

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

INSTITUTIONAL MODELS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M3

УДК: 334.02

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТУРИЗМА (НА МАТЕРИАЛАХ ТЕЛЕЦКОГО ОЗЕРА)



Владимир Кириллович Губин

ведущий специалист обслуживания торгового эквайринга АО «Альфа-Банк»,
г. Барнаул, Россия, Барнаул, vova.gubin2002@gmail.com

Резюме. Проводится комплексный анализ современного состояния и направлений развития туризма в ряде территорий региона, с особым вниманием к туристическому потенциалу, природным ресурсам, культурному наследию и возможностям для активного отдыха. Охарактеризованы ключевые направления развития туризма в различных локациях, выявлены особенности рекреационной деятельности, сезонность туризма и биологическое разнообразие. Особое внимание уделено анализу возможностей для водных видов спорта, экскурсионных маршрутов, аренды оборудования и культурных объектов.

Рассматриваются вопросы организации туристической деятельности, включая функционирование теплохода «Пионер Алтая», развитие инфраструктуры проката, рыболовные туры и этнотуристические возможности. Анализируется потенциал зимнего туризма и функционирование горнолыжного курорта «Телецкий». Оценивается динамика коллективных средств размещения, развитие сельских «зеленых домов» и особенности управления туризмом на муниципальном уровне, включая программно-целевой подход и финансирование.

Проведен экспертный опрос, выявлены основные проблемы инфраструктуры и доступности, такие как качество дорог и нехватка оборудованных пляжей. В заключение сформулированы выводы о влиянии выявленных проблем на туристическую привлекательность региона и перспективы его дальнейшего развития.

Рассматриваются возможные сценарии роста туристической привлекательности региона, а также барьеры, препятствующие эффективному развитию туристического сектора. Выделяются направления, спо-

способны повысить устойчивость региона к внешним воздействиям и увеличить экономическую отдачу от туристической деятельности.

Ключевые слова: туризм, развитие, туристический потенциал, туристическая инфраструктура, управление развитием

Для цитирования: Губин В.К. Управление развитием туризма (на материалах Телецкого озера) // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 25. С. 19–31.

TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT BASED (ON THE CASE STUDY OF LAKE TELETSKOE)

Vladimir K. Gubin

*Leading Specialist in Merchant Acquiring Services at Alfa-Bank JSC, Barnaul, Russia, Barnaul,
vova.gubin2002@gmail.com*

Resume. The study provides a comprehensive analysis of the current state and trends in tourism development in a number of areas of the region, with particular attention to tourism potential, natural resources, cultural heritage and opportunities for active recreation. The key areas of tourism development in various locations are characterized, the features of recreational activities, tourism seasonality and biological diversity are identified. Particular attention is paid to the analysis of opportunities for water sports, excursion routes, equipment rental and cultural facilities.

The issues of organizing tourism activities, including the operation of the motor ship “Pioneer Altaya”, the development of rental infrastructure, fishing tours and ethnotourism opportunities are considered. The potential of winter tourism and the functioning of the ski resort “Teletsky” are analyzed. The dynamics of collective accommodation facilities, the development of rural “green” houses and the features of tourism management at the municipal level, including the program-targeted approach and financing are assessed. An expert survey was conducted, the main problems of infrastructure and accessibility were identified, such as the quality of roads and the lack of equipped beaches. In conclusion, conclusions are formulated on the impact of the identified problems on the tourist attractiveness of the region and the prospects for its further development. The article considers possible scenarios for increasing the tourist attractiveness of the region, as well as barriers that hinder the effective development of the tourism sector. Areas are identified that can increase the region’s resilience to external influences and increase the economic return from tourism activities.

Keywords: tourism, development, tourism potential, tourism infrastructure, development management

For citation: Gubin V.K. Tourism Development Management Based (on the Case Study of Lake Teletskoe). *Upravlenie sovremennoj organizaciej: опыт, problemy i perspektivy* = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives. 2025;25:19–31. (In Russ.).

Актуальность и проблематика исследования
Развитие туризма является важным аспектом социально-экономического развития многих стран. В последние десятилетия туризм стал одним из наиболее динамично развивающихся секторов мировой экономики, оказывающим значительное влияние на различные аспекты жизни общества. В странах G20 сектор гостеприимства и путешествий обеспечивает в среднем 10% занятости и 9,5% ВВП, при этом доля индустрии туризма в ВВП достигает 14% и более в Италии, Мексике и Испании (Кобяк, Ильина, Латник, 2022).

Телецкое озеро, на юге которого находится Артыбашское сельское поселение, расположено в Алтай-

ских горах России, представляет собой огромный потенциал для развития туризма. Озеро является одним из самых больших и чистых в стране. Развитие туризма на Телецком озере может принести ряд экономических, социальных и экологических выгод. Туризм играет ключевую роль в социально-экономическом развитии сельского поселения Артыбаш и является — прямо или косвенно — основным источником доходов местного населения. При этом туристический сезон продолжается всего 2–2,5 месяца (конец июня — начало сентября), что определяет ритм деловой активности и жизни населения: за это время следует обеспечить жизнь на весь год.¹⁷

¹⁷ Русское географическое общество: официальный сайт. URL: <https://rgo.ru/activity/redaction/news/razvitie-turizma-na-teletskom-ozere/> (дата обращения: 17.05.2025).

В последние годы количество туристов в «высокий сезон» колеблется в пределах 50–70 тыс. чел., что для поселка с населением 2067 чел. на 1 января 2023 г.¹⁸ является достаточно высокой нагрузкой на уязвимую социально-экологическую систему Телецкой природной территории.

Тема туризма достаточно хорошо изучена. Множество ученых внесли вклад в развитие данного направления. Так, А.А. Молдован проанализировал различные определения понятия «туризм» и выделил свое. Им была разработана собственная классификация видов туризма (Молдован, 2022).

И.М. Стаценко в своих работах представляет правовую основу управления туризмом в Российской Федерации. Автором выделены четыре основных типа НПА по их цели, а также представлена динамика развития правовых норм в сфере регулирования туристической деятельности со времен СССР до наших дней (Стаценко, 2022).

В работах И.В. Бушуевой представлены основные аспекты нового этапа стратегического управления туризмом в Российской Федерации, проводится сравнительный анализ основных постулатов двух базовых документов, определяющих стратегию развития туризма на период до 2020 г. и на период до 2035 г., в том числе анализ сходства и отличий целевых установок и задач (Бушуева, 2019).

