

## ОСОБЕННОСТИ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РЕЧНЫХ ПЕРЕВОЗОК НА ТУРИСТСКИХ МАРШРУТАХ

*К. О. Анисимов*

*Государственный университет морского и речного флота  
им. адмирала С. О. Макарова, Санкт-Петербург, Российская Федерация*

Выявлены и описаны тенденции развития пассажирских перевозок внутренним водным транспортом на туристских маршрутах. Проиллюстрировано влияние применяемых методов стратегического планирования на эффективность принимаемых решений по развитию отрасли, связанных с обеспечением качества и надежности транспортных услуг внутри страны, ростом удовлетворенности потребностей экономики и общества в туристских перевозках, оптимальным инвестированием средств в инфраструктуру водного транспорта регионов. Исследованы причины, предпосылки совершенствования применяемых методов стратегического планирования на внутреннем водном транспорте России. Отражены особенности стратегического планирования на основе выявленных тенденций развития рынка туристских речных перевозок и внешних факторов. Выполнен анализ понятийного аппарата в части оценки стратегического потенциала развития перевозок как инструмента стратегического планирования отрасли. Выявлены особенности проведения такого рода оценки для туристских перевозок внутренним водным транспортом. С учетом актуальных задач стратегического планирования предложено авторское определение стратегического потенциала, которое базируется на расчете ресурсной составляющей потенциала, потенциале бизнес-процессов в данном сегменте, а также эффективности взаимодействия с предприятиями смежных отраслей, участвующих в формировании круизного продукта. Описаны составные элементы модели оценки стратегического потенциала пассажирских перевозок на туристских маршрутах с учетом специфики такого рода перевозок, связанных с их дифференциацией по регионам, неравномерностью пассажиропотока в регионах. Приведены примеры оценки параметров потенциала. Представлена визуализация модели оценки потенциала туристских перевозок в Российской Федерации в контексте управления ресурсами, процессами и взаимодействиями на внутреннем водном транспорте.

**Ключевые слова:** внутренний водный транспорт, пассажирские перевозки, туристские маршруты, речные круизы, стратегическое планирование, потенциал.

**Для цитирования:** Анисимов К. О. Особенности и инструменты стратегического планирования речных перевозок на туристских маршрутах // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 129–139. DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-129-139.

### **Введение**

Российская Федерация обладает огромным потенциалом развития перевозок пассажиров на туристских маршрутах по внутренним водным путям. В России протяженность внутренних водных путей – более 101 тыс. км, уникальная природа, богатейшее культурно-историческое наследие в прибрежных регионах, зачастую доступных исключительно с воды [1]. В настоящее время работающие в данном секторе суда под флагом РФ освоили свыше 50 круизных маршрутов. Примерно 90 % из них организованы на Единой глубоководной системе (ЕГС) европейской части России. В среднем за навигацию по внутренним водным путям России осуществляется перевозка порядка 300–350 тыс. российских и иностранных туристов.

Полная реализация потенциала развития речных туристских перевозок в России позволит увеличить доходы отрасли, обеспечить ускоренное развитие смежных отраслей и видов деятельности, повысить престиж туризма в России, добиться структурных сдвигов в таких сферах, как экология, благоустройство городов. Оценка потенциала развития туристских перевозок позволит обосновывать управленческие решения на разных уровнях отраслевого управления: федеральном, региональном, на уровне судоходной компании (СХК). Методически обоснованный подход к оценке стратегического потенциала (СП) также может служить основой распределения инвестиций по регионам с максимальным уровнем отдачи.

### Состояние и тенденции развития речных перевозок на туристских маршрутах

Доля туристских перевозок на внутреннем водном транспорте (ВВТ) за последние несколько лет составила 2,6–3,3 % по объему перевезенных пассажиров и 61,2–67,9 % по пассажирообороту. Средняя продолжительность пребывания в круизе составляет 7–8 сут. Согласно данным Росстата, соотношение российских и иностранных пассажиров на туристских маршрутах – 70/30. По экспертным оценкам [2–5], только на берегу (без учета стоимости путевок и оплаты дополнительных услуг СХК-туроператорам) пассажирами круизных судов расходуется не менее 20 млрд руб. ежегодно. Структура и динамика пассажирских перевозок на ВВТ и по регионам РФ имеют существенные отличия [6]. По объемным показателям туристские перевозки наиболее значимы в ЦФО – Центральном федеральном округе (44 %), ПФО – Поволжском федеральном округе (27 %) и на Дальнем Востоке (11 %). По пассажирообороту наиболее значимая статистика туристских перевозок отмечается в ЦФО (64 %), ПФО (19 %), что обусловлено спецификой ЕГС и развитостью круизных маршрутов. Сектор туристских перевозок в регионах РФ сильно дифференцирован (на рис. 1 представлены ЦФО; ПФО; ДФО – Дальневосточный федеральный округ; СФО – Сибирский федеральный округ; УФО – Уральский федеральный округ; ЮФО – Южный федеральный округ; СЗФО – Северо-Западный федеральный округ).

