

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-87-99>

Научная статья / Original article
УДК 338.486.5:332

Стратегическое управление туристским кластером в условиях ограниченной координации участников

Ф. М. Сафин

Доктор экономических наук, профессор

sfm195@yandex.ru

*Казанский государственный институт культуры,
Казань, Россия*

Р. С. Гарифуллина

Доктор педагогических наук, профессор

garifullinars@yandex.ru

*Казанский государственный институт культуры,
Казань, Россия*

Н. В. Борисова

Кандидат социологических наук, доцент

ninel_s@bk.ru

*Казанский государственный институт культуры,
Казань, Россия*

Аннотация: В статье рассматривается проблема стратегического управления туристским кластером в ситуации, когда участники кластера являются юридически самостоятельными субъектами с расходящимися экономическими и институциональными целями, а классические инструменты иерархического контроля или контрактной координации применимы ограниченно. В качестве исследовательской базы нами выбрана Республика Татарстан, в которой развитие туризма позволяет рассматривать регион как один из наиболее зрелых российских кластерных площадок. Выделены типовые проявления ограниченной координации (структурные, институциональные, информационные, целевые) и предложен набор управленческих инструментов, релевантных этой ситуации. Показано, что в условиях ограниченной координации функция стратегического управления смещается от прямого распределения ресурсов и заданий к формированию координационной среды: ядерных точек, общих репутационных активов, селективной поддержки, контрактов неполного типа. Анализ эмпирической базы развития туризма в республике позволяет сделать вывод: как государственные органы, институты развития и независимые операторы выстраивают согласованные действия в отсутствие прямой управленческой вертикали.

Ключевые слова: туристский кластер, стратегическое управление, ограниченная координация, региональная экономика, кластерная политика.

Для цитирования: Сафин Ф.М., Гарифуллина Р.С., Борисова Н.В. Стратегическое управление туристским кластером в условиях ограниченной координации участников. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 87–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-87-99>.

Strategic management of a tourism cluster in conditions of limited coordination among participants

F. M. Safin*Dr. Sci. (Econ.), Prof.**sfm195@yandex.ru**Kazan State Institute of Culture,
Kazan, Russia***R. S. Garifullina***Dr. Sci. (Ped.), Prof.**garifullinars@yandex.ru**Kazan State Institute of Culture,
Kazan, Russia***N. V. Borisova***Cand. Sci. (Socio), Assoc. Prof.**ninel_s@bk.ru**Kazan State Institute of Culture,
Kazan, Russia*

Abstract: The article discusses the problem of strategic management of a tourism cluster in a situation where the cluster members are legally independent entities with divergent economic and institutional goals, and the classical tools of hierarchical control or contractual coordination are limitedly applicable. As a research base, we have chosen the Republic of Tatarstan, where the development of tourism allows us to consider the region as one of the most mature Russian cluster sites. We have identified typical manifestations of limited coordination (structural, institutional, informational, and target-oriented) and proposed a set of management tools relevant to this situation. It is shown that in conditions of limited coordination, the strategic management function shifts from direct allocation of resources and tasks to the formation of a coordination environment: nuclear points, common reputation assets, selective support, and incomplete contracts. An analysis of the empirical base for tourism development in the republic allows us to conclude that government agencies, development institutions, and independent operators are working together in a coordinated manner in the absence of a direct management hierarchy.

Keywords: tourism cluster, strategic management, limited coordination, regional economy, cluster policy.

For citation: Safin F.M., Garifullina R.S., Borisova N.V. Strategic management of a tourism cluster in conditions of limited coordination among participants. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 87–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-87-99>.

Введение

Туристский кластер представляет собой сообщество юридически независимых акторов: региональные органы исполнительной власти, муниципальные образования, государственные музеи-заповедники, средства размещения, туристские операторы, агентства, рестораны и транспортные организации, экскурсионные бюро, событийные операторы, девелоперы, ассоциации и другие. У каждого из этих участников собственная экономика, собственный горизонт планирования и собственные критерии успеха ¹. Прямая управленческая вертикаль здесь отсутствует, а координация ограничена незавершённостью контрактов, асимметрией информации и высокой долей репутационных, а не материальных активов ². Эта ситуация в институциональной экономике обозначается как условия ограниченной координации ³.

Возникает содержательная задача: какое стратегическое управление возможно в условиях, когда координация структурно ограничена? Авторы, опираясь на эмпирический материал Рес-

¹ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татаринформ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyax-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

² Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

³ Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.

публики Татарстан, прошедшей за последние годы несколько фаз кластерной политики, предлагают авторскую модель решения данной задачи через систематизацию управленческих инструментов, которые в условиях ограниченной координации позволяют добиваться стратегических результатов на уровне региональной туристской системы в целом.