А.В. Киршин описал действующую систему управления туристско-рекреационным комплексом, определил ее эффективность, выделил ряд проблем, в числе которых: отсутствие комплексных планов и стратегических документов в области устойчивого развития территории муниципального образования; недостаточное применение инвестиционных механизмов развития муниципального образования в форме туристско-рекреационного кластера; неэффективное развитие инфраструктуры территории; нехватка квалифицированных кадров в сфере туризма (Киршин, 2021).

При написании статьи использовались такие методы исследования, как анализ научных источников и документов, анализ статистических данных, классификация, систематизация, метод экспертных оценок, для наглядного представления информации использован графический метод.

Нормативную базу исследования составили Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»¹⁹, Стратегия развития туризма в Российской

Федерации на период до 2035 года²⁰, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р, муниципальная программа Развитие туризма в муниципальном образовании «Артыбашское сельское поселение» на 2023–2025 гг.

Оценка туристического потенциала Артыбашского сельского поселения

Артыбашское сельское поселение, расположенное в Турочакском районе Республики Алтай, в северной части Телецкого озера, обладает значительным туристическим потенциалом, который основывается на уникальных природных ресурсах, культурном наследии и возможностях для активного отдыха.

Телецкое озеро, также известное как Алтын-Кель, в переводе с алтайского — «Золотое Озеро», является главным достоянием Артыбашского сельскохозяйственного поселения в Турочакском районе Республики Алтай. Это озеро внесено в список Всемирного наследия ЮНЕСКО и представляет собой уникальный природный объект, который привлекает туристов чистотой воды, богатством флоры и фауны.

Основными видами рекреационной деятельности являются спортивный, экскурсионный, экологический, фестивальны́й, а также оздоровительный и сельский туризм.

Наибольшая численность туристов приходится на летний сезон (с мая по сентябрь включительно), в зимний сезон (декабрь — март) и межсезонье приезжает наименьшее число отдыхающих.

Число дней с благоприятной для рекреации погодой в дневные сроки за год около 250 (60% за год). Число дней с погодой, вызывающей состояние дискомфорта у здоровых людей и метеореакцию у больных и ослабленных, составляет 140–145 дней (38–40%), из них 80–95 дней приходится на теплый период. Повторяемость абсолютно неудовлетворительной для целей рекреации погоды — 6–7 дней в году. В целом за год для режима погоды характерна умеренно выраженная комфортность и слабо выраженная биотропность (Джабарова, Кац, Коханенко, 2019).

Телецкое озеро характеризуется высокой степенью чистоты воды, что обусловлено его тектоническим происхождением и отсутствием крупных промышленных предприятий в окрестностях.

Прозрачность воды Телецкого озера доходит до отметки в 15 м, позволяя детально рассмотреть подводные пейзажи и растительный мир. Окружа-

¹⁸ Росстат: официальный сайт URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 16.05.2025)

¹⁹ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9032907>

²⁰ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г., утв. Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 г. № 2129-р. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561260503>

ющие озеро горы и густая тайга образуют уникальное сочетание природных зон и богатые экосистемы. Побережье отличается большим разнообразием рельефа: тут можно увидеть отвесные утесы, сменяющиеся мягкими пляжами, что открывает простор для множества вариантов отдыха. Регион озера и прилегающая территория служат значимым биологическим заповедником, включающим большое количество разнообразных видов живых организмов. Преобладающими лесными насаждениями являются хвойники и лиственницы, среди которых находят убежище редкие и характерные лишь для этих мест виды фауны. Водоем славится богатым видовым составом рыб, насчитывающим больше 20 разновидностей, среди которых выделяются такие ценные представители, как ленок, хариус и таймень, что привлекает внимание профессиональных рыболовов (Климов, 2022).

Представленные в таблице 1 сведения содержат перечень достопримечательностей Артыбашского поселения и проводимых там мероприятий.

Кроме того, озеро обеспечивает отличные условия для развития водной активности и экстремального туризма. Кристально чистая вода и великолепные природные пейзажи побережья делают водоем идеальным местом для реализации различных спортивных увлечений. Одной из самых востребованных услуг становится аренда плавсредств — любители прогулок на воде могут воспользоваться услугами проката судов разного типа, начиная от простых гребных лодок и заканчивая мощными моторными катерами. Катание на лодках позволяет насладиться спокойной прогулкой по озеру, исследовать его живописные берега и укромные бухты. Во время таких прогулок гиды рассказывают местные легенды, погружая туристов в культуру региона.

Таблица 1
Достопримечательности Артыбашского сельского поселения и виды деятельности, осуществляемые на их территории

Table 1

First authoritative post and video. Details, discovery and territory

Наименование объекта	Виды деятельности
Озеро Телецкое	<ul style="list-style-type: none">• Аренда каяков, каноэ и катамаранов. Туристы могут выбрать как одиночные каяки, так и двухместные модели для совместных прогулок• Аренда катеров• Прокат снегоходов• Рыбалка с берега• Организованные рыболовные туры, которые включают аренду оборудования, лодок и сопровождение опытных рыболовов• Дайвинг• Рафтинг
Обзорная площадка, гора «Тилан-Туу»	<ul style="list-style-type: none">• Пешие, конные и мотомаршруты• Ресторан с видом на озеро
Экотропа «Третья речка»	<ul style="list-style-type: none">• Пешие и конные маршруты• Организации общественного питания• Этномузей• Сувенирные лавки
Горнолыжный комплекс «Телецкий»	<ul style="list-style-type: none">• Коллективное средство размещения• Прокат горных лыж, сноубордов и сопутствующего инвентаря• Кресельный подъемник• Запущено более 29 км подготовленных горнолыжных трасс различного уровня• Ресторан, два бара, два кафе• Тренажерный зал• Детская игровая комната• Оздоровительный SPA-центр• Сувенирные лавки
Зоопарк «Таежный»	<ul style="list-style-type: none">• Коллективное средство размещения• Кафе• Сувенирная лавка• Зоопарк

Окончание таблицы 1

Наименование объекта	Виды деятельности
Водопад Корбу	<ul style="list-style-type: none"> Взимание платы за вход Продажа сувениров Организации общественного питания
Водопад Киште	<ul style="list-style-type: none"> Взимание платы за вход Организации общественного питания Коллективное средство размещения
Исчезающий (пульсирующий) источник	<ul style="list-style-type: none"> Авто-, мото- или конная экскурсии
Художественная галерея «Легенда Алтын-Кёль»	<ul style="list-style-type: none"> Выставка и продажа картин Продажа сувениров Организации общественного питания
Стационарная таежная пасека Шишкиных	<ul style="list-style-type: none"> Экскурсия + трансфер Продажа меда и связанных товаров

Примечание: составлено автором на основе открытых источников

Одним из значимых объектов Телецкого озера является теплоход «Пионер Алтая» пассажироместностью до 240 чел., предоставляющий экскурсионные круизы по озеру с посещением трех водопадов. Теплоход оснащен кинозалом, и через громкоговорящую аудиосвязь транслируются истории о Телецком озере. Теплоход участвует в социальных программах, проводя экскурсии для организованных групп детей.

