

3. Родионов С.Ф. Выращивание грибов *Auricularia polytricha* (Mont.) Sacc. на осиновой древесине в условиях закрытого грунта / С.Ф. Родионов, В.В. Трухоновец // Проблемы лесоведения и лесоводства: сб. науч. тр. ИЛ НАН Беларуси. Вып. 81. – Гомель: Институт леса НАН Беларуси, 2021. – С. 276-284.

4. Родионов С.Ф. Ключевые этапы технологического процесса культивирования съедобных грибов *Auricularia nigricans* (Sw.) Birkebak, Looney & Sanches-Garcia в условиях лесохозяйственного производства/ С.Ф. Родионов // Лесное хозяйство [Электронный ресурс]: материалы 89-й научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов (с международным участием), Минск, 3 февраля - 18 февраля 2025 г. – С. 457-460.

5. Ф Сун. Технологии выращивания черных древесных грибов / Сун. Ф., А.В. Кураков // Школа грибоводства. – 2015. – № 1. – С. 42-48.

УДК 338.48

С.В. Терещенко, доц., канд. экон. наук,
И.В. Вершинин, асп.

(СПБЛТУ имени С.М. Кирова, г. Санкт-Петербург, Россия)

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОКАЗЫВАЮЩИМИ РЕКРЕАЦИОННЫЕ УСЛУГИ В РФ И ЗА РУБЕЖОМ

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу моделей управления рекреационными организациями.

Цель исследования – выявление структурных проблем отечественной модели и обоснование направлений её адаптации на основе международного опыта. Выявлены ключевые структурные дисбалансы современной российской модели: институциональная фрагментация, социально-экономический дуализм, территориальная неравномерность и технологическое отставание.

Ключевые слова: модели управления, рекреационные организации, сравнительный анализ, устойчивое развитие, рекреационный кластер, цифровая трансформация, ESG, государственное-частное партнерство, туристская дестинация.

Введение.

Управление рекреационными организациями представляет собой высокоспецифическую область менеджмента, обусловленную двойственной природой продукта, зависимость от уникальных ресур-

сов и необходимостью балансировать между коммерческой эффективностью и социально-экологической ответственностью [4].

Актуальность исследования определяется необходимостью преодоления системных противоречий отечественной модели в условиях глобальных вызовов.

Цель работы – сравнительный анализа моделей управления рекреационными организациями в России и за рубежом для формирования адаптивной гибридной модели.

Для достижения цели решались следующие задачи:

1. Сравнить методологические основы и классификационные подходы отечественной и зарубежной научных школ;
2. Выявить ключевые особенности и институциональные проблемы управления в сфере рекреации;
3. Проанализировать эволюцию и структурные дисбалансы отечественной модели управления;
4. Систематизировать современные вызовы и драйверы трансформации управления;

1) Теоретико-методологические основания: сравнительный анализ подходов к рекреационной организации.

Отечественный подход рассматривает рекреационную организацию как элемент территориальной рекреационной системы с акцентом на социальную функцию [3,8].

Зарубежный подход трактует её прежде всего как бизнес-единицу индустрии гостеприимства [13].

Эти различия находят отражения в классификациях. Отечественная классификационная школа строится на функциональном назначении (лечебные, оздоровительные, познавательные организации) в роли ТРС [4,8]. Зарубежная школа использует более прагматичные критерии: тип размещения (отели, курорты, кемпинги) и вид активностей (гольф-,спа-,марин-курорты) [13].

Это различие определяет расхождения в классификациях: функционально-территориальные (российские) vs. рыночно-прагматические (зарубежные). Современный синтез предполагает универсальную классификацию по доминирующему виду деятельности [2,3,13].

2) Особенности управления и эволюция моделей: сравнительная перспектива

Управление в рекреации характеризуется: 1) двойственной природой продукта; 2) зависимостью от уникальных ресурсов; 3) высокой волатильностью спроса; 4) множественностью стейкхолдеров; 5) социально-экономическим дуализмом [7,14].

В международной практике выделяются три основные модели: либерально-децентрализованная (США, Великобритания), централизованная (Франция, Китай, Турция) и смешанная (Германия, Испания). Эффективность определяется не формой, а способностью обеспечить баланс экономической эффективности, экологической устойчивости и социальной ответственности [17].