Актуальность исследования

Актуальность исследования стратегического управления кластером в условиях ограниченной координации участников определяется несколькими обстоятельствами. Во-первых, в туристской сфере идут активные процессы по формированию туристских кластеров. Масштаб финансовых и организационных вложений ставит вопрос о применимости имеющегося управленческого инструментария к объекту с особой структурой. В то же время исследование данной проблематики в отечественной науке находится в начальной стадии. Во-вторых, анализ процессов функционирования кластеров через систематизацию управленческих инструментов в условиях ограниченной координации участников позволит выявить ресурсы, которые не в полной мере реализуются в туристской практике. В-третьих, фактор актуальности связан и с институциональными пробелами, к которым следует отнести следующее. Федеральное и республиканское законодательство о туризме оперирует понятиями туристской дестинации и туристско-рекреационной зоны, мастер-плана развития туристской территории, плана развития туристской территории, но не закрепляет юридическую конструкцию «кластер» как правосубъектное объединение⁴. Мы считаем, что председатель Государственного комитета Республики Татарстан по туризму С.Е. Иванов на форуме «Ориентиры будущего» в 2025 году справедливо обозначил запрос на введение в Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» понятия «туристско-рекреационный кластер» именно для устранения этой институциональной неопределённости⁵. Систематизации управленческой практики, накопленной в условиях отсутствия правовых рамок, послужит в определенной степени источником, прикладным ресурсом для подготовки соответствующих законодательных решений.

Методология и методы исследования

Методологически работа опирается на сочетание институционального и сетевого подходов к управлению дестинацией. Институциональный подход применяется для интерпретации правовой и организационной структуры кластера и для типологизации ограничений координации. Сетевой подход используется при описании инструментов управления, ориентированных не на иерархический контроль, а на формирование координационной среды. Эмпирическая база представлена официальными данными Государственного комитета Республики Татарстан по туризму за 2024 и 2025 годы, материалами Федеральной службы государственной статистики⁶, программными документами федерального⁷ и регионального⁸ уровня⁹, а также материалами специализированных изда-

⁴ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 10.04.2026); Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждено распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 года N 2129-р. [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 10.04.2026)

⁵ Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).

⁶ Туризм. Официальная статистика [Электронный ресурс]. Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 10.05.2026).

⁷ Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период до 2030 года: утв. постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 14 декабря 2017 года № 977 [Электронный ресурс]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

⁸ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 10.04.2026); Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждено распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 года N 2129-р. [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 10.04.2026).

⁹ О национальном проекте «Туризм и гостеприимство» [Электронный ресурс]. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

ний («Интерфакс»¹⁰, ТАСС¹¹, РБК Татарстан¹², «Татар-информ»¹³, «Российский союз туриндустрии»¹⁴) за 2025 год^{15, 16}. Применены методы кейс-анализа (Республика Татарстан как зрелая кластерная площадка), типологический и сопоставительный анализ показателей, а также инструментальная систематизация управленческой практики по выделенным группам координационных инструментов.

Литературный обзор

Туристский кластер сложился в управленческой науке как аналитическая рамка для описания территорий, на которых сосредоточены взаимосвязанные производители туристского продукта. От базовой конструкции М. Портера¹⁷, переносящей идею кластера на широкий круг отраслей¹⁸, исследование туристских кластеров двигалось через работы А.Ю. Александровой¹⁹, Е.Г. Кропиновой²⁰, Г.М. Зобовой²¹, М.Ю. Шерешевой,²² О.М. Карастелкиной²³ и других авторов к более прикладной постановке: какой именно управленческий инструментарий эффективен применительно к кластерам в сфере туризма. По мере накопления эмпирического материала стало очевидно, что классические рецепты стратегического управления, сформированные применительно к территориям с сильной управленческой вертикалью, в условиях туристского кластера работают лишь частично.

Понятие ограниченной координации в институциональной экономике связано с признанием того обстоятельства, что согласование действий независимых субъектов невозможно свести ни к рыночному обмену, ни к административному распоряжению²⁴. Между этими полюсами располагается обширная зона промежуточных форм: долгосрочные соглашения, репутационные механизмы, неформальные нормы, сетевые структуры²⁵. Базовая характеристика этой зоны

¹⁰ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyah-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

¹¹ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

¹² Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026).

¹³ Татарстан вложит 1,5 млрд. рублей в строительство туристических кластеров на Волге и Каме [Электронный ресурс]. ТАСС. 22.07.2016. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/3477938> (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁴ Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁵ Татарстан вошёл в число лидеров по росту туристического потока в 2025 году [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-cislo-regionov-liderov-po-rostu-turpotoka-v-2025-godu-6024133> (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁶ Казанский кремль в 2025 году посетили около 4,4 млн. туристов [Электронный ресурс]. ТАСС. 04.01.2026. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/26076503> (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁷ Портер М. Конкуренция: пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

¹⁸ Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

¹⁹ Александрова А.Ю. Туристские кластеры: содержание, границы, механизм функционирования. Современные проблемы сервиса и туризма. 2007. № 1. С. 51–61.