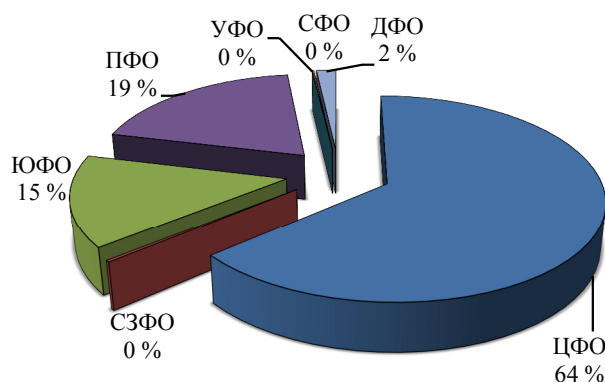


Рис. 1. Структура пассажирооборота ВВТ на туристских маршрутах в федеральных округах РФ

Доля в пассажирообороте туристских маршрутов очень высока в ЦФО (84–93 %), в ЮФО (77–83 %), в ПФО (65–70 %) при среднем показателе по стране 68 % в 2019 г. В целом к наиболее значимым с позиции стратегического управления объектам в настоящее время следует отнести круизные перевозки в ЦФО, ПФО, СЗФО и ЮФО (рис. 2), а с учетом развития Дальнего Востока и высокой доли туристских перевозок в данном регионе – ДФО.

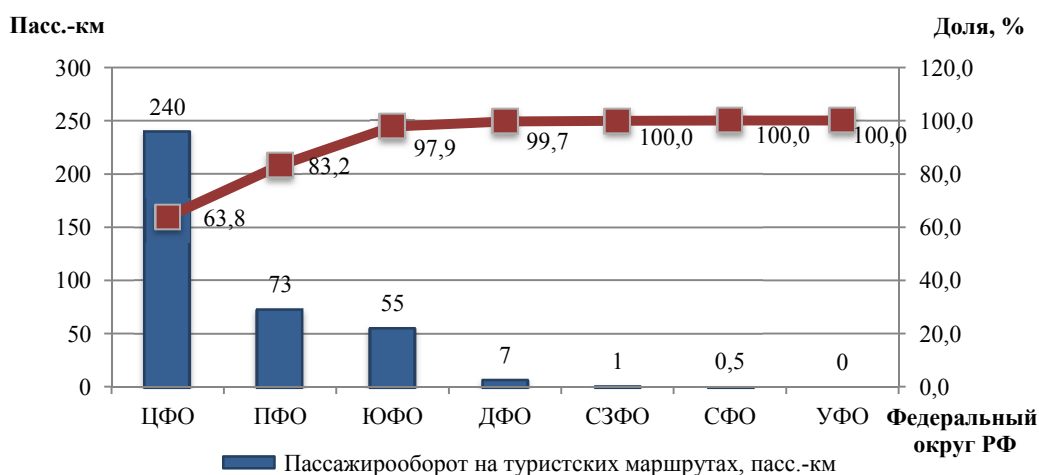


Рис. 2. Пассажирооборот ВВТ РФ на туристских маршрутах и его накопленная доля по федеральным округам в 2019 г.

Задача управления в сфере туристских перевозок заключается в обеспечении их устойчивого развития на основе стратегического планирования ресурсов, инвестиций и результатов на федеральном (на уровне ВВТ), региональном (на уровне водных путей/бассейнов) и уровне СХК. Выбор метода управления зависит от тенденций развития рынка перевозок пассажиров. В настоящее время можно выделить следующие тенденции развития туристских перевозок:

- наличие большого потенциала развития туристских перевозок на ВВТ;
- наличие существенно-неоднородной структуры туристских перевозок по регионам;
- 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 в мире в целом.

### **Особенности стратегического планирования с учетом тенденций развития речных перевозок на туристских маршрутах**

Потенциальный рост речных туристских перевозок существенно определяется качеством стратегического планирования. Согласно федеральному закону [7] 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. Стратегическое планирование представляет собой способ моделирования развития объекта, направленный на разработку концепции его развития в долгосрочной перспективе [8–10]. В методологии стратегического планирования как науке выделяют основные подходы: комплексный, структурно-функциональный, программно-целевой, мультипликативный, социально-нормативный, ресурсосберегающий и динамический [11–14]. Исследование теоретико-методических подходов к стратегическому планированию выполнено многими авторами [8, 9, 12, 13], однако ввиду возрастающей сложности, нестационарности внешней среды актуальность поиска и обоснования методов и инструментов стратегического управления по-прежнему высока.

Стратегические цели развития заданы с учетом потребности обеспечения роста экономической эффективности как отрасли в целом, так и ВВТ регионов [15]. 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 [14]. 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. Следует отметить, что процесс стратегического планирования (по прошествии разных этапов 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 [15, 16].