Телецкое озеро служит отправной точкой для многих популярных активных маршрутов по Горному Алтаю, самым востребованным из которых является «Золотое кольцо Алтая». Маршрут начинается в селе Артыбаш и проходит по Телецкому озеру и Чулышманской долине, ведя к Каменным грибам и самому большому каскадному водопаду Алтая — Учар, высота которого составляет 160 м.

Вокруг Телецкого озера и вдоль его берегов отсутствуют дороги, поэтому, чтобы добраться с его северного края до южного и увидеть, как река Чулышман впадает в Телецкое озеро, необходимо преодолеть путь по воде на теплоходе или моторной лодке.

Чтобы попасть до устья реки Чулышман, можно поехать автомобилем через населенный пункт Улаган, однако важно помнить, что путь представляет собой грунтовые дороги с непростыми участками, особенно опасным считается участок перевала Кату-Ярык. Отдельные отрезки трассы пересекаются речными переправами, которые в весенний сезон либо в дождливую погоду превращаются в серьезные препятствия.

По всей протяженности берегов Телецкого озера расположены пункты аренды спортивного инвентаря, предлагающие напрокат каяки, каноэ и катамараны. Путешественникам доступен выбор одно- и двухместных моделей каяков, предназначенных

для индивидуальных путешествий и совместного отдыха на воде соответственно. Активные формы досуга, такие как сплав на каяках, каноэ и катамаранах, пользуются популярностью среди гостей региона, давая возможность самостоятельно изучить красоту озера и его окрестностей.

Туристам предлагаются организованные рыболовные экскурсии, включающие предоставление снаряжения, лодок и сопровождение профессиональными рыбаками. Желающие могут заняться ловлей рыбы с берега, применяя удочку или спиннинг, либо выйти на воду, воспользовавшись услугами лодочного тура.

Активные пешие и конные маршруты разработаны с начала XX века. Окрестности озера подходят для пеших походов и экотуризма. Популярные маршруты включают походы к каскаду водопадов «Третья Речка» и обзорная площадка на горе «Тилан-Туу».

В Артыбашском сельском поселении туристы могут познакомиться с культурой и бытом алтайцев. Экскурсии включают посещение этнографических музеев, мастер-классы по ремеслам и дегустацию местной кухни.

Зимний туризм включает в себя горнолыжный спорт, катание на снегоходах и зимнюю рыбалку. На горе Кокуя расположен Телецкий горнолыжный курорт «Teletski». В 2015 г. был открыт бугельный подъемник и проложена одна трасса. На данный момент построены два кресельных подъемника и открыты семь новых трасс. Идет строительство еще трех трасс.

Основная туристическая инфраструктура располагается в районе сел Иогач и Артыбаш. На их территории расположены гостиницы, кафе, рестораны,

центры по продаже экскурсионных туров. На южной стороне озера летом действуют кемпинги.

На территории Артыбашского поселения отдых туристов в 2019 г. обеспечивало 31 коллективное средство размещения (турбазы, гостиницы

и т.д.), в 2020-м — 36, в 2021-м — 38, в 2022-м — 40, в 2023 г. — 45 (рис. 1)²¹. Рост количества коллективных средств размещения в муниципальном образовании за последние пять лет (с 2019 по 2023 г.) составил 31,1%.

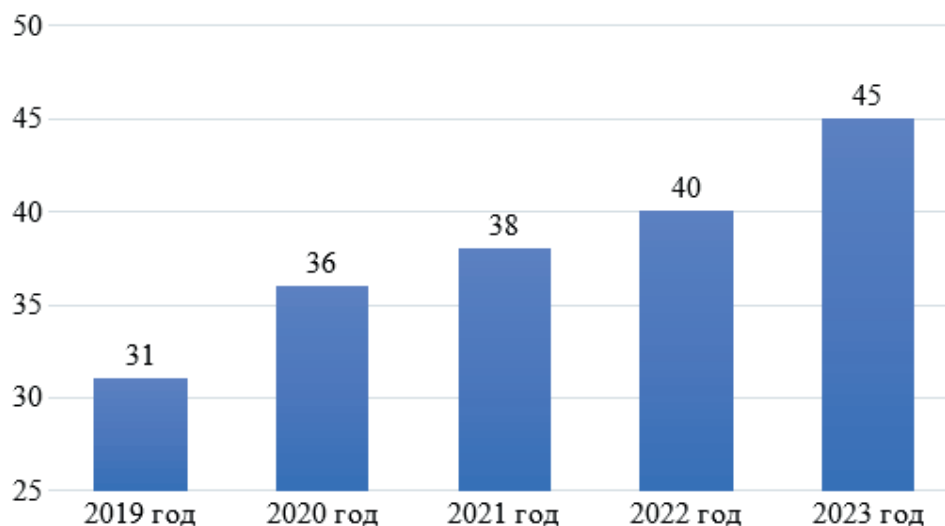


Рисунок 1 — Динамика количества коллективных средств размещения туристов в Артыбашском сельском поселении в 2019–2023 гг., ед.

Figure 1 — Dynamics of the number of collective tourist accommodation facilities in Artybash rural settlement in 2019–2023, units

Ежегодно здесь увеличивается также количество сельских «зеленых домов», принимающих туристов

на территории муниципального образования, в том числе в круглогодичном порядке (рис. 2).