²⁰ Кропинова Е.Г. Региональные туристско-рекреационные системы: формирование, развитие, типологизация. — Калининград: Изд-во Балтийского федерального университета им. И. Канта, 2016. 270 с.

²¹ Шерешева М.Ю. Сетевой подход к управлению туристской дестинацией. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. Т. 9, № 1. С. 76–87.

²² Зобова Г.М. Кластерный подход в развитии регионального туризма. Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 6 (56). С. 51–57.

²³ Карастелкина О.М. Туристский кластер как объект стратегического проектирования на основе когнитивного подхода [Электронный ресурс]. Туризм: библиотека. — URL: https://tourlib.net/statii_tourism/karastelkina.htm (дата обращения: 10.05.2026).

²⁴ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

²⁵ Зайцева Н.А., Огнева С.В. Туристские кластеры в России: проблемы и перспективы развития. Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. № 1 (2). С. 1–11.

раскрыта в работах Д. Норта²⁶ и О. Уильямсона²⁷, заложивших институциональную трактовку незавершённых контрактов и сетевых форм согласования. Применительно к туристскому кластеру эта зона является основной средой управленческого взаимодействия.

По сетевым формам управления функция выстраивания согласованных действий обозначается через категории оркестрирования сети (по степени вмешательства государства)²⁸, фасилитации (метод групповых обсуждений), формирования общих ключевых точек и репутационных активов²⁹. Работы Н.А. Зайцевой и С.В. Огневой³⁰ по российским туристским кластерам, М.Ю. Шерешевой³¹ по сетевому подходу к управлению дестинацией, О.М. Карастелкиной³² по когнитивному проектированию кластера фиксируют операционные ограничения этой модели в российском контексте: незрелость операторского сообщества, нестабильность бюджетной поддержки, фрагментарность нормативной рамки. Накопленная практика, однако, пока еще не доведена до прикладной систематизации управленческих инструментов, соответствующих условиям ограниченной координации, что и определяет фокус настоящего исследования.

Исследовательская часть

По итогам 2025 года туристский поток в Республику Татарстан составил 4,5 млн. человек³³, что на 0,2 млн. превышает значение 2024 года и соответствует среднегодовому темпу прироста порядка 4–5% в сопоставимых условиях³⁴. Число лиц, размещённых в коллективных средствах размещения, достигло 2,9 млн.³⁵, что обеспечило республике пятое место среди субъектов Российской Федерации после Москвы (12,9 млн.), Краснодарского края (9,3 млн.), Санкт-Петербурга (7,0 млн.) и Московской области (6,4 млн.)³⁶. Номерной фонд региона на конец 2025 года включает 674 коллективных средства размещения и 27,4 тыс. номеров³⁷. Объём оказанных услуг в сфере туризма с учётом смежных отраслей (проживание, питание, транспорт, покупки, развлечения) в 2025 году достиг 120 млрд. рублей, прирост по отношению к 2024 году составил 13 млрд. рублей³⁸. За четыре года

²⁶ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

²⁷ Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.

²⁸ Шерешева М.Ю. Сетевой подход к управлению туристской дестинацией. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. Т. 9, № 1. С. 76–87.

²⁹ Зобова Г. М. Кластерный подход в развитии регионального туризма. Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 6 (56). С. 51–57.

³⁰ Зайцева Н.А., Огнева С.В. Туристские кластеры в России: проблемы и перспективы развития. Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. № 1 (2). С. 1–11.

³¹ Шерешева М.Ю. Сетевой подход к управлению туристской дестинацией. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. Т. 9, № 1. С. 76–87.

³² Карастелкина О.М. Туристский кластер как объект стратегического проектирования на основе когнитивного подхода [Электронный ресурс]. Туризм: библиотека. — URL: https://tourlib.net/statti_tourism/karastelkina.htm (дата обращения: 10.05.2026).

³³ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyah-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

³⁴ Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026)

³⁵ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyah-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

³⁶ Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026)

³⁷ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

³⁸ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyah-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в Республике появились 358 номеров в загородных объектах отдыха³⁹, в 2025 году по обновлённому национальному проекту «Туризм и гостеприимство» в 19 районах Татарстана реализовано 53 новых проекта, общий объём поддержанных предпринимательских инициатив достиг 201 млн. руб.⁴⁰, а совокупная государственная поддержка по линии национальных проектов за 2021–2025 годы превысила 2,4 млрд. руб.⁴¹

Распределение туристского потока по ключевым точкам притяжения иллюстрирует пространственную структуру регионального туристского предложения. За 2025 г. Казанский Кремль посетили около 4,5 млн. чел.⁴², Остров-град Свияжск принял более 1700 тыс. чел., Великий Болгар — 736 тысяч чел.⁴³ К этим якорным точкам примыкают Елабуга, Чистополь, Тетюши, Камское Устье, центры этнокультурного туризма и формирующиеся природно-рекреационные площадки. Логистическим стержнем системы стала введённая в эксплуатацию скоростная трасса М–12, способствовавшая увеличению доли автомобильных туристов до примерно 10% от общего потока⁴⁴.

