

Оригинальная статья
УДК 316.323.2(075.8); 316.016
<http://doi.org/10.32603/2412-8562-2026-12-1-56-73>

Управление дестинациями как инструмент региональной политики в области туризма

Ирина Федоровна Игнатьева¹, **Борис Акимович Исаев²**

¹Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена,
Санкт-Петербург, Россия

²Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,
Санкт-Петербург, Россия

¹iifed@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0437-1912>

²isaevboris@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0125-9706>

Введение. Туризм должен быть движущей силой экономики, создавая рабочие места, внося свой вклад в активный образ жизни принимающих сообществ. В этой связи исследование формирования политики развития туризма и управления дестинацией является несомненно актуальным. Анализ взаимосвязи управления туристскими дестинациями с рекомендациями политики развития туризма является мало исследованным аспектом. Целью данной статьи является исследование управления дестинациями в аспекте формирования региональной политики в области туризма.

Методология и источники. Методологией статьи являются концептуальные социологические положения по управлению туристскими дестинациями, опирающиеся на широкий круг авторов и устоявшиеся социологические теории. Ключевое влияние оказывают идеи стратегической координации, сотрудничества заинтересованных групп и концепция устойчивого развития в управлении туризмом.

Результаты и обсуждение. В статье рассмотрена взаимосвязь и даны определения понятий «политика в области туризма» и «управление дестинациями». Взаимосвязь выражается в том, что управление направлениями как инструмент региональной политики развития туризма реализует планы, установленные политикой. Управление туристской дестинацией функционирует на оперативном и тактическом уровнях, уровне конкретного места назначения. Туристская политика – это коллективные руководящие принципы, стратегии и правила, которые используются правительствами и организациями для управления отраслью туризма. Политика создает структуру, в рамках которой осуществляется управление дестинациями.

Заключение. Управление туристскими территориями является ключевым инструментом региональной политики в области туризма, координирующим все аспекты туристского направления для обеспечения его устойчивости и конкурентоспособности. Оно предполагает совместные усилия заинтересованных сторон, таких как бизнес, правительство и сообщество. Интегрируя различные управленческие функции и согласовывая их с другими региональными стратегиями, такими как развитие транспорта и охрана окружающей среды, управление туристскими направлениями может создавать целостные и качественные впечатления для посетителей, одновременно поддерживая местное сообщество.

© Игнатьева И. Ф., Исаев Б. А., 2026

Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.



Ключевые слова: туристская дестинация, туристское направление, туристская территория, управление дестинацией, формирование региональной политики, политика развития туризма

Для цитирования: Игнатьева И. Ф., Исаев Б. А. Управление дестинациями как инструмент региональной политики в области туризма // ДИСКУРС. 2026. Т. 12, № 1. С. 56–73. DOI: 10.32603/2412-8562-2026-12-1-56-73

Original paper

Destination Management as a Tool of Regional Tourism Policy

*Irina F. Ignatyeva*¹✉, *Boris A. Isaev*²

¹*The Herzen State Pedagogical University of Russia, St Petersburg, Russia*

²*Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, St Petersburg, Russia*

¹✉*ijfed@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0437-1912>*

²*isaevboris@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0125-9706>*

Introduction. Tourism should be the driving force of the economy, creating jobs, contributing to the active lifestyle of the host communities. In this regard, the study of the formation of tourism development policy and destination management is undoubtedly relevant. The analysis of the relationship between the management of tourist destinations and the recommendations of the tourism development policy is an under-researched aspect of the tourist destination management. The purpose of this article is to study the management of destinations in the context of shaping regional tourism policy.

Methodology and sources. The methodology of the article is based on conceptual sociological provisions on the management of tourist destinations, based on a wide range of authors and well-established sociological theories. The key influences include the ideas of strategic coordination, cooperation of interest groups and the concept of sustainable development in tourism management.

Results and discussion. The article examines the relationship and defines the concepts of “tourism policy” and “destination management”. The relationship is expressed in the fact that destination management as an instrument of regional tourism development policy implements the plans set by that policy. The management of a tourist destination operates at the operational and tactical levels, at the level of a specific place/ locality. Tourism policy is the collective guiding principles, strategies, and rules that are used by governments and organizations to manage the tourism industry. Policy creates a structure within which destinations are managed.

Conclusion. Tourist destination management is a key tool of regional tourism policy, coordinating all aspects of a tourist destination to ensure its sustainability and competitiveness. It involves the joint efforts of stakeholders such as business, government and the community. By integrating various management functions and aligning them with other regional strategies such as transportation development and environmental protection, tourist destination management can create a holistic and high-quality visitor experience while supporting the local community.

Keywords: tourist destination, tourist territory, destination management, formation of regional policy, tourism development policy

For citation: Ignatyeva, I.F. and Isaev, B.A. (2026), “Destination Management as a Tool of Regional Tourism Policy”, *DISCOURSE*, vol. 12, no. 1, pp. 56–73. DOI: 10.32603/2412-8562-2026-12-1-56-73 (Russia).

Введение. Оптимальный подход к управлению туристскими дестинациями предполагает рассмотрение управления как целостного процесса, который гарантирует, что туризм

принесет положительные результаты для экономики, социальной сферы и экологии социально-территориального образования. Туризм должен быть движущей силой экономики, создавая рабочие места, и вносить свой вклад в активный образ жизни принимающих сообществ. В этой связи исследование формирования политики развития туризма и управления дестинацией является несомненно актуальным.