Внешняя среда ВВТ генерирует неопределенность развития, а методы, используемые для формирования прогнозов развития подотрасли, часто основываются на традиционных методах экстраполяции данных. По мере нарастания факторов нестационарности прогнозы, построенные на основе использования методов экстраполяции, существенно расходятся с достигнутыми параметрами [15]. Можно утверждать, что прошлые тренды, заложенные в основу прогнозных моделей, являются неадекватными современным условиям, поскольку не отражают влияние факторов внешней среды [17–19]. Исследователи пытаются разработать множество прогнозов развития экономики, однако влияние внешних факторов часто ставят под сомнение прогнозы аналитиков. В условиях нестабильности изменения среды постоянно переформируют пара-

метры объектов и систем, прежде всего связанные с модернизацией основных фондов, технологий, требований к компетенциям. В связи с этим необходимо 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. Таким образом, 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.);
- со 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 координационно-ручного управления на разных уровнях принятия решений;
- с необходимостью согласования основных индикаторов плана с регионами, а также крупными отраслевыми организациями.

В настоящее время стратегическое планирование и управление в транспортной сфере на разных уровнях имеют отличительные особенности [20]. Разрабатывается и существует большое количество разрозненных документов стратегического характера (федеральных стратегий, федеральных целевых программ, стратегий и программ развития отраслей и регионов), которые часто дублируют друг друга или противоречат друг другу и поэтому неэффективны с позиции их вклада в развитие отрасли [18]. Ввиду целей настоящей работы наибольший интерес представляет комплекс методов и инструментов стратегического планирования достижения целей туристских перевозок на основе использования текущего потенциала и стратегических возможностей развития. Перечислим особенности современного стратегического планирования в сфере туристских перевозок:

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 позволяют 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 [21, 22].

### **Оценка стратегического потенциала как инструмент стратегического планирования перевозок на туристских маршрутах**

Все стратегические решения и действия, нацеленные на решение проблем функционирования и развития объекта исследования, как правило, основаны на понимании четкого ориентира, т. е. 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, и скорость изменения состояния объекта от фактического до желаемого (целевого). В ряде случаев целесообразно использовать понятие стратегического потенциала (СП) в описании как желаемого состояния объекта в сравнении с текущим положением, так и скорости достижения желаемых параметров. Слово «потенциал» происходит от латинского слова «potential», обозначающего мощь, скрытые возможности. Сущность понятия потенциала в экономике, выявленная в ходе обзора научных трудов [13, 16, 23, 24], проявляется в основных подходах к его описанию:

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.

В публикациях встречаются понятия экономического, рыночного, производственного, трудового, научно-технического потенциала предприятия. В разных источниках понимание потенциала происходит через совокупность ресурсов (мощностей). 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 ЕГС и прочих водных путей РФ, а также природные, климатические условия судоходства и др. В большой выборке зарубежных и отечественных трудов преобладает акцент на использовании инноваций с целью приращения экономического потенциала регионов, отраслей, организаций, в том числе и транспортных [8, 10, 15], эти направления рассматриваются в рамках стратегического управления.

Обобщение подходов к раскрытию сути понятия «потенциал», существующих в научных работах, позволяет сделать вывод – 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. Термин «стратегический потенциал» применяется в рамках стратегического управления различными объектами, нередко и на водном транспорте. Различия в понимании сущности СП 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. На водном транспорте СП должен рассматриваться в таких ракурсах, как уровень управления (СХК, администрация бассейна внутренних водных путей, ВВТ как подотрасль транспорта) и объект управления. Так, обобщение научных подходов к раскрытию понятия СП позволяет сформулировать его для изучаемой сферы как совокупность потенциальных возможностей развития пассажирских перевозок на туристских маршрутах ВВТ для достижения стратегических целей и индикаторов развития данного сегмента в рамках определенного набора ресурсов и компетенций при выполнении комплекса операций и процессов. Сформированное представление о сущности понятия СП позволяет использовать достаточно разнообразные подходы к его экономико-математическому выражению. Однако применение способа расчета должно определяться спецификой объекта управления.

### **Концепция оценки стратегического потенциала развития перевозок на туристских маршрутах внутренним водным транспортом**

Стратегический потенциал развития перевозок на туристских маршрутах ВВТ можно оценить, используя его частные составляющие (элементы): ресурсную, процессную, потенциал взаимодействия. В связи с этим разработана система показателей, отражающих состояние указанных элементов. Данные показатели должны отражать взаимосвязи ресурсов и способностей с производимым системой продуктом. Стратегический потенциал развития туристских перевозок позволяет реализовать стратегии развития данного сектора. Подход к формированию совокупности показателей для оценки СП развития туристских перевозок учитывает комплекс факторов развития данного сектора на основе описания ресурсной ( $R$ ), процессной ( $P$ ) компонент и элемента взаимодействий ( $I$ ) в рамках производства готового продукта – перевозки. Так, СП развития перевозок на туристских маршрутах ВВТ описывается следующим образом:

$$СП = f(R, P, I).$$

Состояние элементов СП не является стационарным, оно может измениться при осуществлении инвестиций, внедрении инноваций, адаптации компетенций персонала и оптимизации организации управления процессами перевозок в исследуемом сегменте.