В Республике сегодня в той или иной фазе развития находится не менее шести территориальных образований, обозначаемых в нормативных и программных документах как туристско-рекреационные кластеры: «Великий Болгар», «Свияжск», «Нариман» (Верхнеуслонский муниципальный район), формирующийся кластер «Дингез — море Татарстана» в зоне слияния Волги и Камы⁴⁵ межмуниципальный проект «Волжская тропа» (350 км вдоль правого берега Волги, объединяет 26 особо охраняемых природных территорий и более 100 объектов культурного наследия), а также площадки концепции «Пять ветров», охватывающие Верхнеуслонский, Камско-Устьинский и Рыбно-Слободский муниципальные районы⁴⁶. Каждая из перечисленных конфигураций располагает собственным набором участников, моделью управления и горизонтом инвестиционного планирования. Ни один из перечисленных кластеров не управляется по корпоративной модели с единым центром принятия решений. Имеет место комбинация государственных учреждений, частных операторов, муниципальных образований и институтов развития. Поэтому встаёт задача стратегического управления в условиях, когда прямой контроль над участниками невозможен.

Принято выделять четыре типичных формы ограниченной координации в туристском кластере:

1) структурная ограниченность вытекает из количества и разнообразия участников: даже на компактной территории одновременно работают десятки операторов разного масштаба и юридического статуса; 2) институциональная ограниченность связана с тем, что кластер не имеет правосубъектности: он не является ни корпорацией, ни ассоциацией, ни юридическим лицом, и потому решения, принимаемые в его рамках, не имеют автоматически обязательной силы для участников; 3) информационная ограниченность возникает из-за того, что значительная часть рыночной и операционной информации (заполняемость, продажи, маршруты движения туристов) распределена между независимыми операторами и не агрегируется в режиме реального времени; 4) целевая ограниченность связана с

³⁹ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴⁰ Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴¹ О национальном проекте «Туризм и гостеприимство» [Электронный ресурс]. Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴² Казанский кремль в 2025 году посетили около 4,4 млн. туристов [Электронный ресурс]. ТАСС. 04.01.2026. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/26076503> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴³ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴⁴ Там же.

⁴⁵ Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период до 2030 года: утв. постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 14 декабря 2017 года № 977 [Электронный ресурс]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴⁶ Татарстан вложит 1,5 млрд. рублей в строительство туристических кластеров на Волге и Каме [Электронный ресурс]. ТАСС. 22.07.2016. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/3477938> (дата обращения: 10.05.2026).

расхождением интересов: государственный музей-заповедник заинтересован в качественной интерпретации наследия, частный отель в загрузке номерного фонда, региональная власть в налоговых поступлениях, экскурсионное бюро в маржинальности маршрутов. Для стратегического управления это означает, что прямые механизмы (приказ, бюджетная директива, тарифное регулирование) применимы лишь к небольшой доле задач. Основная управленческая работа в кластере состоит в выстраивании условий, при которых независимые участники приходят к согласованным действиям.

Применение четырёх типов ограниченной координации позволяет получить содержательную картину структуры ограниченной координации в туристском кластере по Республике Татарстан. Структурная ограниченность отчётливо проявляется в составе участников. Только в Казанско-Болгарско-Свияжском туристическом ареале одновременно работают несколько государственных музеев-заповедников (Казанский Кремль, Болгарский историко-архитектурный комплекс, Свияжский Богородице-Успенский монастырь как объекты ЮНЕСКО), Республиканский фонд возрождения памятников истории и культуры, несколько десятков лицензированных туроператоров, сотни средств размещения категории от хостела до пятизвёздочного отеля, операторы речных перевозок, ресторанные сети, муниципальные администрации, Государственный комитет Республики Татарстан по туризму и другие. Даже базовый акт согласованного действия (например, обновление общего туристского маршрута) требует учёта позиций как минимум полутора десятков институциональных субъектов.

Институциональная ограниченность проявляется в отсутствии единой правосубъектности кластера. Республиканское законодательство о туризме оперирует понятиями туристской дестинации и туристско-рекреационной зоны, но не закрепляет юридическую конструкцию «кластер» как правосубъектное объединение⁴⁷. До закрепления такой конструкции в законодательстве кластер остаётся управленческим, а не правовым объектом. Решения, принимаемые в его рамках, обязательны для участников лишь в той мере, в какой они опираются на самостоятельные правовые акты участников или на инструменты бюджетной поддержки.

