости от того, какие показатели входят в регрессионную модель, т.е. относятся к множеству значимых параметров  $R$ ,  $R^m$  модели стратегического потенциала.

Так, если модель стратегического потенциала сформирована показателями ресурсного потенциала, т.е. множество  $R$  включает в себя, например, для  $i=1$  показатели  $P_{11}, P_{12}, \dots, P_{16}$ , то для оценки возможности его развития следует разработать программы и планы развития основных его параметров: водных путей, круизного флота и портовой инфраструктуры, а также инвестирования в эти объекты ( $R_{ВП}^{ИНВ}; R_{Ф}^{ИНВ}; R_{И}^{ИНВ}$ ). Рост ресурсного потенциала, необходимый для достижения целевых показателей объемов пассажирских перевозок в рассматриваемом сегменте, можно оценить на основе индекса роста показателей, характеризующих отдельные элементы ресурсного потенциала (пассажировместимость, протяженность пассажирских причалов, протяженность эксплуатируемых водных путей и пр.), которые вошли в регрессионную модель.

В общем виде плановое значение ( $a_{ijk}^{ИНВ}$ )  $j$ -го показателя любого  $s$ -элемента потенциала в  $k$ -году по сравнению с базовым годом, необходимое также для планирования инвестиций, определяется по формуле:

$$a_{ijk}^{ИНВ} = a_{ij \text{ баз}} \cdot a_{ijk}^И, \quad (3.24)$$

где  $a_{ij \text{ баз}}$  – значение  $j$ -го показателя в базовом году (для  $i=1$ );

$a_{ijk}^И$  – плановый индекс роста показателя в  $k$ -году.

Плановый индекс роста показателя  $a_{ijk}^И$  в  $k$ -году определяется на основе полученной уравнения регрессии исходя из целевого значения индикатора  $C$ . Кроме того, при расчете используются значения индексов прочих показателей, которые оцениваются целевого темпа их роста, приведенного к  $k$ -му году.

Полученное плановое значение  $a_{ijk}^{ИНВ}$  корректируется в контрольных точках горизонта планирования на основе переоценки уровня использования текущего потенциала и выявления неиспользованных резервов ( $a_{ijk}^{ИНВ \text{ КОР}}$ ). Оценка неиспользованных резервов в  $k$ -году происходит в процессе мониторинга по методике, описанной выше.

Потребность в инвестициях (капитальных затратах) в  $k$ -году ( $K_k$ ) составит

$$K_k = a_{ijk}^{\text{инв корр}} \cdot K_{jk}^{\text{уд}} C_{jk}, \quad (3.25)$$

где  $K_{jk}^{\text{уд}}$  – удельные капитальные вложения для обеспечения прироста соответствующего элемента потенциала.

Разработанная в диссертации методика оценки использования текущего потенциала позволяет также регулярно на каждом шаге стратегического планирования осуществлять мониторинг резервов повышения объемов перевозок на основе достигнутого уровня использования потенциала (рис. 3.1), и на этой основе корректировать инвестиционную политику.

Проведение мониторинга на каждом шаге коррекции/контроля (например, ежегодно) позволяет скорректировать объем инвестиций в развитие ресурсов: внутренних водных путей, флота, портовой инфраструктуры, в том числе с учетом уточнения целевых параметров развития отрасли, а также за счет изменения процессного потенциала и потенциала взаимодействия.

Таким образом, предлагаемая методика позволяет на основе оценки уровня использования текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах осуществлять мониторинг эффективности управления перевозками на основе выявления неиспользованных резервов, а также определять возможности роста, что в целом формирует стратегический потенциал в данном сегменте рынка перевозок.

### **3.3 Апробация разработанных методических положений при решении задач стратегического планирования речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах**

Апробация методики оценки уровня использования текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах выполнена на уровне отрасли (в целом по внутреннему водному транспорту) и на региональном уровне



(по федеральным округам РФ). Для выполнения расчетов произведен статистический отбор и обработка показателей, которые в наибольшей мере обеспечивают управляемость объектом исследования на отраслевом и региональном уровнях за анализируемый период 2016-2021 годов, в том числе:

на отраслевом уровне

$$a_{ij} \rightarrow (P_{11}, P_{13}, P_{14}, P_{15}, П_{11}, П_{12}, П_{14}, П_{15}, B_{11}, B_{12}, B_{13}, B_{16});$$

на региональном уровне

$$a^m_{ij} \rightarrow (P_{21}, P_{23}, P_{24}, П_{21}, П_{22}, П_{24}, B_{21}, B_{22}, B_{23}, B_{16}).$$

Результаты обработки показателей, описывающих состояние и динамику речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах ВВТ за период исследования, приведены в табл. 3.3 и рис. 3.3-3.4.

Таблица 3.3 – Результаты обработки статистических показателей речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в РФ за анализируемый период

$a_{ij}$	Среднее, $\underline{a_{ij}}$	$\sigma_{ijs}$	$\mathcal{E}_{ijs}$	$as_{ijs}^{ТП}$	$x_{ijs}^{ТП}$	$X^{ТП}_{ij}$
Ресурсный потенциал						
$P_{11}$	49,93	0,48	50,40	104,04	0,91	0,61
$P_{13}$	452,33	19,57	480,00	24,52	0,21	0,14
$P_{14}$	20,61	1,29	22,00	17,04	0,15	0,10
$P_{15}$	27,55	0,77	28,40	36,69	0,32	0,21
Процессный потенциал						
$П_{11}$	675,51	262,24	895,73	3,42	0,03	0,02
$П_{12}$	0,49	0,00	0,50	106,97	0,84	0,63
$П_{14}$	0,94	0,02	0,97	54,47	0,43	0,32
$П_{15}$	10,63	4,05	13,71	3,38	0,03	0,02
Потенциал взаимодействия						
$B_{11}$	2,59	0,75	3,34	4,47	0,37	0,03
$B_{12}$	61,94	6,39	67,87	10,63	0,89	0,06
$B_{13}$	5,89	2,25	7,49	3,34	0,28	0,02
$B_{16}$	0,90	0,02	0,93	40,02	0,32	0,23

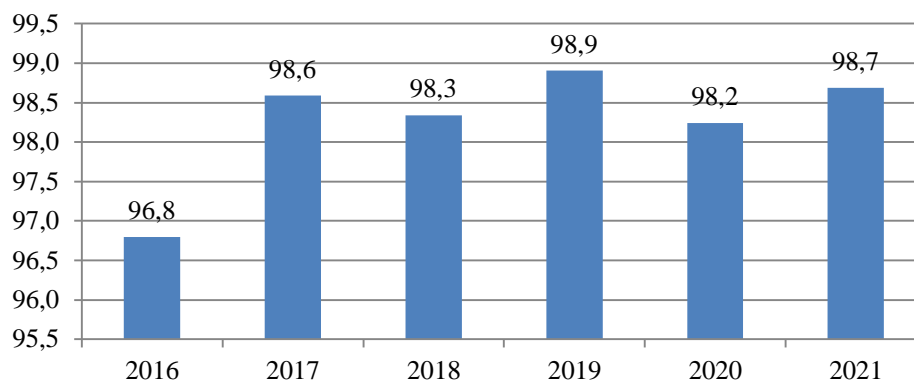


Рисунок 3.3 – Динамика уровня использования текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в РФ по годам расчетного периода, %

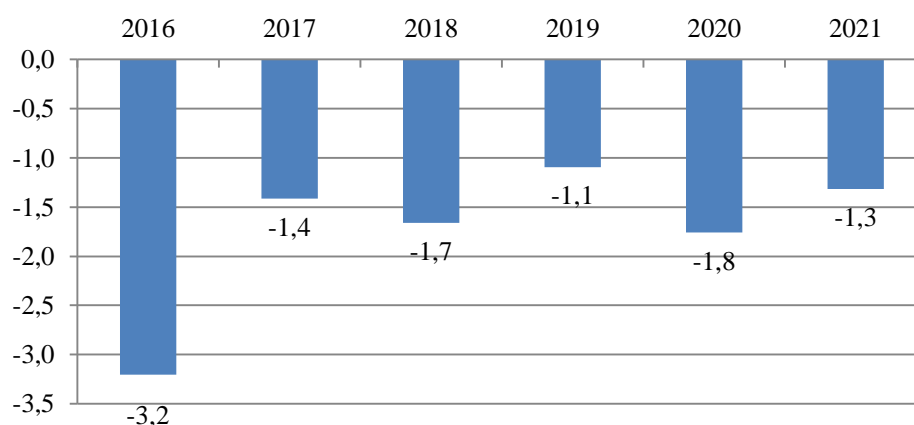


Рисунок 3.4 – Динамика уровня неиспользованных резервов потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в РФ по годам расчетного периода, %

Потенциальная функция речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в РФ по структурным элементам потенциала и при комплексной оценке текущего потенциала приведена в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Потенциальная функция речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в РФ по структурным элементам и при комплексной оценке текущего потенциала

Модель ТП	Потенциальная функция
Комплексная оценка ТП	$ТП = 0,63 \cdot ZП_{12} + 0,61 \cdot ZP_{11} + 0,32 \cdot ZП_{14} + 0,23 \cdot ZB_{16} + 0,21 \cdot ZP_{15} + 0,14 \cdot ZP_{13} + 0,10 \cdot ZP_{14} + 0,6 \cdot ZB_{12}$
ТП по структурным элементам:	
ТП ресурсный	$ТПр = 0,91 \cdot ZP_{11} + 0,32 \cdot ZP_{15} + 0,21 \cdot ZP_{13} + 0,15 \cdot ZP_{14}$
ТП процессный	$ТПп = 0,84 \cdot ZП_{12} + 0,43 \cdot ZП_{14}$
ТП взаимодействия	$ТПв = 0,89 \cdot ZB_{12} + 0,37 \cdot ZB_{11} + 0,32 \cdot ZB_{16} + 0,28 \cdot ZB_{13}$

Для моделирования текущего потенциала используется показатель стандартизованной оценки его структурных элементов ( $ZP_{ij}$ ,  $Z\Pi_{ij}$ ,  $ZB_{ij}$ ), который определяется соотношением фактического значения каждого показателя  $a_{ij}$  к  $\sigma_j$  за период анализа. Показатели со значениями весов, меньшими 5 %, в модель не включаются. На основе расчетов по методике, изложенной в п. 3.2, определено максимальное значение  $ТП_T^{max}$ , которое в целом по РФ составило 171. При этом среднее значение уровня использования текущего потенциала речных перевозок за последние годы – 98,26 %. Такой высокий показатель свидетельствует о том, что при достигнутом уровне фактического использования текущего потенциала, неиспользованные резервы небольшие, а стратегические возможности, в основном, могут быть получены за счет потенциала роста, связанного как с обновлением материально-технической базы (портовая инфраструктура, круизный флот, водные пути), так и с совершенствованием организации бизнес-процессов и ростом потенциала взаимодействия.

В ходе расчетов по разработанной методике также обоснован вектор инвестиций, определенный по структурным элементам потенциала, который показывает, что при направлении инвестирования в ресурсы, процессы либо параметры взаимодействия, оптимальное распределение инвестиций в развитие исследуемого сегмента будет следующим  $\underline{V}=\{0,462; 0,409; 0,128\}$ , то есть инвестиции следует распределить следующим образом: в ресурсы – 46,2 %, в процессы – 40,9 %, а для решения вопросов взаимодействия 12,8 % инвестируемых средств.