Расчет СП развития перевозок на туристских маршрутах водным транспортом предполагает проведение оценки составляющих его параметров на основе анализа как текущих позиций, так и будущих траекторий развития. Для обоснования траектории развития сформирована система показателей, использование которой позволит оценить степень обоснованности принятия различных направлений возможного развития туристских перевозок на разных уровнях управления: на уровне отрасли ВВТ в целом; на уровне региона / водного пути; на уровне СХК.

Таким образом, концепция оценки СП развития пассажирских перевозок на туристских маршрутах ВВТ основывается на определении интегрального показателя СП и отдельных элементов-факторов, его формирующих. К  $j$ -му элементу формирования СП следует отнести ресурсный, который, в свою очередь, следует подразделить на потенциал развития инфраструктуры ВВТ (причалов, портов, терминалов), потенциал использования флота и потенциал внутренних водных путей; а также такие элементы, как процессный потенциал и потенциал взаимодействия. Каждый элемент расчета СП базируется на ряде специфических показателей, формируемых на разных уровнях управления и регулирования. В количественном выражении СП туристских перевозок может быть представлен в виде алгебраической суммы реализованного ( $\Pi^p_\delta$ ) и нереализованного ( $\Pi^h_\delta$ ) потенциалов, что впоследствии будет являться предметом принятия стратегических решений по изменению параметров развития перевозок на туристских маршрутах на ВВТ:

$$\text{СП} = \Pi^p_\delta + \Pi^h_\delta.$$

Ориентиром для расчета элементов СП будет являться целевой показатель развития ( $a_i, i=1...l$ ), определенный для каждого элемента СП $_j$  ( $j=1...j$ ). Он может быть установлен на основе либо экспертных оценок, отраслевых стратегических планов и целей, либо заданных целевых приростов.

Оценка потенциала развития туристских перевозок осуществляется по следующей схеме:

1. Формируется массив данных, отражающих значения показателей (статистические данные за период анализа, усредненные значения показателей за период, максимальные значения показателей за период анализа, а также целевые значения показателей, отражающих цели развития отраслевого сегмента) на разных уровнях управления (ВВТ, регион / водный путь, СХК) в зависимости от цели анализа;

2. При исследовании заданных стратегических целей развития туристских перевозок на отраслевом уровне управления распределение усилий по значимости регулирования в направлениях стратегических целей (векторы ресурсного, процессного потенциалов и потенциала взаимодействия) происходит следующим образом:

– составляется массив данных по показателям, выбранным в качестве составляющих расчета СП $_t$  (либо за последний отчетный период, либо данные уровня текущего потенциала, достигнутого максимума за период анализа);

– описываются целевые значения отобранных показателей;

– оцениваются отклонения заданных показателей от фактически достигнутого (максимального за период) значения каждого из них;

– определяется уровень весовой значимости каждого  $i$ -го показателя для  $m$ -региона ( $X_i^{m\text{СП}}$ ) в векторе стратегической цели расчета СП $_t$  в комплексной оценке:

$$X_i^{m\text{СП}} = \frac{a_{ij}^{m\text{СП}}}{\sigma_{ij}^m \sqrt{\left(\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J (as_{ij}^{m\text{СП}})^2\right)}},$$

где  $\sigma_{ij}$  – среднеквадратичное отклонение анализируемого показателя за период анализа по  $m$ -региону ( $\sigma_{ij}^m$ ) в зависимости от цели и уровня расчетов;  $as_{ij}^{m\text{СП}}$  – стандартизованное целевое значение каждого показателя  $as_{ij}^{m\text{СП}}$  относительно целевого показателя (через значение  $\sigma_{ij}$ );

– определяется уровень весовой значимости ( $x_{ij}^{\text{СП}}$ ) каждого  $i$ -го показателя  $j$ -го элемента расчета потенциала в достижении СП $_j$ :

$$x_{ij}^{\text{СП}} = \frac{a_{ij}^{\text{СП}}}{\sigma_{ij} \sqrt{\sum_{i=1}^I (as_{ij}^{\text{СП}})^2}};$$

– выполняется комплексная оценка стратегической цели (элемента СП) путем суммирования элементов;

– определяется значимость направления стратегической цели (элемента СП) путем суммирования значимости элементов, соответствующих направлениям развития.

Использование методов экономико-статистического и математического анализа доказало свою актуальность во множестве работ автора [25], целью которых является описание расчетов потенциала в отраслях экономики. Применение данных методов к описанию потенциала туристских перевозок имеет ряд особенностей в зависимости от уровня определения потенциальных значений (отрасль, регион / водный путь / СХК). Данные особенности связаны с вопросами регулирования работы субъектов туристских перевозок, что отражается как в наборе включаемых в расчет показателей, так и в базовых оценках, которые заложены в оценку потенциалов.

### Оценка стратегического потенциала речных туристских перевозок в регионах России по элементам

Методика оценки потенциала речных туристских перевозок в регионах РФ, построенная на определении их весовых параметров в достижении стратегических целей развития, позволяет оценить оптимальный бюджет распределения средств (инвестиций) в развитие (рис. 3).