Информационная ограниченность связана с тем, что значительная часть операционных данных распределена между независимыми операторами и не агрегируется. Загрузка коллективных средств размещения известна регулятору через статистическую отчётность с лагом в несколько месяцев⁴⁸. Маршруты движения туристов внутри ареала фиксируются преимущественно по косвенным данным (продажи входных билетов, посадки на речные суда, кассовые операции). Цифровые инструменты, разрабатываемые Государственным комитетом РТ совместно с агрегаторами и операторами мобильной связи, направлены на сокращение информационного разрыва. Однако даже в случае её успешной реализации регулятор не получит управленческого контроля над операторами, а лишь возможность видеть совокупную картину.

Целевая ограниченность фиксируется в случаях, когда формально декларируемые цели участников содержательно расходятся. Государственный музей-заповедник «Великий Болгар» приоритизирует сохранение и интерпретацию объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО, и пропускная способность объекта рассматривается им через призму сохранности, а не максимизации потока. Частные средства размещения в Болгаре и прилегающих муниципальных районах, напротив, заинтересованы в росте потока и продлении среднего срока пребывания. Региональная власть балансирует между задачами сохранения и задачами экономического развития, муниципальные администрации — между ожиданиями жителей и интересами бизнеса. Эта структура целевых противоречий нормальна для зрелого кластера и требует управленческого ответа, а не устранения.

Систематизация управленческой практики, сложившейся в Республике Татарстан, позволяет выделить пять групп инструментов, применимых в условиях ограниченной координации. Утверж-

⁴⁷ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 10.04.2026); Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждено распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 года № 2129-р. [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения 10.04.2026).

⁴⁸ Туризм. Официальная статистика [Электронный ресурс]. Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 10.05.2026).

дённая Стратегия развития туризма Республики Татарстан до 2030 года и обновлённый региональный план в составе национального проекта «Туризм и гостеприимство» выполняют функцию, отличную от классической стратегии корпорации. Стратегический документ не распределяет ресурсы между независимыми участниками и не задаёт им обязательные показатели. Он работает как фокальная точка: формулирует общую перспективу, относительно которой независимые субъекты могут выстраивать собственные планы. Чем определённое формулировки документа (целевые туристские потоки, приоритетные направления, перечень кластерных проектов), тем сильнее координационный эффект. В случае Республики Татарстан стратегическая фокализация на трёх направлениях (культурно-исторический туризм, природно-рекреационный, событийно-деловой)⁴⁹ позволила выстроить разные кластерные конфигурации вокруг единой повестки⁵⁰.

В классической литературе по кластерам якорным называется участник, обладающий критической массой ресурсов или статуса. В туристском кластере функцию якоря выполняют государственные музеи-заповедники, объекты Всемирного наследия ЮНЕСКО, ключевые событийные операторы. В Республике Татарстан в роли якорных институтов выступают государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник «Казанский Кремль», Болгарский государственный историко-архитектурный музей-заповедник, государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник «Остров-град Свияжск», Елабужский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник. Сложившаяся вокруг них экосистема частных операторов выстраивается под стандарты якорной институции (режим работы, регламент сопровождения групп, требования к качеству обслуживания), что даёт регулятору опосредованный, но устойчивый рычаг управления качеством туристского продукта.

В практике управления туристской индустрией в республике используется селективная финансовая поддержка как координационный механизм. Бюджетные субсидии и льготные кредитные программы в рамках национального проекта позволяют региональному регулятору влиять на структуру предложения, не прибегая к прямому контролю. В 2024 году Республика получила в рамках национального проекта 306 млн. руб., с 2025 года в обновлённом национальном проекте «Туризм и гостеприимство» на туристические проекты предпринимателей выделено 269 млн. руб.⁵¹, совокупный объём поддержки 2021–2025 годов превысил 2,4 млрд. руб.⁵² Через критерии отбора заявок регулятор задаёт приоритеты (модульные средства размещения, благоустройство пляжей, событийные мероприятия, туристский код в городах), и независимые операторы добровольно адаптируют свои проекты под эти приоритеты. Данный механизм работает за счёт положительной мотивации, а не санкции.