Далее представлены результаты апробация методики на региональном уровне (по федеральным округам). Результаты обработки статистических показателей перевозок (средние значения показателей  $\underline{a}_{ijs}^m$ ;  $\sigma_{ijs}^m$ ;  $as_{ijs}^{mТП}$ ) по федеральным округам РФ приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Результаты обработки статистических показателей речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах по федеральным округам РФ

Регион	P <sub>21</sub>	P <sub>23</sub>	P <sub>24</sub>	П <sub>21</sub>	П <sub>22</sub>	П <sub>24</sub>	B <sub>21</sub>	B <sub>22</sub>	B <sub>23</sub>	B <sub>26</sub>
$a_{ijs}^m$										
ДФО	14,52	66,50	1,74	547,17	0,54	1,00	5,53	16,60	2,48	0,99
ПФО	3,92	98,33	5,98	751,03	0,41	0,85	2,14	67,47	8,50	0,86
СЗФО	8,90	19,17	0,73	1925,7	0,52	0,93	2,38	12,93	3,82	0,95
СФО	13,73	40,50	1,87	28,68	0,54	0,95	0,07	0,85	0,07	0,96
ЦФО	2,22	116,67	5,22	1169,7	0,41	0,94	6,43	89,97	60,48	0,86
ЮФО	1,60	24,83	2,65	1099,3	0,36	0,90	2,03	67,81	13,85	0,92
$\sigma_{ijs}^m$										
ДФО	0,21	1,38	0,68	382,72	0,01	0,01	3,49	6,47	1,73	0,01
ПФО	0,19	10,91	0,78	349,39	0,02	0,04	0,92	2,94	2,64	0,04
СЗФО	0,06	0,75	0,05	641,52	0,00	0,08	1,14	6,01	1,23	0,06
СФО	0,15	3,02	0,18	43,91	0,01	0,06	0,13	1,42	0,32	0,04
ЦФО	0,01	8,89	0,65	396,49	0,00	0,06	2,43	3,25	20,27	0,03
ЮФО	0,01	4,26	0,55	764,03	0,00	0,02	1,27	23,18	8,73	0,05
$as_{ijs}^{mTP}$										
ДФО	68,79	50,06	3,84	2,41	68,79	122,47	2,78	3,57	2,41	122,46
ПФО	21,64	10,26	8,93	3,45	21,64	21,25	3,85	24,43	4,54	20,77
СЗФО	142,30	26,57	14,24	3,89	142,30	13,09	4,09	4,14	4,06	16,07
СФО	92,33	15,25	12,10	2,68	106,31	18,01	2,61	2,36	2,62	23,11
ЦФО	199,80	14,62	9,41	3,91	147,10	17,92	4,12	28,97	14,27	32,58
ЮФО	191,24	6,80	5,64	2,48	142,42	42,70	2,63	3,59	2,59	21,22

Значения весов показателей речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах ( $x_{ijs}^{mTP}$ ), участвующих в моделировании структурных s-элементов текущего потенциала и построении потенциальной функции в комплексной оценке ( $X_{ij}^{mTP}$ ) по регионам, приведены в табл. 3.6.

Далее для моделирования текущего потенциала, оценки уровня его использования и возможностей развития речных перевозок в исследуемом сегменте в регионах определены веса (значимость) входящих в модель показателей для формирования потенциальной функции текущего потенциала в регионах и расчета ее максимального значения.

Для моделирования текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в регионах используется показатель стандартизованной оценки его структурных элементов ( $ZP^{mij}$ ,  $ZI^{mij}$ ,  $ZB^{mij}$ ), который определяется

соотношением фактического значения каждого показателя  $a_{ij}^m$  в  $m$ -регионе к  $\sigma_j^m$  за период анализа.

Таблица 3.6 – Значения весов показателей речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах по федеральным округам

Регион	P <sub>21</sub>	P <sub>23</sub>	P <sub>24</sub>	П <sub>21</sub>	П <sub>22</sub>	П <sub>24</sub>	B <sub>21</sub>	B <sub>22</sub>	B <sub>23</sub>	B <sub>26</sub>
$x_{ijs}^{mTP}$										
ДФО	0,81	0,59	0,05	0,01	0,37	0,65	0,54	0,70	0,47	0,66
ПФО	0,85	0,40	0,35	0,09	0,59	0,58	0,15	0,97	0,18	0,56
СЗФО	0,98	0,18	0,10	0,03	0,99	0,09	0,58	0,58	0,57	0,11
СФО	0,98	0,16	0,13	0,02	0,96	0,16	0,60	0,54	0,60	0,21
ЦФО	1,00	0,07	0,05	0,03	0,97	0,12	0,14	0,98	0,13	0,21
ЮФО	1,00	0,04	0,03	0,02	0,95	0,28	0,51	0,70	0,50	0,14
$x_{ij}^{mTP}$										
Регион	P <sub>21</sub>	P <sub>23</sub>	P <sub>24</sub>	П <sub>21</sub>	П <sub>22</sub>	П <sub>24</sub>	B <sub>21</sub>	B <sub>22</sub>	B <sub>23</sub>	B <sub>26</sub>
ДФО	0,34	0,24	0,02	0,01	0,34	0,60	0,01	0,02	0,01	0,60
ПФО	0,42	0,20	0,17	0,07	0,42	0,41	0,07	0,47	0,09	0,40
СЗФО	0,70	0,13	0,07	0,02	0,70	0,06	0,02	0,02	0,02	0,08
СФО	0,64	0,11	0,08	0,02	0,73	0,12	0,02	0,02	0,02	0,16
ЦФО	0,79	0,06	0,04	0,02	0,58	0,07	0,02	0,11	0,01	0,13
ЮФО	0,79	0,03	0,02	0,01	0,59	0,18	0,01	0,01	0,01	0,09

Показатели со значениями весов, меньшими 5 %, в модель не включаются. Данный этап при наличии значительного числа показателей в описании ресурсного, процессного потенциалов и потенциала взаимодействия также можно выполнять для каждого из структурных элементов (ресурсы, процессы, взаимодействие) в отдельности, а также в виде комплексного описания потенциальной функции текущего потенциала, включающей одновременно все структурные элементы и описывающие текущий потенциал с учетом их сравнительной значимости в его использовании.

В таблице 3.7 представлены потенциальные функции, в которых показатели, рассчитанные на основе разработанной методики, проранжированы с учетом их весовой значимости, т.е. в начале расчетной модели указываются наибольшие веса и, соответственно, наиболее значимые для управления показатели.

Таблица 3.7 – Моделирование текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах по структурным элементам и потенциальная функция при комплексной оценке по федеральным округам

ФО и вид модели ТП	Потенциальная функция
Комплексная оценка ТП	
ДФО	$ТП = 0,60 \cdot ZП_{23}^m + 0,60 \cdot ZП_{24}^m + 0,34 \cdot ZP_{21}^m + 0,34 \cdot ZП_{22}^m + 0,24 \cdot ZP_{23}^m$
ПФО	$ТП = 0,47 \cdot ZB_{22}^m + 0,42 \cdot ZП_{22}^m + 0,42 \cdot ZP_{21}^m + 0,41 \cdot ZП_{24}^m + 0,40 \cdot ZП_{23}^m + 0,20 \cdot ZP_{23}^m + 0,17 \cdot ZP_{24}^m + 0,09 \cdot ZB_{23}^m + 0,07 \cdot ZB_{21}^m + 0,07 \cdot ZП_{21}^m$
СЗФО	$ТП = 0,70 \cdot ZP_{21}^m + 0,70 \cdot ZП_{22}^m + 0,13 \cdot ZP_{23}^m + 0,08 \cdot ZП_{23}^m + 0,07 \cdot ZP_{24}^m + 0,06 \cdot ZП_{24}^m$
СФО	$ТП = 0,73 \cdot ZП_{22}^m + 0,64 \cdot ZP_{21}^m + 0,16 \cdot ZП_{23}^m + 0,12 \cdot ZП_{24}^m + 0,11 \cdot ZP_{23}^m + 0,08 \cdot ZP_{24}^m$
ЦФО	$ТП = 0,79 \cdot ZP_{21}^m + 0,58 \cdot ZП_{22}^m + 0,13 \cdot ZП_{23}^m + 0,11 \cdot ZB_{22}^m + 0,07 \cdot ZП_{24}^m + 0,06 \cdot ZP_{23}^m$
ЮФО	$ТП = 0,79 \cdot ZP_{21}^m + 0,59 \cdot ZП_{22}^m + 0,18 \cdot ZП_{24}^m + 0,09 \cdot ZП_{23}^m$
ТП по структурным элементам	
ТП ресурсный	
ДФО	$ТПр = 0,81 \cdot ZP_{21}^m + 0,59 \cdot ZP_{22}^m + 0,05 \cdot ZP_{23}^m$
ПФО	$ТПр = 0,85 \cdot ZP_{21}^m + 0,40 \cdot ZP_{22}^m + 0,35 \cdot ZP_{23}^m$
СЗФО	$ТПр = 0,98 \cdot ZP_{21}^m + 0,18 \cdot ZP_{22}^m + 0,10 \cdot ZP_{23}^m$
СФО	$ТПр = 0,98 \cdot ZP_{21}^m + 0,16 \cdot ZP_{22}^m + 0,13 \cdot ZP_{23}^m$
ЦФО	$ТПр = ZP_{21}^m + 0,07 \cdot ZP_{22}^m + 0,05 \cdot ZP_{23}^m$
ЮФО	$ТПр = ZP_{21}^m + 0,05 \cdot ZP_{22}^m$
ТП процессный	
ДФО	$ТПп = 0,65 \cdot ZП_{24}^m + 0,37 \cdot ZП_{21}^m$
ПФО	$ТПп = 0,59 \cdot ZП_{22}^m + 0,58 \cdot ZП_{24}^m + 0,09 \cdot ZП_{21}^m$
СЗФО	$ТПп = 0,99 \cdot ZП_{22}^m + 0,09 \cdot ZП_{24}^m$
СФО	$ТПп = 0,96 \cdot ZП_{22}^m + 0,16 \cdot ZП_{24}^m$
ЦФО	$ТПп = 0,97 \cdot ZП_{22}^m + 0,12 \cdot ZП_{24}^m$
ЮФО	$ТПп = 0,95 \cdot ZП_{22}^m + 0,28 \cdot ZП_{24}^m$
ТП взаимодействия	
ДФО	$ТПв = 0,70 \cdot ZB_{22}^m + 0,66 \cdot ZB_{26}^m + 0,54 \cdot ZB_{21}^m + 0,47 \cdot ZB_{23}^m$
ПФО	$ТПв = 0,97 \cdot ZB_{22}^m + 0,56 \cdot ZB_{26}^m + 0,18 \cdot ZB_{23}^m + 0,15 \cdot ZB_{21}^m$
СЗФО	$ТПв = 0,98 \cdot ZB_{22}^m + 0,14 \cdot ZB_{21}^m + 0,13 \cdot ZB_{23}^m + 0,11 \cdot ZB_{26}^m$
СФО	$ТПв = 0,60 \cdot ZB_{21}^m + 0,60 \cdot ZB_{23}^m + 0,54 \cdot ZB_{22}^m + 0,21 \cdot ZB_{26}^m$
ЦФО	$ТПв = 0,58 \cdot ZB_{21}^m + 0,58 \cdot ZB_{22}^m + 0,57 \cdot ZB_{23}^m + 0,21 \cdot ZB_{26}^m$
ЮФО	$ТПв = 0,70 \cdot ZB_{22}^m + 0,51 \cdot ZB_{21}^m + 0,50 \cdot ZB_{23}^m + 0,14 \cdot ZB_{26}^m$

В модели показатели располагаются в порядке убывания весов и, следовательно, значимости при оценке уровня использования текущего потенциала (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Сравнение значимости показателей в модели текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах по федеральным округам

$a^m_i$	Веса показателей в модели ТП (по структурным элементам)						Веса показателей в комплексной модели ТП (потенциальной функции)					
	ДФО	ПФО	СЗФО	СФО	ЦФ О	ЮФ О	ДФ О	ПФО	СЗФ О	СФ О	ЦФ О	ЮФ О
P <sub>21</sub>	0,81	0,85	0,98	0,98	1,00	1,00	0,34	0,42	0,70	0,64	0,79	0,79
P <sub>23</sub>	0,59	0,40	0,18	0,16	0,07	0,04	0,24	0,20	0,13	0,11	0,06	-
P <sub>24</sub>	0,05	0,35	0,10	0,13	0,05	-	-	0,17	0,07	0,08	-	-
П <sub>21</sub>	-	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
П <sub>22</sub>	0,37	0,59	0,99	0,96	0,97	0,95	0,34	0,42	0,70	0,73	0,58	0,59
П <sub>24</sub>	0,66	0,58	0,09	0,16	0,12	0,28	0,60	0,41	0,06	0,12	0,07	0,18
В <sub>21</sub>	0,54	0,15	0,58	0,60	0,14	0,51	-	0,07	-	-	-	-
В <sub>22</sub>	0,70	0,97	0,58	0,54	0,98	0,70	-	0,47	-	-	0,11	-
В <sub>23</sub>	0,47	0,18	0,57	0,60	0,13	0,50	-	0,09	-	-	-	-
В <sub>26</sub>	0,66	0,56	0,11	0,21	0,21	0,14	0,60	0,40	0,08	0,16	0,13	0,09

Полученные результаты свидетельствуют о том, что наиболее значимыми для развития речных пассажирских перевозок в исследуемом сегменте являются ресурсные и процессные параметры потенциала, в то время как показатели взаимодействия в их текущем состоянии в меньшей степени определяют потенциал перевозок. Например, для принятий решений по развитию перевозок в ДФО и СФО наиболее значимы проекты по организации бизнес-процессов. Развитию ресурсных параметров следует уделить большее внимание в СЗФО, ЦФО и ЮФО. В частности, в СЗФО наиболее важно развитие водных путей (P<sub>21</sub> (0,70), П<sub>22</sub> (0,70)), как в части ресурсной, так и процессной составляющих, что в наибольшей мере будет влиять на потенциал развития речных перевозок. В СФО наиболее важным представляется развитие водных путей в части ресурсной границы бизнес-процессов П<sub>22</sub> (0,73), а также в качестве ресурса, определяющего объемы и дальность перевозок (P<sub>21</sub> (0,64)). В ЮФО важным представляется развитие водных путей (P<sub>21</sub> (0,79) и П<sub>22</sub> (0,59)), в ЦФО также значима ресурсная составляющая.