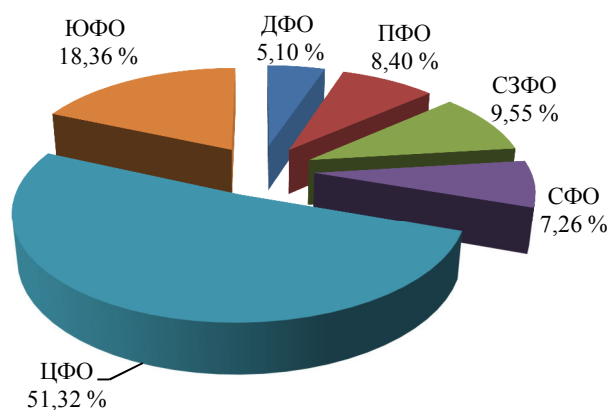


Рис. 3. Структура оптимального распределения инвестиционных средств на развитие речных туристских перевозок по федеральным округам РФ

Так, оптимальным будет являться направление бюджета развития на перевозки пассажиров на туристских маршрутах в ЦФО – 51,32 %; ЮФО – 18,36 %; СЗФО – 9,55 %; ПФО – 8,4 %; СФО – 7,26 %; ДФО – 5,1 %. Эта доля определяется как величиной достигнутого фактического освоенного потенциала, так и стратегическими целями развития. Данное распределение выполнено на основе расчета значимости отдельных показателей в комплексной оценке СП туристских перевозок региона (рис. 4).

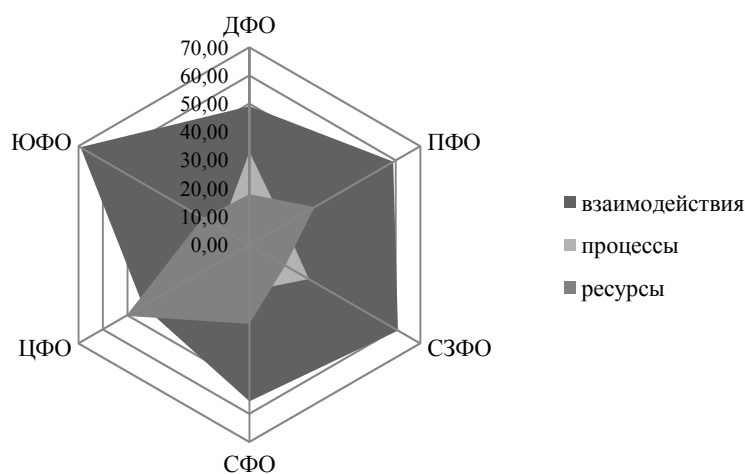


Рис. 4. Структура распределения средств на развитие речных туристских перевозок по направлениям развития в регионах ( $D_j^m$ ), %

В таблице приведены весовые оценки в отношении целевых значений принятых для расчета показателей: количество пассажирских причалов ( $a_1$ ); интенсивность использования причалов ( $a_2$ ); предельное значение интенсивности использования причалов ( $a_3$ ); доля перевозок на туристских маршрутах в общем объеме пассажирских перевозок ( $a_4$ ); доля перевозок на туристских маршрутах в общем пассажирообороте на водном транспорте ( $a_5$ ); интенсивность туристских перевозок на 1 км водных путей с гарантированными глубинами ( $a_6$ ); интенсивность туристского пассажирооборота на 1 км водных путей с гарантированными глубинами в регионе ( $a_7$ ).

#### Распределение бюджета развития по направлениям использования СП речных туристских перевозок по регионам

Регион	Уровень значимости в достижении целевых значений, %							$X_i^{мсп}$ , %	По элементам ( $D_i^m$ ), %		
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$	$a_7$		Взаимодействие	Процессы	Ресурсы
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = 5 + 6 + 7 + 8	11 = 3 + 4	12 = 2
ДФО	17,88	16,48	16,48	17,20	0,00	15,57	16,39	2,45	49,16	32,96	17,88
ПФО	26,74	7,44	6,88	7,06	29,19	7,73	14,96	2,23	58,94	14,32	26,74
СЗФО	14,71	13,07	11,38	16,89	20,54	15,97	7,44	2,55	60,85	24,44	14,71
СФО	28,06	8,26	8,09	5,97	35,62	6,70	7,31	2,07	55,60	16,35	28,06
ЦФО	50,42	3,15	2,94	1,53	32,00	5,20	4,76	1,66	43,49	6,09	50,42
ЮФО	19,12	6,00	5,60	8,05	45,61	9,04	6,58	1,92	69,28	11,60	19,12

К примеру, для развития речных туристских перевозок необходимо в большей мере уделять внимание ресурсным параметрам (ЦФО – 50,42 %); в остальных регионах основное внимание требуется уделить параметрам взаимодействия. На необходимость управления бизнес-процессами круизных перевозок указывают данные по ДФО (32,96 %) и СЗФО (24,44 %).

#### Заключение

Стратегический потенциал отражает стратегические возможности развития либо дополнительные потребности и резервы для реализации стратегических целей. Рассматриваемый подход к оценке СП развития речных перевозок пассажиров на туристских маршрутах предполагает декомпозицию на ресурсную, процессную составляющие и элемент взаимодействия.