Важным инструментом репутационного актива стало формирование регионального бренда Visit Tatarstan. Бренд Visit Tatarstan и связанные с ним коммуникационные программы выполняют функцию общего нематериального актива, доступ к которому регулируется через сертификацию и стандарты обслуживания. Для независимого оператора участие в коммуникациях под общим брендом ценно, поскольку даёт доступ к федеральному и международному маркетинговому каналу. За это участники соглашаются на стандарты, которые сами по себе не имеют обязательной юридической силы, но фактически становятся условием доступа. Этот механизм применим, в частности, к

⁴⁹ Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период до 2030 года: утв. постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 14 декабря 2017 года № 977 [Электронный ресурс]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁰ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 10.04.2026); Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждено распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 года № 2129-р. [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения 10.04.2026).

⁵¹ Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵² О национальном проекте «Туризм и гостеприимство» [Электронный ресурс]. Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

халейной инфраструктуре, к экскурсионным программам по объектам ЮНЕСКО, к программе «гостеприимный город» и к стандартам обслуживания посетителей KazanForum и иных крупных международных мероприятий.

Институциональным форматом, обеспечивающим регулярность взаимодействия независимых участников, стали отраслевые форумы (туристский форум «Ориентиры будущего», I Форум туроператоров России, тематические сессии KazanForum), межведомственные рабочие группы при Государственном комитете Республики Татарстан по туризму, а также проектные офисы, создаваемые под конкретные кластерные инициативы. Принципиальная особенность таких платформ в том, что они не имеют распорядительных полномочий, но обеспечивают регулярность контакта, сопоставление позиций и фиксацию договорённостей. В условиях ограниченной координации именно регулярность диалога, а не наличие санкций, является источником управляемости.

Результаты

Применение перечисленных инструментов в Республике Татарстан позволяет наблюдать ряд эффектов, поддающихся качественной, а в части и количественной оценке. Во-первых, согласованность маркетингового позиционирования. Независимые операторы (средства размещения, экскурсионные бюро, ресторанные сети, событийные операторы) в значительной части случаев используют единые элементы регионального бренда (узнаваемая визуальная палитра, отсылки к сосуществованию культурных и религиозных традиций, упоминание ключевых объектов), что обеспечивает региону узнаваемую витрину на внутреннем и международном рынках. В 2025 году по совокупности коммуникационных усилий регион занял пятое место в национальном рейтинге туристических брендов и вошёл в число регионов с наиболее высокой динамикой роста въездного потока⁵³. Во-вторых, координация инвестиционных решений. Программа льготного кредитования на строительство гостиниц и точек притяжения, действующая в составе национального проекта, обеспечила к началу 2026 года заметное расширение номерного фонда республики до 27,4 тыс. номеров⁵⁴. При этом региональный регулятор не принимал прямых инвестиционных решений. Он формировал среду, в которой частные инвесторы согласовывали свои проекты с приоритетами региона ради доступа к субсидируемому финансированию. Такая косвенная координация оказывается эффективнее прямой именно потому, что не требует от регулятора отраслевой экспертизы по каждому объекту. В-третьих, формирование общей событийной программы. Заметным эффектом координационных платформ стала плотность событийного календаря Республики: международный экономический форум «Россия — Исламский мир: KazanForum», VIII туристский форум «Ориентиры будущего», I Форум туроператоров России, серия фестивалей и спортивных мероприятий, формирующих устойчивый поток деловых и культурных посетителей. Эти события не имеют единого организатора в строгом смысле. Они выстраиваются как сеть согласованных инициатив, в которых государство, частные операторы и общественные структуры играют взаимодополняющие роли. В-четвёртых, частичное снятие информационной асимметрии через регулярную статистическую публикацию и форумные дискуссии. Государственный комитет Республики Татарстан по туризму регулярно публикует ключевые показатели (туристский поток, размещения, посещаемость основных объектов), что снижает издержки независимых участников на собственный сбор рыночной информации и облегчает согласование ожиданий относительно динамики спроса⁵⁵. В-пятых, репутационный эффект участия в общей системе. Для операторов, работающих под общим региональным брендом и в координации с государственными институтами, складывается устойчивый репу-

⁵³ Татарстан вошёл в число лидеров по росту туристического потока в 2025 году [Электронный ресурс]. Татаринформ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-cislo-regionov-liderov-po-rostu-turpotoka-v-2025-godu-6024133> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁴ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁵ Туризм. Официальная статистика [Электронный ресурс]. Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 10.05.2026).

тационный профиль, существенно облегчающий привлечение федеральных и международных партнёров. Этот эффект сложно измерить напрямую, но он отчётливо проявляется в практике международных мероприятий, проводимых в Республике, и в составе участников KazanForum.