В то же время в ПФО и в ДФО значимыми являются процессные параметры. Так в ПФО это показатели (П<sub>22</sub> (0,42), П<sub>24</sub> (0,41)), но также и изменение

ресурса водных путей ( $P_{21}$  (0,42). В ДФО наиболее значимы показатели ( $B_{26}$  (0,60),  $P_{24}$  (0,60), их улучшение в первую очередь будет способствовать развитию перевозок.

В таблице 3.9 представлены максимальные значения потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах в регионах ( $ТП_T^{max}$ ) и значение текущего потенциала в базисном (2021) году ( $ТП_T^{m^6}$ ).

Таблица 3.9 – Значение текущего потенциала перевозок пассажиров на туристских маршрутах в базисном году по регионам и максимум потенциальных функций

Показатель	ДФО	ПФО	СЗФО	СФО	ЦФО	ЮФО	РФ
$ТП_T^{max}$	204,98	51,46	204,70	145,22	253,24	243,39	170,00
$ТП_T^{m^6}$	203,45	49,64	204,21	144,19	251,41	241,12	168,75

Достигнутый уровень использования текущего потенциала перевозок пассажиров на туристских маршрутах в каждом регионе ( $F_{ТП}^m$ ) в среднем за период анализа, а также в базисном (2021) году ( $F_{ТП}^{m^6}$ ) приведены в табл. 3.10.

Таблица 3.10 – Сравнение уровня использования текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах по регионам в среднем за анализируемый период и в базисном году

Показатель	ДФО	ПФО	СЗФО	СФО	ЦФО	ЮФО	РФ
$F_{ТП}^m, \%$	99,26	92,72	98,76	98,58	99,19	99,19	98,26
$F_{ТП}^{m^6}, \%$	99,37	96,45	99,92	99,41	99,28	99,25	98,68

Результаты расчетов показывают, что уровень использования текущего потенциала близок к 100 % и незначительно различается по регионам РФ. Наименьшие значения уровня использования текущего потенциала демонстрируют речные перевозки на туристских маршрутах в ПФО (92,72 % в среднем за период). Значение уровня использования текущего потенциала по ФО РФ приведено на рис. 3.5.



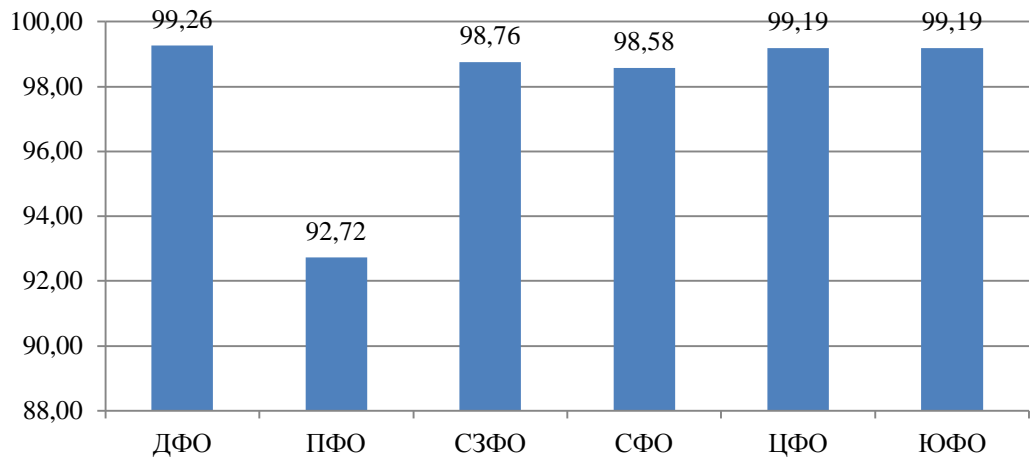


Рисунок 3.5 – Уровень использования текущего потенциала речных перевозок на туристских маршрутах по федеральным округам РФ в среднем за период ( $F_{ТПб}^m$ ), %

Моделирование текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах и комплексная оценка уровня его использования по регионам ( $F_{ТПк}^m$ ) за последние годы с учетом всех элементов текущего потенциала (ресурсного, процессного и взаимодействия) приведена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Уровень использования текущего потенциала пассажирских перевозок на туристских маршрутах по федеральным округам РФ ( $F_{ТПк}^m$ ) по годам расчетного периода, %

Регион	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ДФО	98,89	99,74	98,31	99,74	99,54	99,37
ПФО	89,33	90,69	91,35	95,37	93,13	96,45
СЗФО	97,52	98,72	98,72	98,84	98,84	99,92
СФО	97,50	98,58	98,58	97,99	99,41	99,41
ЦФО	99,54	99,05	99,13	98,88	99,25	99,28
ЮФО	99,35	99,17	98,85	99,15	99,39	99,25

Оценка уровня использования текущего потенциала пассажирских перевозок в регионах показывает, что он достаточно высокий в большинстве федеральных округов – более 99 %. В то же время в ряде округов в некоторые

годы его значение более низкое – в ПФО в 2016г. (89,33 %), в СФО в 2016 и 2019 гг. (97,50 и 97,99 %), в СЗФО в 2016 г. (97,52 %).

Оценка неиспользованных возможностей речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах по ФО приведена на рис. 3.6.

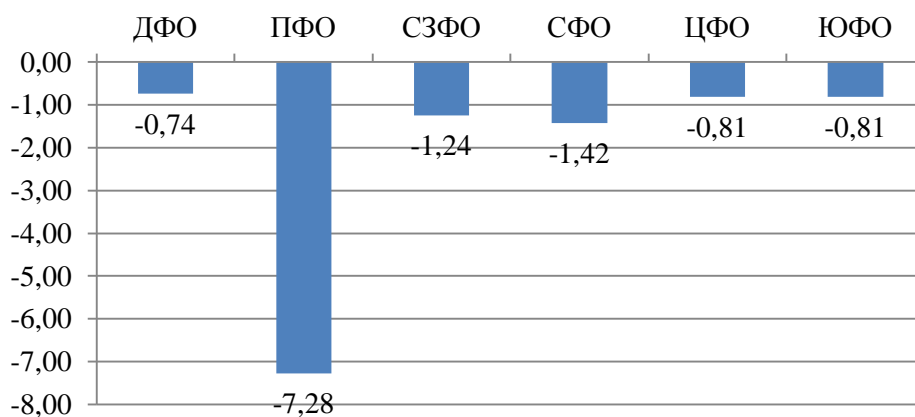


Рисунок 3.6 – Неиспользованные резервы текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах по федеральным округам РФ в среднем за период, %

Наибольшие возможности развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах на основе реализации мероприятий, направленных на освоение неиспользованных резервов текущего потенциала, имеются в ПФО (при уровне 7,28 %).

Вектор инвестиций, рассчитанный в разрезе структурных элементов потенциала, показывает, что при инвестировании в ресурсы, процессы либо параметры взаимодействия, оптимальное распределение инвестиций в развитие исследуемого сегмента в ПФО будет следующим:  $V^{\text{ПФО}} = \{0,347; 0,272; 0,381\}$  в ресурсы следует направить 34,7 %, в процессы – 27,2 %, а для решения вопросов взаимодействия 38,1 % инвестируемых средств.

Полученная оптимальная структура инвестиций может быть положена в основу формирования инвестиционной политики при стратегическом планировании пассажирских перевозок в исследуемом сегменте.

Для моделирования стратегического потенциала выбраны сценарные условия, соответствующие базовому сценарию развития речных перевозок

пассажирах в исследуемом сегменте, согласно блок-схемы, представленной ранее на рис. 3.2.

В диссертации данные для моделирования представлены в виде временных рядов базисных индексов наблюдений зависимой и независимых переменных, что при использовании полученной модели в прогнозировании позволяет оценить прирост объемных показателей на основе заложенной динамики роста переменных модели. При моделировании выполнена проверка на мультиколлинеарность факторов, исключены факторы, имеющие сильные взаимосвязи (более 0,7).

В диссертации получено следующее уравнение множественной регрессии:

$$I_{11}^i = 1.1558 \cdot R_{15}^i + 1.0471 \cdot V_{12}^i + 0.03517 \cdot R_{11}^i - 1.1727, \quad (3.26)$$

где  $R_{11}^i, R_{15}^i, V_{12}^i$  – базисные индексы роста (изменения) соответствующих показателей  $R_{11}, R_{15}, V_{12}$ , включенных в модель стратегического потенциала.

По максимальному коэффициенту эластичности 1,1558 в модели сделан вывод о том, что наибольшее влияние на результат  $I_{11}^i$  оказывает фактор  $R_{15}$  (общая пассажировместимость круизного флота).

Статистическая значимость уравнения проверена с помощью коэффициента детерминации и критерия Фишера. Множественный коэффициент корреляции составляет 0,915. Критерий Стьюдента составил 2,36, табличный F-критерий Фишера 0,762. Установлено, что в исследуемой ситуации коэффициент детерминации достаточно высокий, он показывает, что 83,7 % общей вариабельности  $I_{11}^i$  объясняется изменением факторов  $a_{ij}^{СПи}$ . Все параметры модели статистически значимы.

При формировании инвестиционного бюджета нужно исходить из того, что увеличение (прирост) пассажировместимости речных круизных судов в k-году году планируемого периода осуществляется за счет строительства судов для обеспечения прироста объемов перевозок в исследуемом сегменте, но при планировании объемов судостроения также нужно учитывать необходимость

строительства судов для замены списываемых. При этом, согласно разработанной методики, потребность в инвестициях будет определена на основе индексов роста описанных показателей.

Рост ресурсного потенциала можно определить на основе индекса роста показателя пассажироместимости  $R_{15}^i$ , входящего в регрессионную модель.

Расчеты, выполненные согласно полученной зависимости, позволяют выполнить количественную оценку роста перевозок пассажиров в данном сегменте во взаимосвязи с оценкой необходимого прироста ресурсов с учетом выявленных потенциальных резервов, основные результаты приведены в табл. 3.12.

Таблица 3.12 – Результаты расчета плановых показателей перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах на 2025 г. с прогнозом на период до 2030 г.

Показатель	2025	2030
1. Индекс роста объема перевозок нарастающим итогом с 2021 г.	1,22	1,56
2. Индекс роста протяженности ВВП с гарантированными габаритами судовых ходов к 2021 г.	1,007	1,016
3. Индекс роста показателя, отражающего долю пассажирооборота на туристских маршрутах в общем пассажирообороте ВВТ к 2021 г.	1,01	1,05
4. Индекс роста пассажироместимости круизных судов к 2021 г.	1,13	1,39
5. Индекс роста объемов судостроения круизного флота судов, в т.ч.:	1,23	1,64
5.1. при строительстве судов для замены списываемых [74]	1,10	1,25
5.2. при строительстве судов, обеспечивающих прирост объемов перевозок	1,13	1,39
6. Прирост пассажироместимости круизного флота, тыс. пасс-мест	3,6	10,9
7. Общая пассажироместимость построенных круизных судов, тыс. пасс-мест	6,4	17,9
8. Объем инвестиций в строительство круизных судов, млрд.руб.	138,9	388,4

Используя целевой показатель развития перевозок в виде целевого индекса роста объемов речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах ( $I_1^{инц}$ ), можно определить потребность в строительстве круизных судов на основе полученной модели.

Полученные результаты апробации методики позволяют сделать вывод о возможности и целесообразности ее применения при стратегическом планировании речных перевозок пассажиров в рассматриваемом сегменте, что

позволит повысить обоснованность управленческих решений при определении траекторий стратегического развития, использовании имеющихся резервов, распределении инвестиций.

Следует отметить, что ограниченность ретроспективных данных о динамике процессных параметров и показателей взаимодействия в отрасли не позволила создать модель, объективно отражающую все структурные s-элементы модели. Однако, на наш взгляд, расширение круга учитываемых показателей и объема статистических данных в рассматриваемом сегменте речных пассажирских перевозок, накопленных в будущем, даст возможность с использованием предложенного инструментария сформировать модель, более адекватно отражающую влияние процессных параметров.

### *Выводы по главе 3*

В диссертации для моделирования стратегического потенциала разработана система показателей, всесторонне описывающих потенциал речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах с позиции учета ресурсных, процессных параметров и условий взаимодействия.

Разработанная в диссертации методика, являющаяся составной частью процесса стратегического планирования перевозок, позволяет оценить уровень использования текущего потенциала на основе имеющихся ресурсов, текущего уровня организации бизнес-процессов и взаимодействий субъектов перевозок пассажиров на туристских маршрутах, а также осуществлять мониторинг эффективности управления перевозками на основе выявления неиспользованных резервов, определять возможности роста, что в целом формирует стратегический потенциал в данном сегменте рынка перевозок. При моделировании потенциала роста в диссертации рекомендуется использовать метод нормативного прогноза.