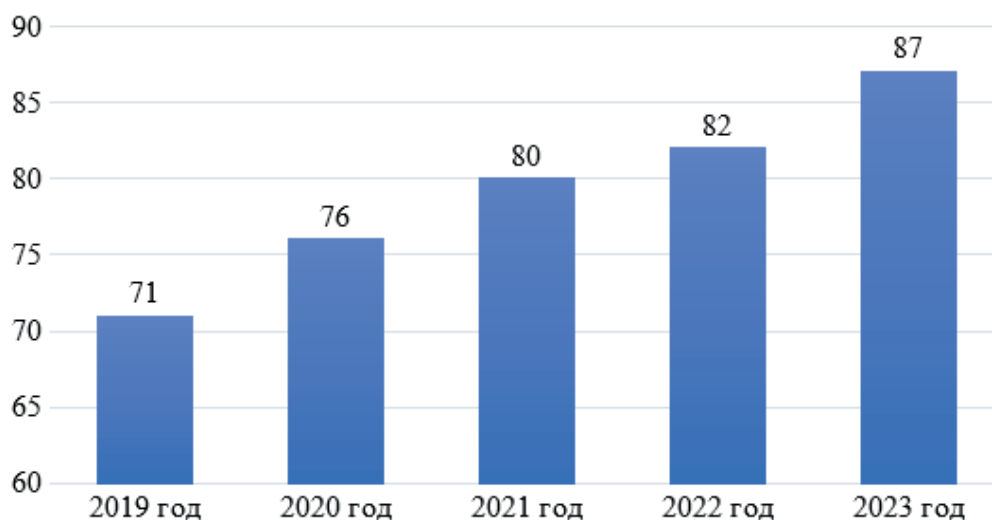


Рисунок 2 — Динамика количества сельских «зеленых» домов, принимающих туристов в Артыбашском сельском поселении в 2019–2023 гг., ед.

Figure 2 — Dynamics of the number of rural “green houses” hosting tourists on the territory of the Artybash rural settlement in 2019–2023, units

²¹ Отчет Министерства природных ресурсов, экологии и туризма Республики Алтай о развитии сфер туризма в муниципальных образованиях Республики Алтай в 2019–2023 гг.

Так, в 2019 г. количество сельских «зеленых домов» составляло 71, в 2020-м — 76, в 2021-м — 80, в 2022-м — 82, в 2023 г. — 87. За пятилетний период количество «зеленых домов» возросло на 18,3%.

Телецкое озеро, на берегу которого расположено Артыбашское сельское поселение, обладает уникальными природно-географическими ресурсами для развития туризма.

Сформировавшаяся туристическая инфраструктура, включающая пункты проката оборудования, гостиницы, кемпинги и рестораны, обеспечивает комфортный отдых для туристов. Наличие гидов и экскурсоводов позволяет организовать высококачественные туры и предоставить туристам максимально полное представление о регионе.

Управление развитием туризма в муниципальном образовании «Артыбашское сельское поселение»

В настоящее время государственная политика России направлена на создание благоприятных условий для развития туризма. Республика Алтай является одним из наиболее привлекательных регионов с точки зрения туристических возможностей. Активное формирование туристско-рекреационных комплексов муниципальных образований, входящих в состав Республики Алтай, призвано внести значительный вклад в социально-экономическое развитие как региона, так и местных территорий за счет удовлетворения спроса на туристические услуги, увеличения инвестиционных потоков и возможностей трудоустройства, защиты и использования культурного, исторического и природного ландшафтного наследия.

В муниципальном образовании «Артыбашское сельское поселение» сформирована и действует система управления туристско-рекреационным комплексом (рис. 3) (Киршин, 2021).

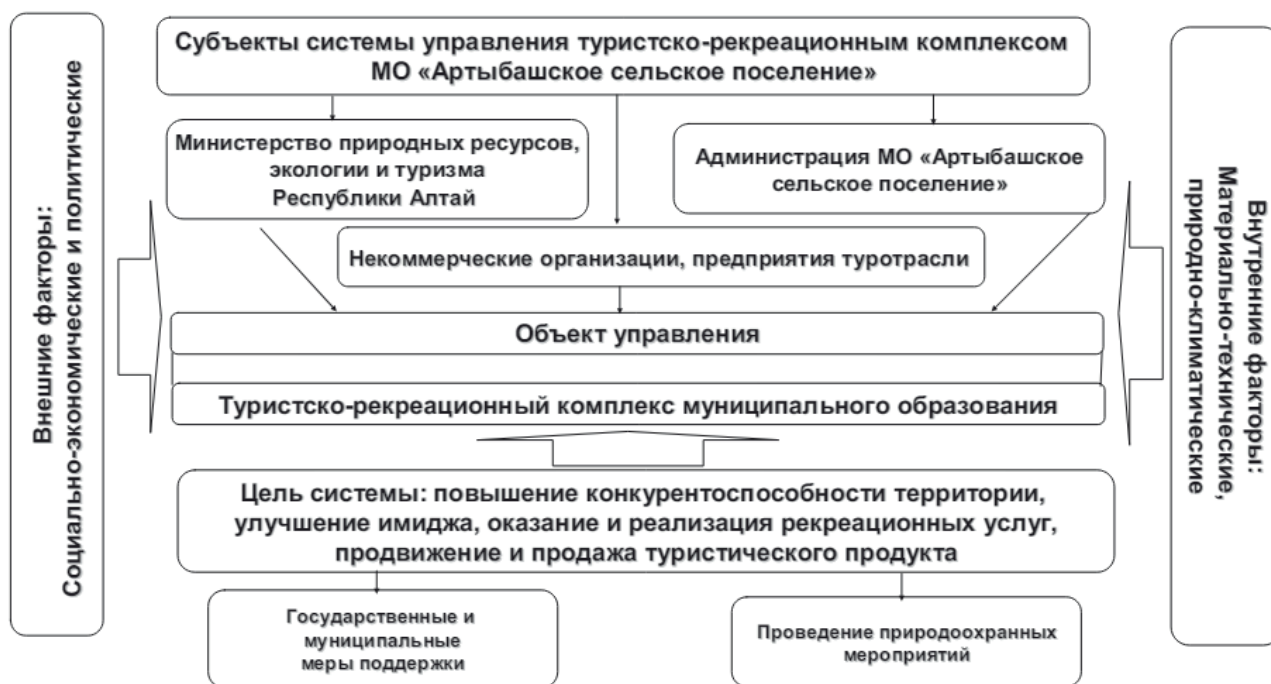


Рисунок 3 — Система управления туристско-рекреационным комплексом в Артыбашском сельском поселении