Успешные кейсы управления территориями (курорты Альп, национальные парки США, экологический туризм Коста-Рики) объединяет не конкретная институциональная форма, а системный подход, балансирующий экономическую эффективность, экологическую устойчивость и социальную ответственность [12].

Отечественная модель прошла сложную эволюцию, приведшую к формированию специфической системы с выраженными структурными проблемами (см. таблицу 1).

**Таблица 1 – Эволюция отечественной модели управления рекреацией»
(составлено автором по материалам [9,10,11])**

| Период | Характерные черты и наследуемые проблемы |
|------------------|---|
| Советский период | Централизованное планирование, ведомственная разобщённость |
| 1990-2000-е гг. | Кризис социальной функции, фрагментация отрасли |
| 2010-е – по н.в. | Возвращение роли государства, приоритет внутреннего туризма |

Ключевые структурные проблемы современной российской модели:

1. Институциональная фрагментация – рассредоточение полномочий между ведомствами и регионами [4].
 2. Социально-экономический дуализм – конфликт между коммерческими и социальными функциями санаториев [9].
 3. Территориальный дисбаланс - концентрация в традиционных кластерах при недоразвитии перспективных регионов [1].
 4. Кадрово-технологическое отставание – разрыв между потребностями индустрии и возможностями образования, малого бизнеса [5].
- 3) Современные вызовы как драйверы трансформаций моделей управления

Современная среда формирует матрицу взаимосвязанных вызовов, требующую комплексного управленческого ответа (см. таблицу 2)

**Таблица 2 – Матрица ключевых вызовов и ответных мер управления»
(составлено автором по материалам [1,2,5,6,7,12,13])**

| Категория вызова | Возможности/ответные меры |
|--------------------------------------|---|
| Макроэкономические и геополитические | Фокус на внутренний и «дружественный» туризм, локализация, гибкое ценообразование |
| Технологические (Индустрия 4.0) | Инвестиции в Direct Booking, предиктивная аналитика, создание «умного курорта» |
| Социокультурные | Ребрендинг на ценности wellness, создание иммерсивных программ, активный ORM |
| Экологические и регуляторные (ESG) | Климатический аудит, «зеленые» технологии, ESG-отчетность |

Климатические изменения выступают интегрирующим фактором, обостряющим все остальные риски и требующих не точечных мер, а пересмотра бизнес-моделей. Цифровизация перестала быть опцией и стала условием выживания, смещая управление в плоскость работы с данными и цифровыми экосистемами. Наконец смена потребительской парадигмы от пассивного отдыха к активному конструированию опыта требует от организации трансформации в «куратора смыслов и трансформаций» [7,13]

Заключение

Проведённый анализ выявил методологические различия и структурные дисбалансы отечественной модели управления рекреацией. В условиях системных вызовов необходима глубокая институциональная реформа.

В качестве концептуального решения переход к адаптивной гибридной модели управления, синтезирующей сильные стороны обоих подходов. Её реализация предлагает:

1. Институциональную реформу: переход от ведомственной разобщенности к сетевым кластерным структурам управления дестинациями на принципах ГЧП;
2. Финансовое и нормативное разделение социальной и коммерческой функций для снятия дуализма;
3. Стратегический полицентризм в территориальном планировании для преодоления региональных дисбалансов;
4. Активную цифровую трансформацию как основу для повышения конкурентоспособности, адаптивности и качества управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Александрова, А. Ю. Мировой туризм в условиях глобальных вызовов [Текст] / А. Ю. Александрова. – Москва: КНОРУС, 2022. – 342 с.