Моделирование стратегического потенциала позволяет также выполнить обоснование потребности в инвестициях в развитие ресурсных составляющих потенциала (водные пути, портовая инфраструктура, флот), структуры

инвестиций по источникам финансирования, а также повысить координацию управляющих воздействий на разных уровнях управления.

К основным объектам инвестирования в части обеспечения реализации стратегических возможностей развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах в ракурсе ресурсной составляющей стратегического потенциала могут быть отнесены: обновление пассажирского флота; развитие портовой инфраструктуры; развитие водных путей. Кроме того, инвестиции могут быть вложены в совершенствование организации бизнес-процессов при перевозках пассажиров со стороны субъектов рынка, а также направлены на улучшение параметров взаимодействия, к примеру, при создании региональных туристических кластеров с целью развития данного сегмента перевозок.

Апробация методики оценки уровня использования текущего потенциала речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах выполнена на уровне отрасли и на региональном уровне (по федеральным округам РФ). Полученные результаты апробации методики позволяют сделать вывод о возможности и целесообразности ее применения при стратегическом планировании речных перевозок пассажиров в рассматриваемом сегменте.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Предложенный авторский подход к стратегическому планированию развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах для достижения целевых ориентиров агрегирует в себе обоснованное сочетание текущих и стратегических возможностей роста.

2. Концептуальный подход к описанию стратегического потенциала с учетом совокупности ресурсных возможностей и организационных способностей в построении бизнес-процессов и взаимодействий позволит повысить уровень обоснованности стратегических решений и планов по развитию пассажирских перевозок в данном сегменте.

3. Предложенная автором логическая схема процесса стратегического планирования на основе оценки использования текущего потенциала, имеющихся резервов и моделирования потенциала роста существенно дополняет методы стратегического планирования пассажирских перевозок в рассматриваемом сегменте. При этом потенциал роста в рамках целевых индикаторов позволяет определить потребность в инвестициях, что обеспечивает развитие исследуемого сегмента водного транспорта.

4. Дальнейшая разработка темы исследования предполагает обоснование развития ресурсных и процессных элементов СП с позиции взаимодействия и взаимосогласованного развития смежных с транспортом отраслей и на основе мультипликативного эффекта в экономике.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации от 07.03.2001 N 24-ФЗ (ред. от 08.06.2020) (с изм. и доп., 14.06.2020) – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_30650/3e50cee8d2fee4d7628a5027118baab4c8399001/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_30650/3e50cee8d2fee4d7628a5027118baab4c8399001/) (дата обращения: 20.03.2021).
2. Федеральный закон РФ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 17.02.2023) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 30.09.2020).
3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. N 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» – URL: <https://base.garant.ru/71937200/> (дата обращения: 15.12.2020).
4. Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449/page/1> (дата обращения: 11.06.2021).
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 года № 3363-р «ТРАНСПОРТНАЯ СТРАТЕГИЯ Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» – URL: <http://static.government.ru/media/files/7enYF2uL5kFZIOOpQhLI0nUT91RjCbeR.pdf> (дата обращения: 26.03.2022).
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 января 2022 г. № 117-р «Концепция развития круизного туризма в Российской Федерации на период до 2024 года» – URL: <https://cloud.mail.ru/attaches/16633249671840922757%3B0%3B1?folder-id=0&x-email=piter00000%40mail.ru&cvq=f> (дата обращения: 25.02.2022).
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035



года» – URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 04.12.2021).

8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года». – URL: <http://static.government.ru/media/files/UVAIqUtT08o60RktoOXI22JjAe7irNxc.pdf> (дата обращения: 15.11.2021).

9. Авдеенко, В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия [Текст] / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М.: Экономика, 1989. – 219 с.

10. Аганбегян, А. Г. Какой комплексный план до 2025 года нужен России. [Текст] / А. Г. Аганбегян // Экономическая политика. – 2017 – Т.12. – № 4. – С. 8-29.

11. Алексахина, Л. В., Логунова, Н. А., Чёрный, С. Г. Формирование и развитие стратегического потенциала морского транспортного комплекса Крыма [Текст] / Л. В. Алексахина, Н. А. Логунова, С. Г. Чёрный // Ульяновск: Зебра, 2018. – 154 с.

12. Алексеева, Н. Д. Исторический аспект развития речного круизного туризма в России [Текст] / Н. Д. Алексеева // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2012. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/istoricheskiy-aspekt-razvitiya-rechnogo-kruiznogo-turizma-v-rossii> (дата обращения: 25.02.2019).

13. Анисимов, К. О. Исследование пропорций развития круизного судоходства в России и в мире [Текст] / К. О. Анисимов // В сборнике: Актуальные вопросы управления экономикой современной России. – СПбГЭУ. Санкт-Петербург, 2020. – С. 130-139.

14. Анисимов, К. О. Особенности и инструменты стратегического планирования речных перевозок на туристских маршрутах [Текст] / К. О. Анисимов // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 2. – С. 129-139.

15. Анисимов, К. О. Проблемы и факторы роста объемов перевозок пассажиров на круизных маршрутах [Текст] / К. О. Анисимов // В сборнике: Транспортные и транспортно-технологические системы. Материалы Международной научно-технической конференции. Отв. редактор Н.С. Захаров. – 2020. – С. 27-30.

16. Анисимов, К. О. Развитие речных пассажирских перевозок на судах отечественной постройки [Текст] / К.О. Анисимов // Вестник транспорта. – 2010. – № 8. – С. 13-14.

17. Анисимов, К. О. Управление потенциалом развития речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах с учетом многосубъектности его формирования [Текст] / К. О. Анисимов // В сборнике: Тренды экономического развития транспортного комплекса России: форсайт, прогнозы и стратегии. Институт экономики и финансов Российского университета транспорта (МИИТ). Москва, 2021. – С. 41-44.

18. Анисимов, К. О. Условия организации круизов в мире и в России [Электронные текстовые данные] / К.О. Анисимов // Российская палата судоходства о круизном бизнесе. – URL: <http://kruiz-info.ru/novosti/otraslevye-novosti/12-rechnye/4988-rossijskaya-palata-sudokhodstva-o-kruiznom-biznese> (дата обращения: 15.07.2022).

19. Анисимов, К. О., Бородулина, С. А. Современное состояние, проблемы и факторы развития круизного судоходства в РФ [Текст] / К. О. Анисимов, С. А. Бородулина // Транспортное дело России. – 2019. – № 5. – С. 128-132.

20. Анисимов, К. О., Бородулина, С. А. Тенденции и пути развития пассажирских перевозок на внутреннем водном транспорте РФ [Текст] / К. О. Анисимов, С.А. Бородулина // В сборнике: Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: материалы XIX Национальной научной конференции с международным участием. Москва, 2020. – С. 839-846.

21. Анисимов, К. О., Бородулина, С. А. Проблемы и факторы развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах [Текст] / К. О. Анисимов, С. А. Бородулина // В сборнике: «Современные научные исследования: актуальные проблемы и тенденции». «Речной Форум 2019». Минтранс РФ. Омский институт водного транспорта, 2019. – С. 306-311.

22. Анисимов, К. О., Бородулина, С. А. Факторы взаимодействия в оценке потенциала развития пассажирских перевозок на туристских маршрутах в России [Текст] / К. О. Анисимов, С. А. Бородулина // В сборнике: Логистика: современные тенденции развития. Материалы XX международной научно-практической конференции. Редколлегия: В.С. Лукинский (отв. ред.), [и др.]. Санкт-Петербург, 2021. – С. 5-10.

23. Анисимов, К. О., Егоров, Г. В., Ефремов, Н. А. Строительство новых судов с использованием элементов судов-доноров – реальный путь сохранения российских речных круизов [Текст] / К. О. Анисимов, Г. В. Егоров, Н. А. Ефремов // Речной транспорт (XXI век). – 2019. – № 4(58). – С. 51.

24. Анисимов, К. О., Егоров, Г. В. Как сохранить российские речные круизы? [Текст] / К. О. Анисимов, Г. В. Егоров // Морская биржа. 2012. – № 3. – С. 24.

25. Асалиев, А. М., Степанов, А. А., Авдеенко, Г. И., Дмитриев, С. Г. Влияние COVID-19 на социально-экономическое развитие регионов Центрального федерального округа России [Текст] / А. М. Асалиев, А. А. Степанов, Г. И. Авдеенко, С. Г. Дмитриев // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2020. – № 4(112). – С. 48-60.

26. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – СПб: Питер, 2009. – 344 с.

27. Анчишкин, А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики [Текст] / А.И. Анчишкин. – М.: Экономика, 1973. – 128 с.

28. Ачкасова, А. С. Развитие стратегического потенциала грузовой автотранспортной компании на основе адаптации организационной формы

управления : автореф. на соиск....канд. экон. наук: 08.00.05, защищена по специальности 11.11.2011 ростовский гос. технический университет, Ачкасова Анна Сергеевна – Ростов-на-Дону: 2011. – 26 с.

29. Басюков, Г. Т. Круизный туризм: особенности и тенденции в 2018 году [Текст] / Г. Т. Басюков // Эпоха науки. – 2018. – №14. – С. 14-22.

30. Без иностранцев и шведского стола. Как проходят речные круизы в России в 2020 году и почему этот рынок растет в пандемию [Электронный ресурс] / К. Комаров // Forbes.ru, 2020. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/409527-bez-inostrancev-i-shvedskogo-stola-kak-prohodyat-rechnye-kruizy-v-rossii-v-2020-i> (дата обращения: 12.03.2022).

31. Безрукова, Н. Л. Формирование и развитие речного круизного рынка в сфере туристских услуг Российской Федерации : автореферат дисс... канд. экон. наук: 08.00.05; защищена Рос. гос. торгово-эконом. ун-т 28.05.2013, Безрукова Наталья Львовна – М.: 2013 – 24 с.

32. Безрукова, Н. Л. Центры развития речных круизов как основа межрегионального развития туризма [Текст] / Н. Л. Безрукова // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – № 4.– С. 200-203.

33. Безрукова, Н. Л. Методологические основы развития речного круизного рынка в России : монография [Текст] / Н. Л. Безрукова – М.: Машбюро, 2014. – 168 с.

34. Бережная, Е. В., Бережной, В. И. Математические методы моделирования экономических систем [Текст] / Е. В. Бережная, В. И. Бережной – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

35. Богданова, Т. В., Кузнецов, К. Д. Влияние информационного ресурса на качество сравнительного анализа использования механизма ГЧП при развитии транспортной инфраструктуры [Текст] / Т. В. Богданова, К. Д. Кузнецов // Вестник университета. – 2017. – № 9. – С. 60-66.

36. Большая Советская энциклопедия [Текст] / А. М. Прохоров – М: Советская энциклопедия, 1970. – 608 с.

37. Бородулина, С. А., Пантина, Т. А. Факторы формирования эффекта от реализации мер государственной поддержки, направленных на повышение конкурентоспособности внутреннего водного транспорта [Текст] / С. А. Бородулина, Т. А. Пантина // В сборнике: Концептуальные проблемы экономики и управления на транспорте: взгляд в будущее. Труды международной научно-практ конференции. – 2019. – С. 11-15.

38. Бородулина, С. А., Панкратова, А. Р. Использование результатов векторного анализа стратегической устойчивости в описании взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний [Текст] / С. А. Бородулина, А. Р. Панкратова // Транспортное дело России. – 2020. – № 1. – С. 33-36.

39. Бородулина, С. А., Пантина, Т. А. Организационно-экономические методы управления транспортными системами [Текст] / С. А. Бородулина, Т. А. Пантина – СПб, 2019. – 432 с.

40. Бородулина, С. А., Растова, Ю. И. Операционная эффективность как концепт современного менеджмента [Текст] / С. А. Бородулина, Ю.И. Растова // В сборнике: Государство и бизнес: экосистема цифровой экономики. Материалы XI Международной научно-практ конференции. Северо-Западный РАНХиГС при Президенте РФ. – 2019. – С. 25-26.

41. Бородулина, С. А., Панкратова, А. Р. Особенности и параметры стратегического взаимодействия аэропортов и авиакомпаний [Текст] / С. А. Бородулина, А. Р. Панкратова // Логистика: современные тенденции развития : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. 4, 5 апреля 2019 г. – СПб.: ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова. – 2018. – 380 с.

42. Бородулина, С. А., Растова, Ю. И. Инструменты развития технического потенциала транспортно-логистической инфраструктуры региона [Текст] / С. А. Бородулина, Ю.И. Растова // Сборник научных трудов «Регионы России: стратегии и механизмы модернизации, инновационного и технологического развития». – Курск. 2019. – 332с.