Figure 3 — Management system of the tourist and recreational complex in the Artybash rural settlement

Основными субъектами действующей системы управления туристско-рекреационным комплексом в муниципальном образовании «Артыбашское сельское поселение» являются:

- Министерство природных ресурсов, экологии и туризма Республики Алтай, основная функция которого состоит в реализации государственной политики по отдельным переданным полномочиям РФ в области туризма и нормативно-правовом регули-

ровании в данной сфере деятельности (формирование современной туристской индустрии, увеличение вклада сферы туризма в социально-экономическое развитие региона, повышение доходной базы республиканского и местных бюджетов, реализация государственных и республиканских программ в сфере туризма);

- администрация муниципального образования «Артыбашское сельское поселение», основные функ-

ции которого: реализация различных мер по развитию приоритетных направлений развития туризма; создание благоприятных условий для развития туристско-рекреационного комплекса; участие в выставках; создание и ведение реестра туристических ресурсов; разработка и реализация муниципальных программ по развитию туризма;

- некоммерческие организации и предприятия туристической отрасли (НП «Ассоциация предпринимателей Телецкого озера», «Совет Телецкого озера», «Телецкое партнерство» и др.), функции которых состоят в соблюдении экологических, природоохранных требований и социально-экономическом развитии территории; разработке и осуществлении стратегического плана социально-экономического развития прителецкой территории с учетом сохранения природных комплексов и биологического разнообразия; содействию в развитии экологического, культурно-познавательного, спортивного и этнотуризма; взаимодействии с исполнительной и законодательной властью, бизнесом, общественностью, фондами и т.д., направленном на социально-экономическое

развитие и сохранение природы Телецкой территории; просвещении в области экологии.

Программно-целевой подход является основным способом развития туристско-рекреационного комплекса на территории. В настоящее время реализуется муниципальная программа «Развитие туризма в муниципальном образовании «Артыбашское сельское поселение» на 2019–2021 гг.», цель которой — развитие туризма на муниципальной территории. Программа содействует развитию проектов по созданию туристских объектов, развитию организованных видов туризма; обеспечивает продвижение туристского продукта. По итогам реализации в 2019–2020 гг. программа получила оценку как «реализованная с высоким уровнем эффективности».²²

Одним из важнейших индикаторов развития туристско-рекреационной отрасли Артыбашского сельского поселения является турпоток. За период 2019–2023 гг. турпоток показал положительную динамику (рис. 4).

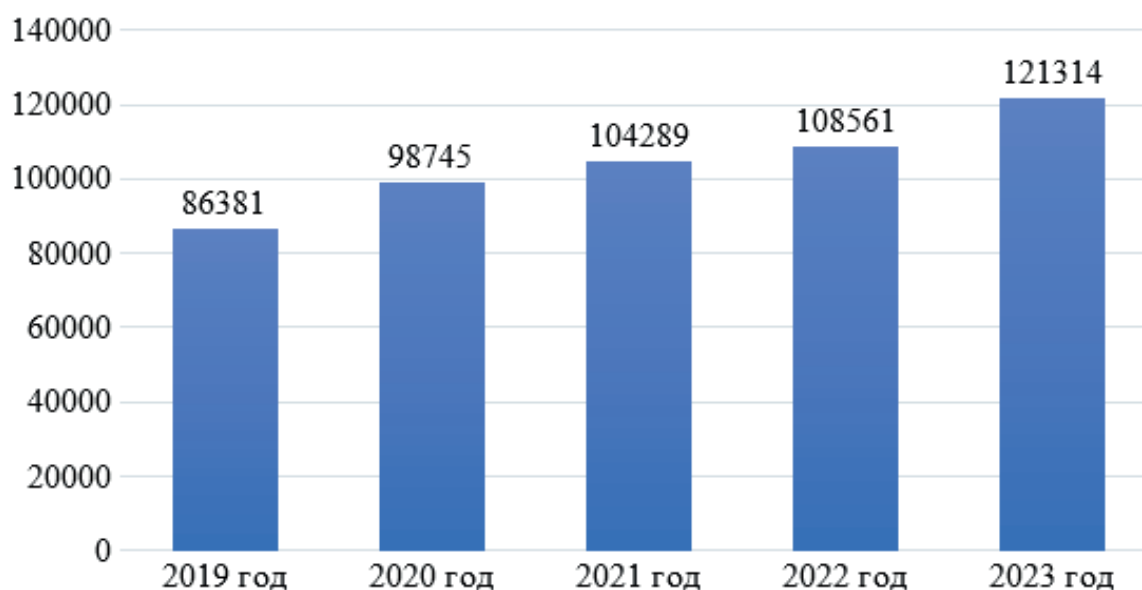


Рисунок 4 — Динамика туристического потока в Артыбашском сельском поселении за период 2019–2023 гг., чел.

Figure 4 — Dynamics of tourist flow in the Artybash rural settlement for the period 2019–2023, people

Так, в 2019 г. количество туристов составляло 86 381 чел., в 2020 г. — 98 745 чел., в 2021 г. — 104 289 чел., в 2022 г. — 108 561 чел., в 2023 г. — 121 314 чел. Наблюдается положительный тренд на увеличение количества туристов, посетивших Артыбашское сельское поселение.

На территории поселения в настоящее время реализуется муниципальная программа развития туризма на 2023–2025 гг.

Задачи программы: содействие развитию проектов по созданию туристских объектов; содействие

²² Муниципальная программа «Развитие туризма в муниципальном образовании «Артыбашское сельское поселение» на 2019–2021 гг., утв. Постановлением Администрации МО «Артыбашское сельское поселение» от 12.12.2018 № 177.

развитию организованных видов туризма; обеспечение продвижения туристского продукта.

Мероприятия программы направлены на:

- работы, услуги по подготовке инвестиционных площадок (межевание земельных участков, заключение договоров аренды, субаренды и иные работы);
- организацию проведения семинаров (обучения) населения сельскому туризму;
- работы, услуги, по проведению массовых туристских мероприятий (в том числе профилактика и предупреждение негативных проявлений);
- участие в массовых туристских мероприятиях региональных, межрегиональных, всероссийских, международных (выставках, слетах, соревнованиях,

семинарах, совещаниях, заседаниях и пр., в том числе проведении иных культурно-массовых мероприятий);

- работы, услуги по изготовлению рекламной продукции прочей;
- работы, услуги по организации распространения рекламы-информации и доставке рекламной информационного материала в печатных изданиях, на радио и телевидении.