Кроме того, оценку СП речных туристских перевозок следует выполнять на разных уровнях управления, на которых осуществляется постановка стратегических целей, мониторинг достигнутых значений, контроль степени их достижения, а также разрабатываются управленческие решения по результатам мониторинга.

Перспективный уровень потенциала (СП) может быть описан в виде максимально возможного целевого объема ресурсов, технологий и компетенций речных туристских перевозок при их 100-процентном использовании, а также при благоприятном воздействии внешних факторов, что находит отражение в показателях взаимодействия организаций разных отраслей на круизном рынке. Однако достижение объектом максимального уровня СП не является единственно возможным результатом развития речных перевозок. Туристские перевозки ВВТ в перспективе могут достичь более низкого уровня СП в сравнении с максимальным заданным ориентиром в зависимости от поведения изученных ранее факторов, а также при неблагоприятной динамике внешней среды (макроэкономика, риски и пр.). Поэтому реально достигнутый СП может отличаться от заданной максимальной величины в зависимости от динамики факторов, его определяющих. В связи с этим приходится говорить как о реализованном, так и о нереализованном потенциале развития речных туристских перевозок, что будет обусловлено состоянием и динамикой факторов, определяющих конфигурацию и результат развития. Ориентиром для расчета элементов СП является целевой показатель развития, определенный на основе экспертных оценок, отраслевых стратегических планов и целей, а также на основе заданных целевых приростов. Степень достижения стратегических целей развития сегмента отрасли можно определить по отдельным элементам расчета потенциала либо в комплексной оценке, системно учитывающей вклад всех элементов расчета в достижение СП.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов К. О. Условия организации круизов в мире и в России. 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: 30.09.2019).
2. Oosterhaven Jan, Stelder Dirk. Net Multipliers Avoid Exaggerating Impacts: With a Bi-Regional Illustration for the Dutch Transportation Sector. URL: <https://ssrn.com/abstract=330415> (дата обращения: 08.03.2021).



3. *Kenneth Button, Junyang Yuan Airfreight*. Transport and Economic Development: An Examination of Causality. 2013. URL: <http://usj.sagepub.com/content/50/2/329.abstract> (дата обращения: 09.01.2021).
4. *McArthur, David Philip, Thorsen Inge, Ubae Jan*. Employment, transport infrastructure and rural depopulation: a new spatial equilibrium model. 2013. URL: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=a46120> DOI: 10.2139/ssrn.2326943 (дата обращения: 15.01.2021).
5. *Fleming David A., Measham Thomas G*. Local job multipliers of mining. 2014. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/enhanced/doi/10.1111/1467-8489.12043/?regionCode=RU&identityKey=ba3d78bb-d28f-4a62-91d1-f6eda389ba5c&isReportingDone=true> (дата обращения: 31.01.2021).
6. *Пантина Т. А., Бородулина С. А.* Критерии и факторы роста конкурентоспособности внутреннего водного транспорта // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2018. № 3. С. 68–77.
7. *О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 28.06.2014 № 172-ФЗ (с изм. на 31.07.2020)*. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 30.09.2019).
8. *Йеннер Т.* Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики упр. 2005. № 2. С. 102–107.
9. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 284 с.
10. *Миницберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
11. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
12. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, 2008. 576 с.
13. *Бородулина С. А., Панкратова А. Р.* Особенности и параметры стратегического взаимодействия аэропортов и авиакомпаний // Логистика: современные тенденции развития: материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. (04–05 апреля 2019 г.). СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2018. 380 с.
14. *Руденко М. Н., Оборина Е. Д., Письменников Д. Н.* Стратегическое планирование: учеб. пособие. Пермь: Изд-во Перм. гос. нац. исслед. ун-та, 2014. 96 с.
15. *Borodulina S., Pantina T.* Model of sustainable economic development in the context of inland water transport management // Springer. 2020. Cham. P. 806–819. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-57450-5\\_68](https://doi.org/10.1007/978-3-030-57450-5_68).
16. *Рогачева Ж. С.* Модернизация инструментов стратегического планирования предприятий промышленности на основе реляционных взаимодействий: дис. ... канд. экон. наук. Ростов н/Д, 2014. 175 с.
17. *Marazzo Marcial, Scherre Rafael, Fernandes Elton.* Air transport demand and economic growth in Brazil: A time series analysis. 2010. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/transe/v46y2010i2p261-269.html> (дата обращения: 03.11.2020).
18. *Развитие системы стратегического планирования в Российской Федерации: материалы «круглого стола» фракции Политической партии «Справедливая Россия» и фонда развития инновационного предпринимательства Торгово-промышленной палаты Российской Федерации.* М.: Изд-во Гос. Думы, 2017. 80 с.
19. *Гавриленко Н. Г., Бородулина С. А.* Системный подход в вопросах стратегического развития автотранспортной системы РФ // Трансп. дело. 2020. № 3. С. 100–103.
20. *Анисимов К. О., Бородулина С. А.* Современное состояние, проблемы и факторы развития круизного судоходства в РФ // Трансп. дело. 2019. № 5. С. 128–132.
21. *Горемыкин В. А.* Планирование на предприятии. М.: Филинь, 2004. 170 с.
22. *Ляско В. И.* Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие. М.: Экзамен, 2005. 288 с.
23. *Касьянова Н. В., Рябовол И. В., Савченко М. В.* Управление потенциалом предприятия: курс лекций. Донецк: ДИЭХП, 2001. 145 с.
24. *Бородулина С. А., Растова Ю. И.* Инструменты развития технического потенциала транспортно-логистической инфраструктуры региона. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-razvitiya-tehnicheskogo-potentsiala-transportno-logisticheskoy-infrastruktury-regiona> (дата обращения: 03.11.2020).
25. *Шаланов Н. В.* Математические методы исследования систем. Saarbrücken, Deutschland: Palmarium academic publishing, 2012. 140 с.