43. Быков, С. Л., Горемыкин, В. А. Роль внутрифирменного планирования в управлении предприятием [Текст] / С. Л. Быков, В. А. Горемыкин // Вопросы региональной экономики. – 2015. – 22(1). – С. 141-147.
44. Бубнова, Г. В., Морозов, М. А., Рубин, Ю. Б., Львова, Т. В. Моделирование туристических кластеров дестинации [Текст] / Г. В. Бубнова, М. А. Морозов, Ю. Б. Рубин, Т. В. Львова // Прикладная информатика. – 2012. – № 6. – С. 072-080.
45. Будрина, Е. В. Экономика транспорта (учебник и практикум) [Текст] / Е. В. Будрина – М.: Юрайт, 2020. – 366 с.
46. Будрина, Е. В. Особенности развития отраслевых рынков: транспорт : монография [Текст] / Е.В. Будрина // под ред. Е.В. Будриной, В.С.Лукинского. – СПб.: СПбГИЭУ, 2007. – 243 с.
47. Будрина, Е. В. Проблемы формирования и управления развитием регионального рынка транспортных услуг [Текст] / Е.В. Будрина – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 276 с.
48. Васильева, Н. А. Развитие стратегического потенциала предприятий пищевой промышленности России в условиях глобальной конкуренции: методология, теория и практика : автореф. на соиск...д-ра экон.наук: 08.00.05, [защищена: ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет» 17.04.2011, Васильева Наталья Анатольевна;]. – Ростов-на-Дону: 2011. – 46 с.
49. Васильева, В. В., Зуб, А. Т. Управление стратегическим потенциалом организации [Текст] / В. В. Васильева, А. Т. Зуб // Вестник Московского университета, серия 21. – 2009. – С. 55-57.
50. Внутренние водные пути России [Текст] / В. М. Воронцов, В. А. Кривошей, А. Б. Разгуляй, В. И. Савенко. – М.: По Волге, 2003. – 188 с.
51. Войт, М. Н. Рынок речных круизов в России: проблемы и пути их решения [Текст] / М. Н. Войт // Научный журнал Сервис plus. – 2013. – № 4. – С. 39-47.

52. Войт, М. Н. Стимулирование роста въездного туристского потока в Россию посредством развития сферы речных круизов [Текст] / Войт М. Н. // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – 2018. – Вып.1. – С. 158-162.
53. Войт, М. Н. Механизмы государственной поддержки круизного туризма [Текст] / Войт М. Н. // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». Вып.1. – 2019. – С. 89-95.
54. Войт, М. Н. Развитие сферы круизных услуг на основе повышения качества обслуживания : автореф. дисс.... канд. экон. наук: 08.00.05, [защита: ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления» 25.12.2014, Войт Марина Николаевна]. – М.: 2014. – 22 с.
55. Войт, М. Н. Новые возможности в развитии рынка речных круизных перевозок [Текст] / М. Н. Войт // Традиции и инновации в российском туризме, 2019 – С. 103-105.
56. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
57. Гинзбург, А. И. Экономический анализ [Текст] / А. И. Гинзбург – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.
58. Горбатов, С. А. Индикативное планирование: преимущества, недостатки и проблемы реализуемости в России [Текст] / С. А. Горбатов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 10. – С. 37-49.
59. Гордеев, Ю. В. Развитие потенциала строительного комплекса как подсистемы региональной экономики : автореферат ... канд. экон. наук: 08.00.05 [защита: Чуваш. гос. ун-т им. И.Н. Ульянова, 11.02.2007, Гордеев Юрий Васильевич]. – Чебоксары: 2007. – 23 с.
60. Горелова, В. Л., Меньшикова, Е. Н. Основы прогнозирования системы : учебное пособие [Текст] / В. Л. Горелова, Е. Н. Меньшикова – М.: Высшая школа, 1986. – 287 с.

61. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии [Текст] / В. А. Горемыкин – М.: Филинь, 2004. – 108 с.
62. Грушенко, В. И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации [Текст] / В. И. Грушенко – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2010. – 295 с.
63. Гусейнова, А. И. Стратегия развития предпринимательского потенциала региона : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 [защита: Российская академия государственной службы при президенте Российской Федерации, 30.06.2005, Гусейнова Анна Игоревна]. – М., 2005. – 153 с.
64. Гусельников, Д. В. Повышение экономического потенциала строительного предприятия : дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 [защита: Уральский Федеральный ун-т имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 13.03.2015, Гусельников Дмитрий Владимирович]. – Тюмень: 2015. – 187 с.
65. Драганов, В. Г., Филиппов, В. А. Опыт использования индикативного планирования. План VI экономического и социального развития Франции [Текст] / В. Г. Драганов, В. А. Филиппов – М.: КомКнига, 2006. – 192 с.
66. Доклад «О состоянии и использовании водных ресурсов Российской Федерации в 2016 году» [Текст] / Н. Г. Рубальский, В. А. Омеляненко – М.: НИА-Природа, 2017. – 300 с.
67. Дробот, Е. В., Макаров, И. Н., Назаренко, В. С., Манасян, С. М. Влияние пандемии COVID-19 на реальный сектор экономики [Текст] / Е. В. Дробот, И. Н. Макаров, В. С. Назаренко, С. М. Манасян // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т.10. – № 8. – С. 2135-2150.
68. Дунь, Г. В. Тенденции на рынке речных круизов в России [Текст] / Г. В. Дунь // Синергия наук. – 2017. – № 14. – С. 186-194.
69. Елиферов, В. Г., Репин, В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебник [Текст] / В. Г. Елиферов, В. В. Репин – М: ИНФРА-М, 2006. – 662 с.



70. Егоров, Г. В., Анисимов, К. О., Калугин, Я. В. Круизные пассажирские суда река-море плавания проекта PV300VD [Текст] / Г. В. Егоров, К. О. Анисимов, Я. В. Калугин // Морская биржа. – 2016. – № 2. – С. 22.

71. Егоров, Г. В., Анисимов, К. О. Проекты новых круизных пассажирских судов [Текст] / Г. В. Егоров, К. О. Анисимов // Речной транспорт (XXI век). – 2013. – № 2. – С. 4.

72. Егоров, Г., Егоров, А. Современные тенденции на мировом круизном рынке [Текст] / Г. Егоров, А. Егоров – URL: [https://www.korabel.ru/news/comments/sovremennye\\_tendencii\\_na\\_mirovom\\_kruiznom\\_rynke.html](https://www.korabel.ru/news/comments/sovremennye_tendencii_na_mirovom_kruiznom_rynke.html) (дата обращения: 24.06.2019).

73. Егоров, Г., Егоров, А. Какие новые суда строятся на российских верфях [Текст] / Г. Егоров, А. Егоров // Речные круизы. – URL: [https://ratanews.ru/news/news\\_27062017\\_5.stm](https://ratanews.ru/news/news_27062017_5.stm) (дата обращения: 27.06.2017).

74. Егоров, Г. В., Егоров, А. Г. Анализ закономерностей списания речных круизных судов и прогноз состава речного флота с определением наиболее востребованных типов судов для конверсии и модернизации [Текст] / Г. В. Егоров, А. Г. Егоров // Морской вестник. – 2019. – № 1(69). – С. 3-9.

75. Егоров, А. Г. Обзор мирового флота круизных пассажирских судов [Текст] / Г. В. Егоров, А. Г. Егоров – СПб.: Крыловский государственный научный центр, 2018. – С. 141-142.

76. Егоров, Г. В., Анисимов, К. О. Круизный туризм – воплощение мечты. Концепт пассажирского судна смешанного река-море плавания с возможностью совершения круизов по Каспийскому, Азовскому, Черному и Балтийскому морях [Текст] / Г. В. Егоров, К. О. Анисимов // Морские вести России. – 2016. – № 10. – С. 13-16.

77. Егоров, Г. В., Егоров, А. Г. Пассажирские суда местных и межрегиональных линий на социально значимых маршрутах [Текст] / Г. В. Егоров, А. Г. Егоров // Транспорт Российской Федерации. – № 6 (73). – 2017. – С. 58-62.

78. Егоров, Г. В., Егоров, А. Г. Исследование надежности и риска эксплуатации отечественных речных круизных пассажирских судов [Текст] / Г. В. Егоров, А. Г. Егоров // Вестник ОНМУ. – Одесса: ОНМУ, 2015. – Вып. 1 (43). – С. 5-31.

79. Егоров, Г. В., Егоров, А. Г. Фактическое списание слов смешанного река-море плавания и прогноз утилизации судов до 2025 года. Типы судов, востребованные рынком [Текст] / Г. В. Егоров, А. Г. Егоров // Морская Биржа. – 2017. – № 3 (61). – С. 30-36.

80. Егоров, Г. В., Егоров, А. Г., Калугин, Я. В. Опыт модернизации и конверсии речных и смешанных река-море круизных пассажирских судов [Текст] / Г. В. Егоров, А. Г. Егоров, Я. В. Калугин – СПб.: Крыловский государственный научный центр, 2018. – С. 166-167.

81. Егоров, Г. В. Егоров, А. Г. Анализ риска эксплуатации отечественных речных пассажирских судов [Текст] / Г. В. Егоров, А. Г. Егоров // Морской вестник. – 2013. – 1(45). – С. 100-106.

82. Ефимова, О. В., Бабошин, Е. Б. Предложения по научному обоснованию приоритетов и целевых параметров транспортной стратегии РФ на период до 2035 г. [Текст] / О. В. Ефимова, Е. Б. Бабошин // Сборник «Тренды экономического развития транспортного комплекса России: форсайт, прогнозы и стратегии». Институт экономики и финансов Российского университета транспорта (МИИТ). Москва, 2021. – С. 11-16.

83. Ефремова, М. В. Проблемы и перспективы речных круизов для молодежи [Текст] / М. В. Ефремова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 44-50.

84. Журавлева, Г. П. Социально-экономические проблемы российского государства. Быть или не быть индикативному планированию в России? [Текст] / Г. П. Журавлева // Вестник Международного института экономики и права. – 2015. – № 2 (19). – С. 95-102.

85. Зворыкина, Т. И., Войт, М. Н. Стратегическая инициатива по обеспечению устойчивого развития региона на основе туризма [Текст] / Т. И. Зворыкина, М. Н. Войт // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – 2020. – № 1. – С. 51-55.
86. Зимовец, А. В., Сорокина, Ю. В., Ханина, А. В. Анализ влияния пандемии COVID-19 на развитие предприятий в Российской Федерации [Текст] / А. В. Зимовец, Ю. В. Сорокина, А. В. Ханина // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 5. – С. 1337-1350.
87. Зуб, А. Т., Локтионов, М. Системный стратегический менеджмент. Методология и практика [Текст] / А. Т. Зуб, М. Локтионов. - М.: Юрайт, 2001. – 233 с.
88. Индикативное планирование и проведение региональной политики [Текст] / под ред. А. Б. Левинталя, Ф. Ф. Пашенко. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 368 с.
89. Йеннер, Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента [Текст] / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 102-107.
90. Касьянова, Н. В. Управление потенциалом предприятия [Текст] / Н. В. Касьянова, И. В. Рябовол, М. В. Савченко. – Донецк: ДИЭХП, 2001. – 145 с.
91. Карлофф, Б. Деловая стратегия [Текст] / Б. Карлофф – М.: Экономика, 1991. – 284 с.
92. Клейнер, Г. Б., Тамбовцев, В. Л., Качалов, Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
93. Климов, А. А., Куприяновский, В. П., Аленьков, В. В., Анисимов, К. О., Володин, А. Б., Куприяновская, Ю. В. Умные технологии в портах и в судоходстве как связанные цифровые двойники берега и судна в мультимодальном окружении [Текст] / А. А. Климов, В. П. Куприяновский, К. О. Анисимов и др. // International Journal of Open Information Technologies. –

2020. – № 8 (3). – С. 5.

94. Кобелев, Н. В. Основы моделирования сложных экономических систем [Текст] / Н. В. Кобелев – М.: Дело, 2003. – 337 с.

95. Кокина, Ю. В. Комплексная оценка рекреационного потенциала Волжского водного пути для развития круизного туризма : автореферат дисс... канд. экон. наук: 25.00.24 [защищена: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, 27.05.2012, Кокина Юлия Вячеславовна] – М.: 2012. – 24 с.

96. Копацкая, С. А. Развитие речного круизного туризма в России в условиях кризиса [Текст] / С. А. Копацкая // В сборнике: Россия и Германия: экономика регионов после санкций. Санкт-Петербург, 2015. – С. 74-76.

97. Кошелева, А. В., Шишова, Н. С. Развитие речного туризма в России на примере компании Мостурфлот [Текст] / А. В. Кошелева, Н. С. Шишова // В сборнике: Современные тенденции и актуальные вопросы развития туризма и гостиничного бизнеса в России материалы международной научно-практической конференции, 2017. – С. 545-552.

98. Коношенко, Л. А. Прогнозирование основных параметров торговой организации [Электронные текстовые данные] / Л. А. Коношенко – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-osnovnyh-parametrov-torgovoy-organizatsii> (дата обращения: 17.12.2022).