Общий объем финансирования программы на 2023–2025 гг. составит 110,0 тыс. руб. за счет средств местного бюджета муниципального образования «Артыбашское сельское поселение» (рис. 5).

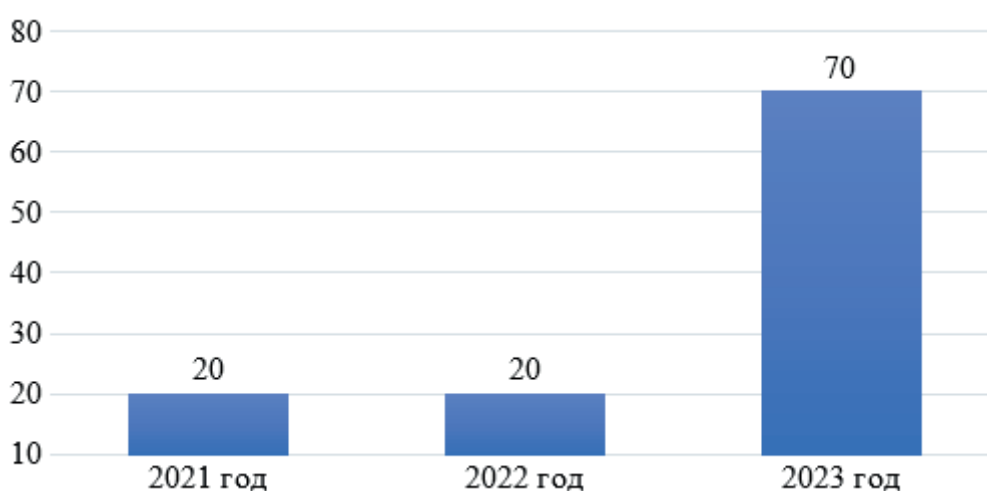


Рисунок 5 — Динамика объемов финансирования муниципальной программы «Развитие туризма в муниципальном образовании «Артыбашское сельское поселение» на период 2021–2023 гг.», тыс. руб.
Figure 5 — Dynamics of funding volumes for the municipal program «Development of tourism in the municipal formation 'Artybash rural settlement'» for the period 2021–2023, thousand rubles

Таким образом, в настоящее время в Администрации Артыбашского сельского поселения сформирована и функционирует система внутреннего и внешнего контроля развития туристско-рекреационного комплекса.

Ежегодно возрастает количество туристов, посещающих Артыбашское сельское поселение: за период с 2019 по 2023 г. турпоток увеличился на 28,7%. Наблюдается рост количества коллективных средств размещения в муниципальном образовании за последние 5 лет — на 31,1%. Положительная динамика наблюдается в отношении сельских «зеленых домов», принимающих туристов на территории поселения, в том числе в круглогодичном порядке: их количество за анализируемый период возросло на 18,3%. Также ежегодно увеличивается количество налоговых поступлений в бюджет муниципального образования от туристско-рекреационной деятельности — с 2019 по 2023 г. они возросли на 20,1%.

Проблемы развития туризма

В процессе исследования проведен экспертный опрос представителей туристской сферы Артыбашского сельского поселения. В опросе приняли участие владельцы и сотрудники сферы обслуживания туристических объектов. Общее количество экспертов, принявших участие в опросе, составило 11 чел.

Эксперты отмечают, что проблемы начинаются еще до приезда в Артыбашское сельское поселение, и это низкое качество дорожного покрытия. До рассматриваемого муниципального образования есть две дороги: Барнаул — Турочак — Артыбаш по Солтонскому тракту и Бийск — Горно-Алтайск — Артыбаш, расстояние приблизительно 400 и 450 км соответственно. Во времена СССР Солтонский тракт был основным способом прибытия из Артыбашского сельского поселения до городов Бийск, Барнаул и далее. Тракт был единожды асфальтирован, позд-

нее осуществлялись только мелкие ремонтные работы — подсыпка щебня в ямы. Данный путь мог бы сильно сократить путь от Барнаула до Телецкого озера вследствие меньшего расстояния и минуя города Бийск и Горно-Алтайск. В настоящее время Солтонский тракт является непривлекательным для туристов, так как в общей сложности более 50 км дороги засыпано крупной скальной породой, с большими ямами, остальная же часть пути также плохого качества. Между Бийском и Турочаком (180 км) нет шиномонтажных станций и слабый или отсутствующий сигнал мобильной связи.

На данный момент абсолютное большинство туристов прибывает по Телецкому тракту, на нем объективно лучше дорожное покрытие, но оно все еще недостаточно высокого качества. Участок дороги от Горно-Алтайска до Телецкого озера принят в федеральную собственность в 2020 г., он вошел в состав Чуйского тракта. 16 ноября 2021 г. глава республики Олег Хорохордин заявил, что работы удастся завершить в 2024 г.²³ На данный момент планирует закончить их до конца 2025 г.²⁴

Эксперты отмечают, что участки уже отремонтированной дороги неодинаковы по качеству и переход от хорошего асфальта, на котором большинство набирает скорость, к низкокачественному — резкий, следовательно, периодически происходят ДТП. Автомобили на большой скорости попадают в яму, что приводит к серьезным повреждениям.

В самом поселке асфальтирована только главная улица — Телецкая, мост между п. Артыбаш и с. Иогач и от него 250 м до «Мария-Ра» и 500 м параллельной улицы до базы отдыха для сотрудников компании «Эвалар». Все оставшиеся дороги гравийные, поэтому вкупе с горной местностью, и особенно в дождь, на некоторых машинах невозможно добраться до турбазы, больницы или одной из главных достопримечательностей, горнолыжного комплекса «Телецкий». Он находится в 10 км от с. Иогач по грунтовой дороге. По мнению абсолютного большинства автомобилистов, этот участок худший во всей деревне. Владельцы автомобилей с низкой посадкой предпочитают избегать данный участок дороги.

Проблемой является и отсутствие оборудованных пляжей. На оборудованных пляжах обычно присутствуют спасатели и пункты первой помощи, что значительно повышает уровень безопасности отдыхающих. Без четко обозначенных зон для купания возрастает риск несчастных случаев, особенно в местах с резкими перепадами глубин или сильными течениями. Берег не оборудован системами очистки воды, может быть

подвержен загрязнению, что ухудшает качество воды и может быть опасно для здоровья.