2. Багров, В. А. Курортология: современные подходы и перспективы развития [Текст] / В. А. Багров, Н. К. Иванов // Курортные ведомости. – 2020. – № 4. – С. 18–24.
3. Веденин, Ю. А. Динамика территориальных рекреационных систем [Текст] / Ю. А. Веденин // Известия РАН. Серия географическая. – 2020. – № 4. – С. 7–17.
4. Зорин, И. В. Методологические основы классификации туристско-рекреационных организаций [Текст] / И. В. Зорин // Вестник РМАТ. – 2018. – № 2. – С. 34–42.
5. Иванов, А. Е. Цифровая трансформация туристической индустрии [Текст] / А. Е. Иванов. – Санкт-Петербург : Лань, 2021. – 256 с.
6. Колбовский, Е. Ю. Климатические риски для рекреационных территорий России [Текст] / Е. Ю. Колбовский // География и природные ресурсы. – 2023. – № 1. – С. 89–98.
7. Николаенко, Т. В. Социальные институты рекреации: теоретико-методологический анализ [Текст] / Т. В. Николаенко // Социологические исследования. – 2020. – № 8. – С. 64–72.
8. Преображенский, В. С. Теория рекреологии и рекреационной географии [Текст] / В. С. Преображенский. – Москва : Институт географии РАН, 2019. – 182 с.
9. Саакянц, Ю. А. Туристско-рекреационный комплекс России: проблемы и перспективы [Текст] / Ю. А. Саакянц, Ю. В. Забаев. – Москва : РИБ «Турист», 2020. – 210 с.
10. Сапрунов, В. Б. Эволюция управленческих подходов в рекреационной сфере [Текст] / В. Б. Сапрунов // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5 (130). – С. 285–289.
11. *Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года* (утв. распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 18.01.2026).
12. Buckley R. Sustainable Tourism: Managing People and Places / Р. Бакли. – Routledge, 2020. – 320 p.
13. Goeldner C.R., Ritchie J.R.B. Tourism: Principles, Practices, Philosophies / Ч. Р. Голднер, Дж. Р. Б. Ричи. – 12-е изд. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2019. – 672 p.
14. Christie-Mill R., Hudson R. Resort Development and Management / Р. Кристи-Милл, Р. Хадсон // Annals of Tourism Research. – 2021. – Vol. 86. – P. 103098.

15. Edgell D.L., Swanson J.R. *Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today, and Tomorrow* / Д. Л. Эджелл, Дж. Р. Суонсон. – Routledge, 2018. – 406 p.
16. Fennell D.A. *Ecotourism: An Introduction* / Д. А. Феннелл. – Routledge, 2020. – 280 p.
17. Hall C.M., Page S.J. *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space* / К. М. Холл, С. Дж. Пейдж. – Routledge, 2019. – 510 p.

УДК 630*28:582.28

В. В. Трухоновец, доц., канд. с.-х. наук
(ГГУ им. Ф. Скорины, г. Гомель);
С. Ф. Родионов, науч. сотр.
(ГНУ «Институт леса НАН Беларуси», г. Гомель)

ПЕРСПЕКТИВЫ КУЛЬТИВИРОВАНИЯ СЪЕДОБНОГО ГРИБА *HERICIUM ERINACEUS* НА ДРЕВЕСНЫХ СУБСТРАТАХ В УСЛОВИЯХ БЕЛАРУСИ

Перспективным источником веществ пищевого и медико-биологического значения является культивируемый съедобный базидиальный гриб гериций гребенчатый, *Hericium erinaceus* (Bull.: Fr.) Pers. [1, 2]. Гериций гребенчатый сочетает в себе высокие вкусовые и питательные качества, а также синтезируют широкий комплекс веществ белковой, липидной природы, пигменты, витамины и другие физиологически активные соединения. Введение *H. erinaceus* в промышленное производство Беларуси позволит увеличить объемы производства грибов, расширить их ассортимент, получить ценное сырье для пищевой и фармацевтической промышленности.

В исследованиях использовали культуры *H. erinaceus* из коллекции культур грибов ГГУ им. Ф. Скорины. Для изучения вегетативного роста штаммов и плодоношения гриба на древесине в регулируемых условиях, предварительно взвешенные отрубки осины, дуба и березы диаметром от 8 см до 14 см, длиной от 13 см до 14 см, массой до 2,0 кг фасовали в пакеты из полиэтилена низкого давления и стерилизовали в автоклаве. После охлаждения древесный субстрат в стерильных условиях инокулировали посевным зерновым мицелием изучаемых штаммов. Емкости с инокулированным субстратом инкубировали при температуре от 20 °С до 26 °С. Периодически измеряли линейный рост мицелия на поверхности древесного субстрата. Плодоношение грибов на стерильной древесине происходило в лаборатории ГГУ им. Ф. Скорины при температуре воздуха от 14 °С до 22 °С, ин-