99. Круизный отдых в СССР [Электронные текстовые данные] / М. Светлов – URL: [https://zen.yandex.ru/media/istoricheskie\\_fakty/kruiznyi-otdyh-v-sssr--foto-s-sovetskih-kruiznyh-teplohodov-5d76424f98fe7900adb11ddf](https://zen.yandex.ru/media/istoricheskie_fakty/kruiznyi-otdyh-v-sssr--foto-s-sovetskih-kruiznyh-teplohodov-5d76424f98fe7900adb11ddf) (дата обращения: 19.08.2020).

100. Круизный речной сезон 2022 начался сразу у нескольких компаний с неприятных изменений [Электронные текстовые данные] / А. Михайловский – URL: <https://cruiseinform.ru/info/news/01052022/> (дата обращения: 18.07.2022)

101. Куда плывет мировой рынок речных круизов? [Электронный ресурс] – URL: <http://kruiz-info.ru/novosti/otraslevye-novosti/12-rechnye/4492-kuda-plyvet-mirovoj-rynok-rechnykh-kruizov> (дата обращения: 26.09.2019).

102. Кузнецов, А. В. Механизм управления стратегическим потенциалом производственной организации : автореферат дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 [защищена: Поволжская академия гос. службы им. П.А. Столыпина, 26.09.2011, Кузнецов Александр Викторович] – Саратов: 2011. – 22 с.

103. Кузнецов, А. Л. Имитационное моделирование в задачах анализа операций в морских портах [Текст] / А. Л. Кузнецов, А. В. Кириченко, В. Н. Щербакова-Слюсаренко // Вестник Государственного университета морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова. – 2018. – Т. 10. – № 2. – С. 259-274.

104. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Текст] / Под ред. Л. Фаэйя, Р. Рэнделла. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 307 с.

105. Ларин, С. Н., Омельченко, А. Н., Соколов, Н. А. Структура интеллектуального потенциала предприятия: анализ существующих подходов и современные новации [Текст] / С. Н. Ларин, А. Н. Омельченко, Н. А. Соколов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1-1. – С. 48-57.

106. Легостаева, Н. В., Королева, Е. А., Новожилова, Н. А., Введенский И. А. Факторы и риски устойчивого развития круизных судоходных компаний на внутреннем водном транспорте [Текст] / Н. В. Легостаева, Е. А. Королева, Н. А. Новожилова, И. А. Введенский // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 2. – С. 629-648.

107. Логунова, Н. А. Обеспечение условий эффективного развития круизного туризма в Крыму [Текст] / Н. А. Логунова // Современные проблемы сервиса и туризма, 2015. – №1, том 9 – С. 86-96.

108. Логунова, Н. А. Процессы развития круизного туризма: терминологические аспекты [Текст] / Н. А. Логунова // Российское предпринимательство – 2013. – № 2 (234). – С. 108-114.

109. Логунова, Н.А. Экономические составляющие развития круизной индустрии [Текст] / Н. А. Логунова // Ученые записки ТНУ. Серия «Экономика и управление». – Симферополь: ТНУ, 2013. – Т.26 (65), № 4. – С. 123-127.

110. Логунова, Н. А. Черный, С. Г. Системные компоненты координационного фактора при принятии решений для сложных структур на водном транспорте [Текст] / Н. А. Логунова, С. Г. Черный // Наука и техника транспорта. – 2015. – № 4. – С. 78-85.

111. Логунова, Н. А. Теоретико-методологические основы стратегического развития круизного туризма : автореферат дисс.... д-ра экон. наук: 08.00.05 [защищена: Таврич. нац. ун-т им. В.И. Вернадского, 20.04.2014, Логунова Наталья Анатольевна] – Симферополь: 2014. – 40 с.

112. Луговской, Р. А., Цветкова, Т. Б. Планирование и регулирование социально-экономического развития России [Текст] / Р. А. Луговской, Т. Б. Цветкова – М: Изд-во РГГМУ, 2011. – 110 с.

113. Лукиных, М. И. Стратегический потенциал организации [Электронные текстовые данные] / М. И. Лукиных М. И. // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. – 2018. – Vol. 8, Is. 3A. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_35192297\\_37812936.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35192297_37812936.pdf) (дата обращения: 22.11.2019).

114. Лунева, А. А. Формирование стратегического потенциала регионального строительного комплекса (на примере Тюменской области) : автореф. на соиск...канд. экон.наук: 08.00.05 [защищена: Тюмен. гос. архитектур.-строит. академия, 28.03.2007, Лунева Анжелика Анатольевна] – Тюмень, 2007 – 26 с.

115. Ляско, В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие [Текст] / В. И. Ляско – М.: Экзамен, 2005. – 112 с.

116. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития [Текст] / В. И. Малюк – М: Юрайт, 2022. – 361 с.

117. Маркова, В. Д., Кузнецова, С. А. Стратегический менеджмент [Текст] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова – М.: ИНФРА-М, 2001. – 288 с.

118. Морозов, М. А., Бубнова, Г. В., Щедловская, М. В. Применение математических моделей для оценки конкурентоспособности туристической дестинации Наро-Фоминского муниципального района [Текст] / М. А. Морозов,

Г. В. Бубнова, М. В. Щедловская // Современная конкуренция – 2012. – № 6. – С. 131-141.

119. Минцберг, Г., Куинн, Дж. Б., Гошал, С. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.

120. Минцберг, Г., Альстрэнд, Б., Лэмпел, Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб: Питер, 2012. – 368 с.

121. На Волге обмеление – круизные суда меняют графики движения [Электронный ресурс] / И. Горностаев – URL: <https://kruiz-info.ru/novosti/otraslevye-novosti/12-rechnye/6291-05-08-2021> (дата обращения: 06.08.2021).

122. Надзор за безопасностью ГТС водного транспорта [Электронный ресурс] / В. Басаргин – URL: <https://portnews.ru/digest/21615/> (дата обращения: 30.08.2020).

123. Неудачин, В. В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование [Текст] / В. В. Неудачин – М.: Дело АНХ, 2010 – 168 с.

124. Обзор Travelweekly на 2019 год относительно развития мировой отрасли речных круизов [Электронный ресурс] / М. Светлов – URL: <http://kruiz-info.ru/novosti/otraslevye-novosti/12-rechnye/4492-kuda-plyvet-mirovoj-rynok-rechnykh-kruizov> (дата обращения: 12.11.2021).

125. Обзор рынка круизов. ANNUAL REPORT 2019. Central Commission for the Navigation of the Rhine (CCNR) 2, place de la République [Электронный ресурс] – CS 10023. – 67082 Strasbourg Cedex. – France. – URL: [https://inland-navigation-market.org/wp-content/uploads/2019/11/ccnr\\_2019\\_Q2\\_en-min2.pdf.pdf](https://inland-navigation-market.org/wp-content/uploads/2019/11/ccnr_2019_Q2_en-min2.pdf.pdf) (дата обращения: 20.04.2020).

126. Об основных результатах развития речной отрасли и особенностях навигации в 2020-2021 гг. (Россия). Официальный сайт Интернет-портал СНГ. [Электронный ресурс]. URL: <https://e-cis.info/news/566/93770> (дата обращения: 29.12.2021).

127. Ожегов, С. И., Шведова, Н. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Шведова – М: Азъ, 2010. – 824 с.
128. Организационный потенциал предприятия : учебное пособие [Текст] / сост. : В. Н. Лазарев, Е. В. Пирогова, М. В. Кангро. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 190 с.
129. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс] – URL: cbr.ru (дата обращения: 17.04.2022).
130. Официальный сайт Росстата [Электронный ресурс] – URL: rosstat.ru (дата обращения: 15.04.2021).
131. Официальный сайт Ratanews [Электронный ресурс] – URL: <https://ratanews.ru/> (Дата обращения: 06.09.2022).
132. Официальный сайт Инфофлот [Электронный ресурс] – URL: <https://www.infoflot.com/> (Дата обращения: 23.08.2021).
133. Официальный сайт Федерального агентства по туризму [Электронный ресурс] – URL: <https://tourism.gov.ru/> (дата обращения: 24.12.2021).
134. Официальный сайт «Инфофлот» [Электронный ресурс] – URL:<https://www.infoflot.com/> (дата обращения: 17.06.2020).
135. Официальный сайт Росморречфлота [Электронный ресурс] – URL: <https://www.morflot.gov.ru/> (дата обращения: 23.04.2020).
136. Объем пассажироперевозок на внутренних водных путях России по итогам 2020 г. сократился на 28,8 % [Электронные текстовые данные] / Lorabel.ru, 2021. URL: [https://www.korabel.ru/news/comments/obem\\_passazhiroperevozok\\_na\\_vnutrennih\\_vodnyh\\_putyah\\_rossii\\_po\\_itogam\\_2020\\_goda\\_sokratilsya\\_na\\_28\\_8.html](https://www.korabel.ru/news/comments/obem_passazhiroperevozok_na_vnutrennih_vodnyh_putyah_rossii_po_itogam_2020_goda_sokratilsya_na_28_8.html) (дата обращения: 24.08.2021).
137. Панкратова, А. Р., Бородулина, С. А. Особенности и параметры стратегического взаимодействия аэропортов и авиакомпаний [Текст] / А. Р. Панкратова, С. А. Бородулина // Логистика: современные тенденции развития : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. 4, 5 апреля 2019 г. – СПб.: ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова. – 2018. – 380 с.



138. Пантина, Т. А., Краев, В. И. Экономическая оценка инвестиций на водном транспорте [Текст] / Т. А. Пантина, В. И. Краев– СПб: Изд-во СПбГПУ, 2003 – 299 с.

139. Плеханов, А. Г. Управление стратегическим потенциалом строительных организаций : автореф. на соиск...д-ра экон. наук: 08.00.05 [защищена: Гос. университет управления, 20.04.2011, Плеханов Александр Георгиевич] – М.: 2011. – 46 с.

140. Переверзев, А. В. Организационно-экономические аспекты управления развитием морского круизного флота России : автореферат дисс... канд.экон. наук: 08.00.05 [защищена: Гос. университет управления, 15.09.2016, Переверзев Андрей Викторович] – М., 2016. – 32 с.

141. Подводные камни речной инфраструктуры [Электронный ресурс] – URL: [www.rzd-partner.ru/wate-transport/comments/podvodnye-kamni-rechnoy-infrastruktury/](http://www.rzd-partner.ru/wate-transport/comments/podvodnye-kamni-rechnoy-infrastruktury/) (дата обращения: 20.06.2022).

142. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

143. Портер, М. Конкурентные преимущества [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 705 с.

144. Посошкова, Е. П. Производственный потенциал и его взаимосвязь с другими потенциалами [Электронные текстовые данные] / Е. П. Посошкова. – URL: <http://www.alldocs.ru> (дата обращения: 17.11.2021).

145. Потенциальные возможности роста российской экономики: анализ и прогноз. Научный доклад [Текст] / А.А. Широков. – М.: Арттик Принт, 2022. – 296 с.

146. Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России [Текст] / А. И. Ким, В. К. Копыток, Ю. А. Филиппова, М. В. Цыганков; Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений. – М.: 2020 – 28 с – URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/AuditInsights.pdf>.

147. Развитие круизного туризма в зоне особого внимания: вопросы реализации туристического потенциала внутренних водных путей России рассмотрены на заседании Госсовета [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/news/10946/> (дата обращения: 20.09.2022).

148. Развитие транспорта и логистики: выявление и оценка синергетических эффектов [Текст] / А. Г. Будрин, Е. В. Будрина, И. Г. Жданова и др. // Под общ. Ред. Е. В. Будриной, В. С. Лукинского – СПб: СПбГИЭУ, 2006. – 230 с.

149. Райан, Б. Стратегический учет для руководителя [Текст] / Б. Райан. // Пер. с англ. Под ред. Микрюкова В. А. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 615 с.

150. Речные порты и внутренние водные пути России. Справочник [Текст] / – М.: ИД Магистраль, 2011. – 370 с.

151. Робертс, Дж. Современная фирма. Структура организации для достижения эффективности и роста [Текст] / Дж. Робертс // 2007. – 117 с.

152. Развитие системы стратегического планирования в РФ. Материалы «круглого стола» фракции Политической партии Справедливая Россия и фонда развития инновационного предпринимательства ТПП РФ [Текст] – М.: Издание Государственной Думы, 2017. – 80 с.

153. Рахлин, К. М. Потенциал организации как основа её конкурентоспособности [Электронные текстовые данные] / К. М. Рахлин, О. Ю. Серова. – URL: <http://quality.eur.ru/MATERIALY9/potencial.htm> (дата обращения: 15.09.2022).

154. Реконструкция Павловского шлюза завершится к сентябрю 2022 года [Электронный ресурс] – URL: <https://portnews.ru/news/334158/> (дата обращения: 25.07.2022).