Обустроенные пляжи традиционно предлагают отдыхающим удобные лежаки, защитные навесы, душевые кабины и санитарные помещения. Недостаточность указанных удобств существенно ухудшает уровень комфорта пребывания.

Некачественное дорожное покрытие, отсутствие сервисов вроде шиномонтажей создает ощутимые трудности для путешественников, затрудняя доступ и уменьшая привлекательность направления.

Указанные факторы сдерживания приводят к падению интереса туристов, уменьшению посещаемости и, следовательно, утрате экономического эффекта от индустрии туризма.

Помимо проблем, которые отмечают эксперты, есть и другие. Анализ административных процессов организации деятельности Администрации муниципального образования «Артыбашское сельское поселение» по развитию туристско-рекреационного комплекса на основе оценки результатов принятых управленческих решений позволил выявить следующие отклонения:

1. Отсутствует документ, закрепляющий инвестиционные механизмы развития муниципального образования в форме туристско-рекреационного кластера.

Впервые кластерная инициатива вошла в проект Генерального плана Артыбашского сельского поселения на 2013 г., где указано, что функциональной формой устойчивого развития Телецкой природной территории является туристско-рекреационный кластер «Золотое озеро». При подготовке плана активную роль играло Некоммерческое партнерство «Совет Телецкого озера», куда входят администрация поселения, специалисты заповедника и некоммерческих партнерств. Но идея не получила развития в дальнейших документах.

На федеральном уровне к этому вопросу возвращались в 2017 г., когда вышло распоряжение Правительства РФ о передаче земель лесного фонда площадью почти 17 га в категорию земель особо охраняемых территорий и объектов для размещения объектов туристического комплекса. Эти земли были переданы в аренду ООО «Барнаульская сетевая компания», где была построена гостиница премиум-класса «Алтай Вилладж», которая в 2020 г. сменила собственника.

Освоение притецкой территории осуществляется весьма хаотично. Единого комплексного плана создания и механизма формирования современного

²³ Новости. Горного Алтая: официальный сайт. URL: <https://www.gorno-altaisk.info/news/136518>

²⁴ Федеральное дорожное агентство: официальный сайт. URL: <https://rosavtodor.gov.ru/>

конкурентоспособного туристского кластера на данной территории до сих пор нет.

2. Не получил развития финансовый механизм, позволяющий осуществлять капитальные вложения в создание современной туристской инфраструктуры. Проблема отсутствия современных предприятий общественного питания, предоставляющих качественные услуги, на территории остается.

В сельском поселении отсутствует инвестиционный паспорт. Практическая работа с инвесторами, как правило, сводится к введению льгот по налогам и платежам в бюджет. Зачастую фактически отсутствует объективная информация о потенциале муниципального образования и перспективах его развития, юридических условиях деятельности (инвестиционный профиль поселения), а также о конкретных объектах потенциального инвестирования (площадки, их инфраструктурное обеспечение и пр.), необходимая потенциальному инвестору для принятия решения. В этих условиях муниципальному образованию сложно обозначить свои, иногда уникальные, преимущества в конкурентной борьбе с другими поселениями за инвестиции. Муниципалитет как целое воспринимается инвестором достаточно субъективно, зачастую по впечатлениям от встреч с первыми лицами администрации.

С целью нивелирования указанных проблем туристско-рекреационного комплекса предлагаются следующие корректирующие меры:

1. Применить инвестиционный механизм для развития туристско-рекреационного комплекса муниципального образования «Артыбашское сельское поселение».

На сегодняшний день наиболее актуальной задачей является развитие всесезонной туристической отрасли в районе Телецкого озера. При этом очевидна необходимость разработки комплексного подхода к развитию территории с учетом сохранения уникальной экосистемы озера, водных и лесных ресурсов, с использованием возобновляемых источников энергии и инноваций в сфере строительных технологий, с широким внедрением экологических систем энергетического самообеспечения и ресурсосбережения в энергетическом, лесном, аграрном и строительном комплексах.

Цель создания туристско-рекреационного кластера — повысить конкурентоспособность территории на туристском рынке за счет синергетического эффекта и повышения эффективности работы предприятий и организаций, входящих в кластер, стимулирования развития инноваций и новых направлений деятельности. Создание туристско-рекреационного кластера фактически определяет позиционирова-

ние территории и влияет на формирование имиджа региона.

Разработка и реализация программы «Развитие туристско-рекреационного кластера “Золотое озеро” в муниципальном образовании “Артыбашское сельское поселение”» предполагает всесторонний подход к будущему развитию прителецкой рекреационной территории с должным вниманием к необходимости сохранения оптимального баланса между использованием этой территории в целях укрепления здоровья, отдыха и развлечения граждан, а также в спортивных целях, с учетом сохранения уникальной экосистемы Телецкого озера (Титова, 2017).

Реализация этой программы позволит Республике Алтай успешно конкурировать с другими горными и этнокультурными курортами России и мира (Самохвалова, 2014).

2. В целях развития инфраструктуры и материальной базы туризма предполагается создание и актуализация базы инвестиционных предложений в сфере туризма. Особое внимание необходимо уделить привлечению инвестиций для реализации новых инвестиционных проектов в сфере развития туристско-рекреационной инфраструктуры. Приоритетными направлениями привлечения инвестиций являются:

- создание базы инвестиционных предложений в сфере туризма;
- сопровождение инвестиционных проектов в сфере туризма;
- отработка и реализация механизмов сотрудничества в поиске и привлечении инвесторов.

Создание объектов туристско-рекреационного кластера требует больших финансовых средств. Причем достаточно большие средства нужны на предварительном этапе. Это затраты на серьезную маркетинговую программу, на создание мастер-плана проекта и затраты на землеустроительные работы. Без осуществления этого этапа привлечение крупных инвестиционных средств становится проблематичным.

Для аккумуляции информации, позволяющей привлекать инвесторов и инвестиции для развития экономики сельского поселения, необходимо сформировать его инвестиционный паспорт.

Перейдем к предложениям решения проблем, которые отмечают туристами:

1. На официальном сайте Единой информационной системы в сфере закупок размещен тендер на девять лотов на ремонт автомобильной дороги «Бийск — Турочак — Верх-Бийск»²⁵, но проблема в том, что в среднем каждый тендер рассчитан на участок дороги не более 10 км. И даже если данные участки сделают высококачественными, оста-

²⁵ Единая информационная система в сфере закупок: официальный сайт. URL: <https://zakupki.gov.ru/>

нется порядка 160 км плохой дороги. Новое дорожное покрытие требует также регулярного планового ремонта, что позволяет предотвращать серьезные повреждения и минимизировать затраты на капитальный ремонт. Но на это тоже требуются финансовые ресурсы.