Статья поступила в редакцию 01.04.2021

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

**Константин Олегович Анисимов** – соискатель кафедры экономики водного транспорта; Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова; Россия, 198035, Санкт-Петербург; [Kanisimov2015@yandex.ru](mailto:Kanisimov2015@yandex.ru).



## STRATEGIC PLANNING FEATURES AND TOOLS OF TOURIST ROUTES TRANSPORTATIONS BY INLAND WATER TRANSPORT

**K. O. Anisimov**

*Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping,  
Saint-Petersburg, Russian Federation*

**Abstract.** The article describes the trends in the development of passenger traffic on tourist routes by inland water transport of the Russian Federation. The effectiveness of the applied methods of strategic planning has an impact on the quality of decisions taken to develop the industry related to ensuring the quality and reliability of transport services within the country, increasing satisfaction with the needs of the economy and society in tourism transportation, and optimal investment in water transport infrastructure in the regions. The reasons and prerequisites for improving the applied methods of strategic planning in the inland water transport of Russia have been investigated. The features of strategic planning are reflected on the basis of the identified trends in the development of the tourist river transport market and external factors. There have been analyzed the conceptual apparatus in terms of assessing the strategic potential of transport development as an instrument for strategic planning of the industry. Features of such assessment for inland waterway tourism transport have been identified. Taking into account the current tasks of strategic planning, there has been proposed the author's definition of strategic potential, which is based on the calculation of the resource component of the potential, the potential of business processes in this segment, as well as the effectiveness of interaction with enterprises of related industries involved in the formation of a cruise product. The purpose of this article is to describe the components of the model for assessing the strategic potential of passenger transportation on tourist routes, taking into account the specifics of such transportation related to their differentiation by region, uneven passenger traffic in the regions. Examples of evaluation of potential parameters are given. A visualization of a model for assessing the potential of tourist transport in the Russian Federation in the context of managing resources, processes and interactions in inland water transport is presented.

**Key words:** inland water transport, passenger transportation, tourist routes, tourist transportation, river cruises, strategic planning, potential.

**For citation:** Anisimov K. O. Strategic planning features and tools of tourist routes transportations by inland water transport. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2021;2:129-139. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-129-139.

### REFERENCES

1. Anisimov K. O. *Usloviia organizatsii kruizov v mire i v Rossii. Rossiiskaia palata sudokhodstva o kruiznom biznese* [Conditions for organizing cruises in the world and in Russia. Russian Chamber of Shipping and cruise business]. Available at: <http://kruiz-info.ru/novosti/otraslevye-novosti/12-rechnye/4988-rossijskaya-palata-sudokhodstva-o-kruiznom-biznese> (accessed: 30.09.2019).
2. Oosterhaven Jan, Stelder Dirk. *Net Multipliers Avoid Exaggerating Impacts: With a Bi-Regional Illustration for the Dutch Transportation Sector.* Available at: <https://ssrn.com/abstract=330415> (accessed: 08.03.2021).
3. Kenneth Button, Junyang Yuan Airfreight. *Transport and Economic Development: An Examination of Causality.* 2013. Available at: <http://usj.sagepub.com/content/50/2/329.abstract> (accessed: 09.01.2021).
4. McArthur, David Philip, Thorsen Inge, Ubae Jan. *Employment, transport infrastructure and rural depopulation: a new spatial equilibrium model.* 2013. Available at: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=a46120> DOI: 10.2139 / ssrn.2326943 (accessed: 15.01.2021).
5. Fleming David A., Measham Thomas G. *Local job multipliers of mining.* 2014. Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/enhanced/doi/10.1111/1467-8489.12043/?regionCode=RU&identityKey=ba3d78bb-d28f-4a62-91d1-f6eda389ba5c&isReportingDone=true> (accessed: 31.01.2021).
6. Pantina T. A., Borodulina S. A. Kriterii i faktory rosta konkurentosposobnosti vnutrennego vodnogo transporta [Criteria and growth factors for competitiveness of inland water transport]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2018, no. 3, pp. 68-77.
7. *O strategicheskom planirovanii v Rossiiskoi Federatsii: Federal'nyi zakon RF ot 28.06.2014 № 172-FZ (s izmeneniami ot 31.07.2020)* [On strategic planning in the Russian Federation: Federal Law of the Russian Federation of June 28, 2014 No. 172-FZ (amended on July 31, 2020)]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (accessed: 30.09.2019).