155. Рогачева, Ж. С. Модернизация инструментов стратегического планирования предприятий промышленности на основе реляционных взаимодействий : дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 [защищена: Кубанский гос.

университет, 28.10.2014, Рогачева Жанна Сергеевна] – Ростов-на-Дону: 2014 – 175 с.

156. Романов, А. П., Серебренников, О. М., Безуглая, О. В., Кириллина, М. К. Управление экономическим потенциалом организации [Текст] / А. П. Романов, О. М. Серебренников, О. В. Безуглая, М. К. Кириллина – Тамбов: Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 174 с.

157. Романова, А. И. Научно-методические аспекты формирования и использования интегрированного потенциала предприятий хлебопекарной промышленности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 [защищена: Моск. гос. ун-т пищевых пр-в (МГУПП), 20.06.2005, Романова Алевтина Ивановна] – М.: 2005. – 190 с.

158. Сарафанова, А. Г., Сарафанов, А. А. Обзор влияния COVID-19 на кризисную индустрию [Текст] / А. Г. Сарафанова, А. А. Сарафанов // Современные проблемы сервиса и туризма, 2021. – № 3(15). – С. 19-29.

159. Селюков, М. В. Исследование подходов к классификации конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования [Текст] / М. В. Селюков, Н. П. Шалыгина, И. В. Савенкова // Фундаментальные исследования. – 2011. – № 8. – С. 449-454.

160. Синявский, Н. Г. Стратегия формирования и реализации потенциала развития бизнеса : автореферат дисс... докт. экон. наук: 08.00.05 [защищена: Тамб. гос. ун-т им. Г.Р. Державина, 24.05.2008, Синявский Николай Григорьевич] - Тамбов: 2008. – 40 с.

161. Смирнова, Е. В. Влияние информационных систем на потенциал предприятия. Стратегии бизнеса [Электронные текстовые данные] / Е. В. Смирнова // 2017. – (10):03-07. – URL: <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2017-10-03-07> (дата обращения: 20.12.2019).

162. Соколов, Ю. И., Лавров, И. М. Типология участников транспортного рынка с позиций повышения качества транспортного обслуживания [Текст] / Ю. И. Соколов, И. М. Лавров // Сборник материалов II Международной научно-

практической онлайн-конференции «Транспорт в интеграционных процессах мировой экономики». Под ред. В.Г. Гизатуллиной. Гомель, 2021. – С. 64-65.

163. Соколов, Ю. И., Лавров, И. М., Аникеева-Науменко, Л. О., Бобунова, А. А. Экономические отношения субъектов транспортного рынка при повышении качества транспортных процессов [Текст] / Ю. И. Соколов, И. М. Лавров, Л. О. Аникеева-Науменко, А. А. Бобунова // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2021. – № 3. – С. 61-72.

164. Солодилова, Н., Маликов, Р., Гришин, К. Прогнозирование инвестиционного потенциала предпринимательства в регионе [Текст] / Н. Солодилова, Р. Маликов, К. Гришин // Общество и экономика. – 2016. – № 3. – С. 79-95.

165. Справочник эксплуатационника речного транспорта [Текст] / М. Д. Амузин, В. С. Бубякин, К. А. Гаринов и др. // Под ред. С. М. Пьяных. – М.: Транспорт, 1995. – 360 с.

166. Спрос на речные круизы в России этим летом на 50-60 % выше прошлогоднего [Текст] / М. Ломидзе // Интерфакс Туризм. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/78750/> (дата обращения: 28.08.2021).

167. Стратегическое планирование [Текст] / М. Н. Руденко, Е. Д. Оборина, Д. Н. Письменников. – Пермь: Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2014. – 96 с.

168. Стратегический менеджмент [Текст] / А.В. Тебекин. М: Юрайт, 2021. – 333 с.

169. Терешина, Н. П., Митусова, А. В., Дмитриева, Е. В. Стратегические приоритеты и методы прогнозирования объемов и структуры грузовых перевозок [Текст] / Н. П. Терешина, А. В. Митусова, Е. В. Дмитриева // Транспортное дело России. – 2022. – № 5. – С. 162-164.

170. Терешина, Н. П., Подсорин, В. А., Жаков, В. В. Стратегические приоритеты управления конкурентоспособностью транспортного комплекса [Текст] / Н. П. Терешина, В. А. Подсорин, В. В. Жаков // В сборнике XII

международной конференции: Управление развитием крупномасштабных систем, 2019. – С. 688-690.

171. Терешина, Н. П., Галабурда, В. Г., Бубнова, Г. В., Киреев, В. Л., Куприянова, Г. В. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте [Текст] – М.: МИИТ, 2003. – 227 с.

172. Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд – М.: Банки и биржи, 2008. – 576 с.

173. Транспорт России. Статистический сборник [Текст] – М.: ФГСС, 2021 – 884 с.

174. Транспорт в России. 2018: Стат.сб./Росстат [Текст] – М.: 2018. – 101 с. [Электронный ресурс] – URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2018/transp18.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/transp18.pdf) (дата обращения: 19.06.2019).

175. Туризм в России. Статистика. 29.12.2018 [Электронный ресурс] – URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) (дата обращения: 19.06.2019).

176. Чимитдоржиева, Е. В., Вахромеев, И. В. Роль транспортной инфраструктуры в повышении эффективности пространственного социально-экономического развития региона [Текст] / Е. В. Чимитдоржиева, И. В. Вахромеев // Экономика. Статистика. Информатика. – 2013. – № 5. – С. 125-129.

177. Шаланов, Н. В. Математические методы исследования систем [Текст] / Н. В. Шаланов // Saarbrucken, Deutschland: Palmarium academic publishing, 2012. – 140 с.

178. Шаланов, Н. В. Системный анализ. Кибернетика. Синергетика: математические методы и модели. Экономические аспекты [Текст] / Н. В. Шаланов – Новосибирск: НГТУ, 2008. – 288 с.

179. Шаланов, Н. В., Шаланова, О. Н., Пешкова, М. Н. Методика оценки потенциала стратегии предприятия [Текст] / Н. В. Шаланов, О. Н. Шаланова,

М. Н. Пешкова // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2015. – № 3. – С. 39-45.

180. Шаляпина, И. П., Анциферова, О. Ю., Мягкова, Е. А. Стратегическое планирование деятельности предприятия АПК [Текст] / И. П. Шаляпина, О. Ю. Анциферова, Е. А. Мягкова - М: Лань, 2017. – 210 с.

181. Шарко, И. А. Потенциал и развитие предприятия [Текст] / И.А. Шарко, Е.В. Ульяненко. – Харьков: Изд-во Харьк. гос. университета, 2013. – 144 с.

182. Шендалев, А. Н. Формирование системы стратегического управления развитием промышленных предприятий : автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 [защита: Омский гос. ун-т, 23.11.2004, Шендалев Александр Николаевич] – Омск: 2004. – 20 с.

183. Шевченко, Д. К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала [Текст] / Д. К. Шевченко. – Владивосток: Изд-во ДГУ, 1984. – 156 с.

184. Совершенствование методики анализа экономического потенциала хозяйствующего субъекта [Текст] / Т. Г. Шешукова, Е. В. Колесень. – Пермь: Пермский гос. нац. исслед. ун-т, 2013. – 195 с.

185. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М. Б. Шифрин. М: Юрайт, 2022. – 321 с.

186. Эконометрика [Текст] / Под ред. И. И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 344 с.

187. Яфаров, Р. К. Влияние туризма на социально-экономическое положение региона : автореф... канд. социол. наук: 22.00.03 [защита: Саратов. гос. ун-т им. Н.Г. Чернышевского, 22.09.2006, Яфаров Руслан Кязымович] – Саратов: 2006. – 18 с.

188. Anisimov, K., Borodulina, S. Development Potential of River Tourist Transportation in Russia [Текст] / Lecture Notes in Networks and Systems, 2022, 402 LNNS, С. 1315-1323. – URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-96380-4\\_146](https://doi.org/10.1007/978-3-030-96380-4_146).

189. Ansoff, H. I. Strategies for Diversification [Текст] / H. I. Ansoff – Harvard Business Review. September-October 1957. – 386 c.
190. Anyigba, H., Borodulina, S., Pantina, T., Trofimova, L. COVID-19 Phobia and Organizational Effectiveness: What is the Role of Organizational Support? [Текст] / H. Anyigba, S. Borodulina, T. Pantina, L. Trofimova // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2022. – 402 LNNS. – C. 1324-1332. – URL: [https:// doi.org/ 10.1007/978-3-030-96380-4\\_147](https://doi.org/10.1007/978-3-030-96380-4_147).
191. Anyigba, H., Borodulina, S., Pantina, T., Trofimova, L. The Impact of COVID-19 Phobia on Business Climate in the Transportation Sector: Evidence from Russia [Текст] / H. Anyigba, S. Borodulina, T. Pantina, L. Trofimova // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2022. – 402 LNNS. – pp. 1390-1398. – URL: [https:// doi.org/ 10.1007/978-3-030-96380-4\\_154](https://doi.org/10.1007/978-3-030-96380-4_154).
192. Athanasios, A. Pallis, Kleopatra, P. Arapi & Aimilia, A. Papachristou (2019) Models of cruise ports governance [Текст] / Athanasios A. Pallis, Kleopatra P. Arapi & Aimilia A. Papachristou // Maritime Policy & Management. – 46:5. – pp. 630-651. – URL: [https:// doi.org/10.1080/03088839.2019.1590657](https://doi.org/10.1080/03088839.2019.1590657).
193. Azele, Mathieu & Bruno, Van Pottelsberghe. The economic role of the aviation industry in Belgium [Текст] / Azele Mathieu & Bruno Van Pottelsberghe // Brussels Economic Review. ULB Universite Libre de Bruxelles. (2005). – pp. 393-418. – URL: <https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/12017/1/ber-0339.pdf>.
194. Bagirov, E., Pantina, T. A., Borodulina, S. A. Seaport development management based on business process modeling [Текст] / E. Bagirov , T. A. Pantina , S. A. Borodulina // E3S Web of Conferences. – 2021. – 258. – 2002. – URL: [https:// doi.org/10.1051/e3sconf/202125802002](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125802002).
195. Ban, I, Peručić, D., Vrtiprah, V. (2018). Dubrovnik as a Cruise Destination (current trends and development strategies) [Текст] / I Ban, D. Peručić, V. Vrtiprah // Business Excellence, XII (2), pp. 105-122. – URL: [https:// doi.org/10.22598/pi-be](https://doi.org/10.22598/pi-be).
196. Borodulina, S., Pantina, T. Modeling the Effects of Inland Waterway Transport Infrastructure Development [Текст] / S. Borodulina, T. Pantina // Lecture

Notes in Networks and Systems. – 2022. – 402 LNNS. – pp. 1342-1350. – URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-96380-4\\_149](https://doi.org/10.1007/978-3-030-96380-4_149).

197. Borodulina, S., Pantina, T. Model of Sustainable Economic Development in the Context of Inland Water Transport Management [Текст] / S. Borodulina, T. Pantina // Advances in Intelligent Systems and Computing 1258 AISC. – pp. 806. – 2021 | book-chapter – URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-57450-5\\_68](https://doi.org/10.1007/978-3-030-57450-5_68).

198. Brida, J., Pulina, M., Riano, E., & Zappata-Aguire, S. (2012). Cruise visitors' intention to return as land tourists and to recommend a visited destination [Текст] / J. Brida, M. Pulina, E. Riano & S. Zappata-Aguire // International Journal of Tourism and Hospitality Research. – 23. – pp. 395-412. – URL: <https://doi.org/10.1080/13032917.2012.712873>.

199. Buskirk, Bruce D. and Popper, Edward D. Growth Strategies for High Tech Firms [Текст] / Bruce D. Buskirk, Edward D. Popper // The Graziadio Business Report; Spring. – 1998. – 75 с.

200. Cruise Lines International Association (CLIA), 2020 [Электронный ресурс] – URL: <https://cruising.org/news-and-research/press-room/2020/march/clia-covid-19-toolkit>.

201. Chen, Jamie & Neuts, Bart & Nijkamp, Peter & Liu, Jingjing. (2016). Demand Determinants of Cruise Tourists in Competitive Markets: Motivation, Preference and Intention [Электронные текстовые данные] / Chen, Jamie & Neuts, Bart & Nijkamp, Peter & Liu, Jingjing. // Tourism Economics. – 22. – 10.5367/te.2016.0546. April – URL: <https://doi.org/10.5367/te.2016.0546>.

202. Cruise Industry News (2019). Annual Report 2019 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.cruiseindustrynews.com/annual-cruise-industry-report.html> (Accessed on March 3, 2019).