Предлагаемый вариант — это создание платной дороги на Солтонском тракте между Бийском и Турочаком. Оператору данной дороги будет выгодно содержать ее в хорошем качестве, чтобы автомобилисты были согласны заплатить за проезд. Спрос на данный маршрут есть: помимо туристов, направляющихся на Телецкое озеро, данная дорога будет связывать Бийск с Таштогом и Шерегешем. Последний является популярным горнолыжным курортом, что обеспечит круглогодичный трафик по тракту, даже если зимний туризм в Артыбашском сельском поселении не будет развиваться.

Решая вопрос с асфальтом в самом муниципальном образовании, рекомендуется прибегнуть к ГЧП. Во-первых, провести капитальный ремонт дороги до туристической базы «Алтай Вилладж», находящейся в 17 км от с. Иогач. Это будет выгодно как минимум двум крупным компаниям — ООО «Алтай Вилладж» и ООО «Артыбаш», владеющей горнолыжным курортом «Телецкий», который является драйвером развития в первую очередь зимнего туризма. Но и летом поток туристов на канатную дорогу возрастает.

Помимо этих организаций есть еще несколько гостиниц, но они относятся к малому бизнесу и либо не имеют возможности стать инвесторами, либо удельный вес их вклада будет незначительным на фоне трат.

У местной администрации нет возможностей самостоятельно асфальтировать улицы. Поэтому для асфальтирования муниципалитета необходимо привлечь крупных инвесторов, при этом создать такие условия, чтобы они разместились не на периферии. Чтобы им было целесообразно хотя бы частично и/или полностью проложить более качественное дорожное покрытие до своего объекта. Такой опыт уже имеется. Когда открылся магазин «Мария-Ра», владельцы проложили до него асфальт.

При решении задачи с пляжами необходимо учитывать, что почти вся береговая линия находится в частной собственности. Невозможен вариант выкупа земли под пляж, так как цены на участки первой линии очень высоки.

Решением данной проблемы может стать инвестор, который выкупит туристическую базу «Золотое озеро» и при взаимодействии с администрацией, сохранив общий доступ к берегу, обустроит его, поставив шезлонги, туалеты, кабинки для переодевания. Есть множество способов монетизации пляжа, которые будут привлекательны для будущего собственника.

Данное место выбрано ввиду пологого спуска в воду, неилистого дна, протяженной линии берега, принадлежащей базе, и отсутствия туристических домиков на берегу.

Итак, применение комплексного подхода к развитию территории Телецкого озера, включая использование возобновляемых источников энергии и инновационных строительных технологий, является важным шагом. Это поможет не только улучшить инфраструктуру, но и сохранить уникальную экосистему.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Джабарова Н.К., Кац В.Е., Коханенко А.А. Рациональное освоение природных ресурсов прибрежных зон Телецкого озера Алтая для курортно-рекреационной деятельности. Барнаул, 2017. С. 195 [Dzhabarova N.K., Kats V.E., Kohanenko A.A. Rational development of natural resources in the coastal zones of Lake Teletskoye Altai for health resort activities. Barnaul, 2017. P. 195. (In Russ.)]
- Киршин А.В. Проблемы развития туристско-рекреационного комплекса муниципального образования «Артыбашское сельское поселение» Турочакского района Республики Алтай и пути их решения. Барнаул, 2021. С. 52 [Kirshin A.V. Problems of Development of Tourist-Recreational Complex of Artbash Village Municipality Turuchak District Republic of Altai and Ways to Solve Them. Barnaul, 2021. P. 52 (In Russ.)]
- Климов А.И. Анализ туристско-рекреационного потенциала Алтая. М., 2022. С. 267 [Klimov A.I. Analysis of tourist-recreational potential of Altai. Moscow, 2022. P. 267. (In Russ.)]
- Самохвалова О.М. Туристско-рекреационный кластер «Золотое озеро» как форма устойчивого развития Телецкой природной территории // Использование потенциала особо охраняемых природных территорий для развития экотуризма: сборник по итогам конференции. Барнаул: АлтГПУ, 2014. С. 192–198 [Samokhvalova O.M. Tourism-and-recreation cluster “Golden Lake” as a form of sustainable development of Teletskaya natural territory. In: Using the Potential of Specially Protected Natural Areas for Ecotourism Development: Conference Proceedings Collection. Barnaul: AltGPU, 2014. Pp. 192–198. (In Russ.)]
- Титова И.В. Проблемы сохранения озера Телецкое в условиях развития туристской индустрии Республики Алтай. Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2017. № 15. С. 40–42 [Titova I.V. Problems of Preservation of Lake Teletskoye under Conditions of Development of Tourist

-
- Industry of the Republic of Altai. *Altajskij vestnik gosudarstvennoj i municipal'noj sluzhby* = *Altai Bulletin of Public Administration*. 2017;15:40–42 (In Russ.)]
- Молдован А.А. Туризм: классификация и виды // E-Scio. 2022. № 7. С. 1–12 [Molodvan A.A. Tourism: Classification and Types. *E-Scio*. 2022;7:1–12 (In Russ.)]
- Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Латкин А.Н. Влияние пандемии COVID-19 на мировой туризм: трансформационный потенциал и последствия для устойчивого восстановления. М., 2022. С. 679 [Kobyak M.V., Ilyina E.L., Latkin A.N. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Global Tourism: Transformational Potential and Implications for Sustainable Recovery. Moscow, 2022. P. 679. (In Russ.)]
- Стаценко И.М. Правовая основа управления в сфере туризма в российской федерации // Форум молодых ученых. 2022. № 2. С. 148–154 [Statsenko I.M. Legal basis for tourism management in the Russian Federation. *Forum molodyh uchenyh* = *Forum of young scientists*. 2022;2:148–154. (In Russ.)]
- Бушueva И.В. Новые стратегические приоритеты развития туризма в России // Сервис + . 2019. № 4. С. 25–33 [Bushueva I.V. New strategic priorities for tourism development in Russia. *Service +*. 2019;4:25–33 (In Russ.)]
-