8. Jenner T. Sozdanie i realizatsiia potentsiala uspekha kak kluchevaia zadacha strategicheskogo menedzhmenta [Creating and realizing potential for success as key task of strategic management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 2005, no. 2, pp. 102-107.
9. Karlof B. *Delovaia strategii* [Business strategy]. Moscow, Ekonomika Publ., 1991. 284 p.
10. Mintsberg G., Kuinn Dzh. B., Goshal S. *Strategicheskii protsess* [Strategic process]. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2001. 688 p.
11. Porter M. *Konkurentnaia strategii: metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy: methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005. 454 p.
12. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. Art of developing and implementing strategy]. Moscow, Banki i birzhi Publ., 2008. 576 p.
13. Borodulina S. A., Pankratova A. R. Osobennosti i parametry strategicheskogo vzaimodeistviia aeroportov i aviakompanii. Logistika: sovremennye tendentsii razvitiia [Features and parameters of strategic interaction between airports and airlines. Logistics: current development trends]. *Materialy XVII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (04–05 apreliia 2019 g.)*. Saint-Petersburg, Izd-vo GUMRF imeni admirala S. O. Makarova, 2018. 380 p.
14. Rudenko M. N., Oborina E. D., Pis'mennikov D. N. *Strategicheskoe planirovanie: uchebnoe posobie* [Strategic planning: tutorial]. Perm', Izd-vo Permskogo gosudarstvennogo natsional'nogo issledovatel'skogo universiteta, 2014. 96 p.
15. Borodulina S., Pantina T. *Model of sustainable economic development in the context of inland water transport management*. Springer, 2020, Cham, pp. 806-819. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-57450-5\\_68](https://doi.org/10.1007/978-3-030-57450-5_68).
16. Rogacheva Zh. S. *Modernizatsiia instrumentov strategicheskogo planirovaniia predpriatii promyshlennosti na osnove relatsionnykh vzaimodeistvii: dis. ... kand. ekon. nauk* [Modernization of tools for strategic planning of industrial enterprises based on relational interactions: diss. ... cand. econ. sci.]. Rostov-na-Donu, 2014. 175 p.
17. Marazzo Marcial, Scherre Rafael, Fernandes Elton. *Air transport demand and economic growth in Brazil: A time series analysis*. 2010. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/transe/v46y2010i2p261-269.html> (accessed: 03.11.2020).
18. Razvitie sistemy strategicheskogo planirovaniia v Rossiiskoi Federatsii [Development of strategic planning system in the Russian Federation]. *Materialy «kruglogo stola» fraktsii Politicheskoi partii «Spravedlivaiia Rossiia» i Fonda razvitiia innovatsionnogo predprinimatel'stva Torgovo-promyshlennoi palaty Rossiiskoi Federatsii*. Moscow, Izd-vo Gosudarstvennoi Dumy, 2017. 80 p.
19. Gavrilenko N. G., Borodulina S. A. Sistemnyi podkhod v voprosakh strategicheskogo razvitiia avtotransportnoi sistemy RF [Systematic approach to strategic development of motor transport system of the Russian Federation]. *Transportnoe delo*, 2020, no. 3, pp. 100-103.
20. Anisimov K. O., Borodulina S. A. Sovremennoe sostoiianie, problemy i faktory razvitiia kruiznogo sudokhodstva v RF [Current state, problems and factors of development of cruise shipping in the Russian Federation]. *Transportnoe delo*, 2019, no. 5, pp. 128-132.
21. Goremykin V. A. *Planirovanie na predpriatii* [Planning at enterprise]. Moscow, Filin" Publ., 2004. 170 p.
22. Liasko V. I. *Strategicheskoe planirovanie razvitiia predpriatii: uchebnoe posobie* [Strategic planning of enterprise development: tutorial]. Moscow, Ekzamen Publ., 2005. 288 p.
23. Kas'ianova N. V., Riabovol I. V., Savchenko M. V. *Upravlenie potentsialom predpriatii: kurs lektsii* [Enterprise potential management: course of lectures]. Donetsk, DIEKHP, 2001. 145 p.
24. Borodulina S. A., Rastova Iu. I. *Instrumenty razvitiia tekhnicheskogo potentsiala transportno-logisticheskoi infrastruktury regiona* [Instruments for development of technical potential of regional transport and logistics infrastructure]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-razvitiya-tehnicheskogo-potentsiala-transportno-logisticheskoy-infrastruktury-regiona> (accessed: 03.11.2020).
25. Shalanov N. V. *Matematicheskie metody issledovaniia sistem* [Mathematical methods for studying systems]. Saarbrucken, Deutschland, Palmarium academic publishing, 2012. 140 p.

The article submitted to the editors 01.04.2021

### **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**Konstantin O. Anisimov** – Competitor of the Department of Water Transport Economics; Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping; Russia, 198035, Saint-Petersburg; Kanisimov2015@yandex.ru.