203. CNR\_annual\_report\_FR\_2018\_BD.pdf [Электронный ресурс] (дата обращения: 10.03.2019).

204. Domar E. A Theoretical Analysis of Economic Growth [Текст] / E. Domar // AER, 1952.



205. Dragin, A., Jovičić & D. Bošković (2010) Economic Impact of Cruise Tourism along the Paneuropean Corridor VII [Электронные текстовые данные] / A. Dragin, Jovičić & D. Bošković // Economic Research-Ekonomska Istraživanja. – 23:4. – pp. 127-141. – URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2010.11517438>.
206. Dwyer, L., Douglas, N., and Levike, Z. (2004), Assessing the Economic Contribution of Cruise Ship Visits [Текст] / Dwyer, L., Douglas, N., and Levike, Z. // Tourism in the Marine Environment. – vol. 1. – No. 1. – pp. 5-16.
207. Dwyer, L., Forsyth, P., Spurr, R., & Ho, T. (2008). Tourism's economic contribution versus economic impact assessment: Differing roles for satellite accounts and economic modelling [Текст] / Dwyer, L., Forsyth, P., Spurr, R., & Ho, T. // In A. Woodside & D. Martin (Eds.), Tourism management. Analysis, behaviour and strategy. – 1st ed. – pp. 459-469. – UK: CABI.
208. European Centre for Disease Prevention and Control, An agency of the European Union, 2020. COVID-19 cases worldwide [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/download-todays-data-geographic-distribution-covid-19-cases-worldwide>.
209. Fleming, David A. & Measham, Thomas G. Local job multipliers of mining. (2014) [Электронный ресурс] / David Fleming A. & Thomas G. Measham // – URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/enhanced/doi/10.1111/1467-8489.12043/?regionCode=RU&identityKey=ba3d78bb-d28f-4a62-91d1-f6eda389ba5c&isReportingDone=true>.
210. Hixyst Annual Report Year 2018. Market Observation inland navigation in Europe. River Cruises [Электронный ресурс] - URL: <https://www.inland-navigation-market>. – URL: [https://www.org/wp-content/uploads/2018/09/CNR\\_annual\\_report\\_FR\\_2018\\_BD.pdf](https://www.org/wp-content/uploads/2018/09/CNR_annual_report_FR_2018_BD.pdf) (дата обращения: 10.03.2019).
211. Hixyst Inland Navigation in Europe: Market Observation 2017 / // The European River Cruise Association, 2018 [Электронный ресурс]. – URL:

[https://www.inland-navigation-market.org/wp-content/uploads/2017/09/cCNR\\_annual\\_report\\_EN\\_Q2\\_2017\\_BD\\_-1.pdf](https://www.inland-navigation-market.org/wp-content/uploads/2017/09/cCNR_annual_report_EN_Q2_2017_BD_-1.pdf) (дата обращения: 10.03.2019).

212. Holland, J., Mazzarol, T. N., Soutar, G., Tapsall, S. A., Elliott W. Cruising through a pandemic: The impact of COVID-19 on intentions to cruise [Электронные текстовые данные] / J. Holland, T. N. Mazzarol, G. Soutar, S. A. Tapsall, W. Elliott // *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. – 2021. – Vol. 9. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100328>.

213. Hur, Y., & Adler, H. (2013). An exploratory study of the propensity for South Koreans to take cruises: Investigating Koreans' perceptions of cruise ship travel [Текст] / Y. Hur, & H. Adler // *International Journal of Tourism Research*. – 15. – pp. 171-183. – URL: <https://doi.org/10.1002/jtr.1862>.

214. Ito, H., Hanaoka, S., Kawasaki, T. The cruise industry and the COVID-19 outbreak [Текст] / H. Ito, S. Hanaoka, T. Kawasaki // *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. – 2020. – Vol. 5. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100136>.

215. Roderig, J.P., Notteboom, T. Geography of cruises: routes, not destinations [Текст] / J.P. Roderig, T. Notteboom // *Applied Geography*. – 38. – 2013. – pp. 31-42.

216. Juan, Gabriel Brida, Vincenzo Fasone, Raffaele Scuderi (2014) Exploring the Determinants of Cruise Passengers' Expenditure at Ports of Call in Uruguay [Электронный ресурс] / Juan Gabriel Brida, Vincenzo Fasone, Raffaele Scuderi – URL: <https://doi.org/10.5367/te.2013.0322>.

217. Kenneth, Button & Junyang, Yuan Airfreight. Transport and Economic Development: An Examination of Causality. (2013) [Электронный ресурс] / Kenneth Button & Junyang Yuan Airfreight – URL: <http://usj.sagepub.com/content/50/2/329.abstract> – URL: <https://doi.org/10.1177/0042098012446999>.

218. Klein, R.A. 2006. 24 Turning Water into Money: The Economics of the Cruise Industry [Электронный ресурс] / Klein // *Cruise Ship Tourism*. – URL: <https://doi.org/10.1079/9781845930486.0261>.

219. Manning, T. Managing Cruise Ship Impacts: Guidelines for current and potential destination communities [Электронный ресурс] / Manning // 2006. – Retrieved from the website of Tourisk. – Inc.: – URL: <http://www.tourisk.org/content/projects/Managing20Cruise20Ship%20Impacts.pdf>.
220. McArthur, David Philip & Thorsen, Inge & Ubae, Jan (2013). Employment, transport infrastructure and rural depopulation: a new spatial equilibrium model [Электронный ресурс] / McArthur, David Philip & Thorsen Inge & Ubae Jan – URL: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=a46120> (дата обращения: 20.11.2020).
221. Marazzo, Marcial & Scherre, Rafael & Fernandes, Elton Air transport demand and economic growth in Brazil: A time series analysis. (2010) [Электронный ресурс] / Marazzo Marcial & Scherre Rafael & Fernandes Elton – URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/transe/v46y2010i2p261-269.html> (дата обращения: 17.05.2020).
222. Marusic, Z., Sever, I. and Ivandich, N. Mediterranean cruise routes and the location of Dubrovnik [Электронный ресурс] / Marusic Z., Sever I. and Ivandich N. // Cruise tourism and society. – 20123-16. – Springer. – URL: [http://proxylibrary.hse.ru:2083/chapter/10.1007%2F978-3-642-32992-0\\_1](http://proxylibrary.hse.ru:2083/chapter/10.1007%2F978-3-642-32992-0_1).
223. Meng, Q. and Wang, S., A scenario-based dynamic programming model for multi-period liner ship fleet planning [Текст] / Meng, Wang // Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. – 2011. – Vol. 47. – No. 4. – pp. 401-413.
224. Mileski, J.P., Wang, G. and Beacham, L.L. Understanding the causes of recent cruise ship mishaps and disasters [Текст] / Mileski J.P., Wang G. and Beacham L.L. // Research in Transportation Business & Management. – 2014. – Vol. 13. – No. 1. – pp. 65-70.
225. Naumov, I.V. Theoretical and Methodological Foundations of Designing a balance Model for Reproducing Investment Potential of Institutional Sectors in the Regional System [Текст] / I. V. Naumov // Finance: Theory and Practice. – 2019. – 23(5). – pp. 101-114.

226. Notteboom, T., A. Pallis, PW de Langen, and A., Papachristou. 2013. Advances in port Research: the contribution of 40 years of maritime policy and management [Электронные текстовые данные] / Notteboom, T., A. Pallis , PW de Langen, and A. Papachristou // Maritime Policy and Management. – 40 (7). – pp. 636-653. – URL: [https:// doi.org/10.1080 / 03088839.2013.851455](https://doi.org/10.1080/03088839.2013.851455).
227. Notteboom, T., Parola, F., Satta, G., and Pence, L. Disclosure as a tool for managing stakeholder relationships: a longitudinal study in the Port of Rotterdam [Электронные текстовые данные] / Notteboom, T., F. Parola, G. Satta, and L. Pence. // International Journal of Logistics Research and Applications. – 2015. – 18 (3). – С. 228-250. – URL: [https:// doi.org/ 10.1080 / 13675567.2015.1027149](https://doi.org/10.1080/13675567.2015.1027149).
228. Oosterhaven, Jan and Stelder, Dirk. Net Multipliers Avoid Exaggerating Impacts: With a Bi-Regional Illustration for the Dutch Transportation Sector. Available at SSRN, 2002 [Электронный ресурс] – URL: <https://ssrn.com/abstract=330415> (дата обращения: 20.01.2021).
229. Oyogoa, F. (2016). Cruise Ships: Continuity and Change in the World System [Текст] / F. Oyogoa // Journal of World-Systems Research. – 22(1). – pp. 31-37.
230. Pallis, Athanasios & Rodrigue, Jean-Paul & Notteboom, Theo. (2014). Editorial: Cruises and cruise ports: Structures and strategies [Электронный ресурс] / Pallis, Athanasios & Rodrigue, Jean-Paul & Notteboom, Theo // Research in Transportation Business & Management. – 13. – URL: [https:// doi.org/ 10.1016/j.rtbm.2014.12.002](https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.12.002).
231. Pantina, T., Borodulina, S. Assessment of regional transport accessibility indices for inland water transport services [Текст] / T. Pantina, S. Borodulina // E3S Web of Conferences. – 244. – 2021.
232. Papathanassis, A. Income lighthouses at sea: The potential of cruise tourism for German destinations [Текст] / A.Papathanassis. – TASH Fachtaunq Kreuzfahrt. – Kiel, 2011. – 23 p.

233. Papatheodorou, Andreas. (2006). The cruise industry: An industrial organization perspective [Электронный ресурс] / Papatheodorou, Andreas – URL: <https://doi.org/10.1079/9781845930486.0031>.
234. River Cruise Directory. IG RiverCruise, Summer of 2019 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kivercruise.com/pdf/Directory-V1-en.pdf> (дата обращения: 03.02.2021).
235. Ros, Chaos, S., Pallis, A. A., Saurí Marchán, S. et al. Economies of scale in cruise shipping [Электронный ресурс] / Ros Chaos, S., Pallis, A. A., Saurí Marchán, S. // Marit Econ Logist. – 2020. – URL: <https://doi.org/10.1057/s41278-020-00158-3>.
236. Sablina, A. Borodulina, S. The development of transport infrastructure development projects [Электронные текстовые данные] / A. Sablina, S. Borodulina // E3S Web of Conferences. – 326. – 00034 (2021). – URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202132600034>.
237. Wang, K., Wang, S., Zhen, L. и Qu, X. Cruise Shipping overview: operations planning and research opportunities [Электронные текстовые данные] / Wang, K., Wang, S., Zhen, L. и Qu, X. // Maritime Business Review. – 2016. – Vol. 1. – № 2. – pp. 133-148. – URL: <https://doi.org/10.1108/MABR-04-2016-0007>.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А****Утверждаю:**

Первый проректор РУТ (МИИТ)



В.С. Тимонин

«4» августа 2023 г.**СПРАВКА**

о внедрении

Результаты диссертационного исследования Анисимова Константина Олеговича на тему «Стратегическое планирование перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах» по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика позволили разработать учебно-методические материалы для проведения лекционных и практических занятий по дисциплине «Экономика и управление на транспорте» для слушателей образовательных программ бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

И.о. заведующего кафедрой «Экономика и управление на транспорте», к.э.н.

М.Г. Дашкина

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

МОСКОВСКОЕ РЕЧНОЕ ПАРОХОДСТВО

Лист 11.22 № 1/784  
на \_\_\_\_\_

## СПРАВКА

о практическом использовании результатов диссертации  
Анисимова Константина Олеговича «Стратегическое планирование перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика).

Результаты диссертационного исследования связаны с разработкой и апробацией методических положений по стратегическому планированию речных пассажирских перевозок на туристских маршрутах. В практической деятельности это позволит повысить уровень обоснованности стратегических решений и планов по развитию пассажирских перевозок на уровне отрасли, региона, судоходной компании. Предложенный автором инструментарий позволяет выполнить обоснование потребности в инвестициях в развитие круизного флота и портовой инфраструктуры, в совершенствование организации бизнес-процессов перевозки пассажиров, а также в улучшение параметров взаимодействия при создании региональных туристических кластеров.

Результаты исследования нашли применение в практической деятельности Публичного акционерного общества «Московское речное пароходство» (бренд Круизная компания «Мостурфлот») при осуществлении функции стратегического планирования и прогнозирования развития пассажирских перевозок.

Генеральный директор

А.В. Искрин



**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

Исх №15-1/758 от 20.11.2023

**СПРАВКА**

о внедрении результатов диссертации Анисимова Константина Олеговича «Стратегическое планирование перевозок пассажиров внутренним водным транспортом на туристских маршрутах», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика).

Диссертационное исследование Анисимова К.О. охватывает круг актуальных вопросов, связанных с процессом стратегического планирования пассажирских перевозок на туристских маршрутах внутренним водным транспортом. Применение авторского подхода, который базируется на ресурсном подходе и методе нормативного прогноза, позволит существенно повысить уровень стратегирования в отрасли. Разработанный автором инструментарий дает возможность оценить потребность в инвестициях в развитие инфраструктуры и судов. Результаты исследования приняты к внедрению в ООО «ГАМА».

Генеральный директор ООО «ГАМА»



Галкин Д.Н.