Описанный инструментарий не универсален. Несколько ограничений требуют явной фиксации. Первое ограничение связано с зависимостью координационных эффектов от наличия сильных якорных институтов. На территориях, где якорный ресурс отсутствует или слаб (например, в промышленных районах с туристским потенциалом второго порядка), описанная модель координации не воспроизводится автоматически. Здесь применимы иные рамки: дестинационный менеджмент моноресурса, продвижение событийного календаря, развитие делового и транзитного туризма. Второе ограничение связано с критической массой независимых операторов. В формирующихся кластерах (в Республике Татарстан к их числу относятся «Дингез — море Татарстана» и часть площадок «Пяти ветров») число независимых участников недостаточно для того, чтобы координационные платформы и репутационные механизмы работали в полную силу. На этой фазе доминирующим инструментом остаётся прямое государственное участие через институты развития. Третье ограничение связано с устойчивостью селективной поддержки. Эффективность бюджетных субсидий как координационного механизма прямо зависит от их предсказуемости. Внезапные изменения правил отбора заявок, сокращение объёма поддержки или отмена программ резко снижают готовность независимых операторов адаптировать свои стратегии под региональные приоритеты. Удержание стабильной рамки поддержки — самостоятельная задача регионального и федерального уровня, требующая защиты от бюджетной волатильности. Четвёртое ограничение связано с пределами добровольного следования стандартам общего бренда. Операторы, обладающие достаточным собственным маркетинговым ресурсом, могут отказаться от участия в общей системе. В большинстве зрелых дестинаций мира этот риск регулируется через сертификацию (Quality Mark, Q-Schemes), которая делает участие в общей системе экономически выгодным. Перенос подобной практики в российскую кластерную политику пока находится в начальной фазе и требует институционального оформления.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать ряд выводов. Туристский кластер как объект стратегического управления отличается структурно ограниченной координацией участников. Эта особенность не является дефектом, а отражает природу самого объекта: юридическую самостоятельность операторов, расхождение их целевых функций, отсутствие единой правосубъектности кластера, информационную асимметрию между регулятором и операторами. В этих условиях классические инструменты стратегического управления, ориентированные на иерархический контроль или контрактную координацию, применимы лишь частично.

Управленческая функция в условиях ограниченной координации смещается от прямого распределения ресурсов и заданий к формированию координационной среды. Эта среда включает пять групп инструментов: стратегические документы как фокальные точки, якорные институты как точки сборки, селективную финансовую поддержку как координационный механизм, общий бренд и стандарты как репутационный актив, координационные платформы и регламент диалога. Каждый из этих инструментов по отдельности недостаточен, но их совокупность обеспечивает устойчивое стратегическое управление при отсутствии прямой управленческой вертикали.

Опыт Республики Татарстан подтверждает работоспособность такого подхода. По итогам 2025 года регион вошёл в первую пятёрку субъектов Российской Федерации по числу гостей коллективных средств размещения (2,9 млн. человек)⁵⁶, обеспечил суммарный туристский поток на уровне 4,5 млн. человек, объём оказанных услуг в сфере туризма с учётом смежных отраслей достиг 120 млрд. рублей, сформировал сеть из шести кластерных конфигураций различной зрелости и зафиксировал положительную динамику практически по всем ключевым индикаторам⁵⁷. При

⁵⁶ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vozel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyah-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁷ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

этом регион не имеет ни корпоративной структуры управления туризмом, ни концентрации всех функций в одном операторе. Стратегические эффекты достигаются через комбинацию координационных инструментов.

Границы применимости описанной модели определяются наличием якорных институтов, критической массой независимых операторов, предсказуемостью селективной поддержки и зрелостью практик сертификации. В формирующихся кластерах преобладающим инструментом остаётся прямое государственное участие, и переход к описанной модели возможен лишь по мере накопления операторского сообщества и стабилизации институциональной рамки.

Дальнейшее исследование целесообразно направить на количественную оценку отдельных координационных механизмов: эффективность селективной поддержки в зависимости от структуры критериев отбора, влияние участия в общем бренде на финансовые показатели операторов, зависимость согласованности инвестиционных решений от плотности координационных платформ. Полученные результаты могут быть использованы при подготовке проекта поправок в Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» в части введения понятия «туристско-рекреационный кластер», запрос на которое сформулирован профильным региональным руководством в декабре 2025 года⁵⁸.

Список источников

1. Александрова А.Ю. Туристские кластеры: содержание, границы, механизм функционирования. Современные проблемы сервиса и туризма. 2007. № 1. С. 51–61.
2. Кропинова Е.Г. Региональные туристско-рекреационные системы: формирование, развитие, типологизация. — Калининград: Изд-во Балтийского федерального университета им. И. Канта, 2016. 270 с.
3. Шерешева М.Ю. Сетевой подход к управлению туристской дестинацией. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. Т. 9, № 1. С. 76–87.
4. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
5. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.
6. Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyah-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).
7. Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).
8. Зайцева Н.А., Огнева С.В. Туристские кластеры в России: проблемы и перспективы развития. Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. № 1 (2). С. 1–11.
9. Зобова Г.М. Кластерный подход в развитии регионального туризма. Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 6 (56). С. 51–57.
10. Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026).
11. Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период до 2030 года: утв. постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 14 декабря 2017 года № 977 [Электронный ресурс]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (дата обращения: 10.05.2026).
12. Татарстан вложит 1,5 млрд. рублей в строительство туристических кластеров на Волге и Каме [Электронный ресурс]. ТАСС. 22.07.2016. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/3477938> (дата обращения: 10.05.2026).
14. Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁸ Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).

15. Туризм. Официальная статистика [Электронный ресурс]. Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 10.05.2026).
16. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
17. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
18. Карастелкина О.М. Туристский кластер как объект стратегического проектирования на основе когнитивного подхода [Электронный ресурс]. Туризм: библиотека. — URL: https://tourlib.net/statti_tourism/karastelkina.htm (дата обращения: 10.05.2026).
19. Татарстан вошёл в число лидеров по росту туристического потока в 2025 году [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-cislo-regionov-liderov-po-rostu-turpotoka-v-2025-godu-6024133> (дата обращения: 10.05.2026).
20. О национальном проекте «Туризм и гостеприимство» [Электронный ресурс]. Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2026).
21. Казанский кремль в 2025 году посетили около 4,4 млн. туристов [Электронный ресурс]. ТАСС. 04.01.2026. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/26076503> (дата обращения: 10.05.2026).

References

1. Alexandrova A.Yu. Tourist clusters: content, boundaries, mechanism of functioning. Modern problems of service and tourism. 2007. № 1. S. 51–61.
2. Kropinova E.G. Regional tourist and recreational systems: formation, development, typologization. — Kaliningrad: Publishing House of the Baltic Federal University named after I. Kant, 2016. 270 s.
3. Sheresheva M.Yu. Network approach to managing a tourist destination. Strategic decisions and risk management. 2018. T. 9, №. 1. S. 76–87.
4. North D. Institutions, institutional changes and the functioning of the economy: trans. From English — М.: Foundation for the Economic Book «Beginnings», 1997. 180 s.
5. Williamson O.I. Economic institutions of capitalism: firms, markets, «relational» contracting: trans. From English. — St. Petersburg: Lenizdat, 1996. 702 p.
6. Tatarstan entered the top 5 regions of Russia in terms of the number of tourists in hotels at the end of 2025 [Electronic resource]. Tatar-inform. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cisluturistov-v-otelyax-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).
7. Results of the summer season-2025: Tatarstan is among the leading regions of domestic tourist flow [Electronic resource]. Russian Union of Travel Industry. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).
8. Zaitseva N.A., Ogneva S.V. Tourist clusters in Russia: problems and development prospects. Russian regions: a look into the future. 2015. № 1 (2). S. 1–11.
9. Zobova G.M. Cluster approach in the development of regional tourism. Izvestia of the Ural State Economic University. 2014. № 6 (56). S. 51–57.
10. Tourist flow to Tatarstan for the year increased by 18% [Electronic resource]. RBC Tatarstan. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (access date: 10.05.2026).
11. Tourism development strategy in the Republic of Tatarstan for the period up to 2030: approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Tatarstan dated December 14, 2017 No. 977 [Electronic resource]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (access date: 10.05.2026).
12. Tatarstan will invest 1.5 billion rubles in the construction of tourist clusters on the Volga and Kama [Electronic resource]. TASS. 22.07.2016. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/3477938> (accessed on: 10.05.2026).
14. Tatarstan may approach 4.5 million tourists by the end of 2025 [Electronic resource]. Interfax. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).
15. Tourism. Official statistics [Electronic resource]. Federal State Statistics Service. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (access date: 10.05.2026).
16. Porter M. Competition: trans. From English. — М.: Williams Publishing House, 2005. 608 pp.
17. Porter M. International competition: trans. From English. — М.: International relations, 1993. 896 p.
18. Karastelkina O.M. Tourist cluster as an object of strategic design based on a cognitive approach [Electronic resource]. Tourism: library. — URL: https://tourlib.net/statti_tourism/karastelkina.htm (дата обращения: 10.05.2026).

19. Tatarstan became one of the leaders in the growth of tourist flow in 2025 [Electronic resource]. Tatar-inform. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-cislo-regionov-liderov-po-rostu-turpotoka-v-2025-godu-6024133> (дата обращения: 10.05.2026).
20. On the national project «Tourism and Hospitality» [Electronic resource]. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (access date: 10.05.2026).
21. Kazan Kremlin in 2025 visited about 4.4 million tourists [electronic resource]. TASS. 04.01.2026. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/26076503> (accessed on: 10.05.2026).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 27.05.2026; одобрена после рецензирования 25.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.

The article was submitted 27.05.2026; approved after reviewing 25.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.