Цель данной статьи – исследование управления дестинациями в аспекте формирования региональной политики в области туризма. Анализ взаимосвязи управления туристскими дестинациями с рекомендациями политики развития туризма является мало исследованным и новым аспектом. Эффективная политика управления туризмом предполагает, что он должен оставлять позитивное наследие для будущих поколений. Важно, чтобы туристский сектор рассматривался в широком контексте регионального развития, и его общий вклад в экономическое и геополитическое развитие региона основывался на учете социальных особенностей жизни местного населения.

Методология и источники. Концептуальные социологические положения по управлению туристскими дестинациями опираются на широкий круг авторов и устоявшиеся социологические теории. Ключевое влияние оказывают общая методология социальных наук, теория общественного развития и концепция устойчивого развития в управлении туризмом.

Источниками исследования в данной статье являются работы известных зарубежных и отечественных авторов в области социологии туризма и социологии управления (М. А. Морозов, М. Н. Войт, А. П. Дурович, Н. Л. Захаров, С. Н. Малявин, М. Б. Перфильева, К. В. Кружалин, Т. В. Рассохина, Дж.-В. Ричи, Г.-И. Крауч, К. М. Холл и др.).

В области социологии управления теоретической основой послужили идеи теории социальных регуляторов, разработанной профессором Н. Л. Захаровым [1] и нашедшей продолжение в трудах представителей научной школы «социальных регуляторов» [2–5].

В литературе по социологии туризма можно выделить основные идеи, которые внесли значительный вклад в развитие концепции управления туристскими дестинациями и послужили источниками для данной статьи.

Работы М. А. Морозова, А. П. Дуровича и других ученых являются примерами пространственного, географического подхода в трактовке туристской дестинации и предлагают рассматривать ее как территорию, представляющую туристский интерес, имеющую определенный набор услуг, которые отвечают потребностям туриста и удовлетворяют его спрос на транспорт, ночлег, питание, развлечения и т. д. [6, 7].

Многие авторы предлагают идеи, связанные с устойчивым развитием туризма. Устойчивое развитие – это важнейший инструмент продвижения туризма, позволяющий сбалансировать потребности посетителей, местных жителей, предприятий и окружающей среды. В. И. Кружалин, Т. Н. Меньшикова, К. В. Кружалин и Т. В. Рассохина активно продвигают теорию и методологию управления устойчивым развитием туристских дестинаций, в том числе в контексте управления [8, 9]. Дж.-Б. Ричи, Г.-И. Крауч разрабатывают идею конкурентоспособного туристского направления. Концептуальной основой для понимания конкурентоспособности дестинации и управления ею является системный подход, объединяющий конкурентоспособность и устойчивость. Это позволяет предложить стратегический управленческий взгляд на то, как анализировать и улучшать долгосрочный успех туристского направления, уравнивая факторы конкуренции с аспектами устойчивости [10].

Для концептуального раскрытия управления туристскими дестинациями важны также идеи стратегической координации (Е. Г. Гущина, А. Г. Нестерова, Б. Абдул Хуссейн, И. В. Бушуева, И. Ю. Кузовлева и др.). Стратегическая координация объединяет государственных и частных партнеров для управления всеми элементами пункта назначения ради достижения общей цели, избегая дублирования и устраняя пробелы в управлении [11–13].

В литературе активно продвигается идея интегрированного менеджмента (С. Ю. Гришин, С. И. Шукшин, Д. А. Котельников, К. М. Холл и др.), который увязывает туризм с другими направлениями региональной политики, такими как экономика, окружающая среда и транспорт, для обеспечения согласованного развития [14–16]. К. М. Холл особое внимание уделяет созданию сетей и интеграции туризма в более широкие экологические и социально-экономические системы [17].

Разрабатываются идеи маркетинга и продвижения территории, направленные на улучшение впечатлений посетителей (Е. А. Джанджугазова с соавторами, Т. В. Полякова, Ю. И. Дубова, Т. В. Сачук, Д. П. Фролов и др.) [18–21]. Туристская дестинация развивается, чтобы стать более широким стратегическим лидером в определенной категории туристских продуктов. Улучшение впечатлений посетителей управляет аспектами, которые непосредственно влияют на восприятие туристов, включая информацию, размещение и достопримечательности.

Проблемы сотрудничества с заинтересованными сторонами развивают А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, Дж. Бхаттачария и др. [22; 23]. Сотрудничество с заинтересованными сторонами направлено на создание коалиции различных организаций и заинтересованных групп для достижения общей цели, такой как обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости места назначения. Особенно следует отметить идеи сотрудничества с местным сообществом, признание его потребности в автономии и коллективной идентичности (опирающиеся на концепции солидарности и инициативности) [23].

Перечисленные идеи являются основами концепции туристской дестинации. Вместе с тем связь управления туристской дестинацией с концепциями политики развития туризма исследована недостаточно и нуждается в дальнейшем изучении. Данная статья, в целом, носит концептуальный характер. В ней обосновываются положения концепции управления дестинациями. Используются исторические и описательные методы в сочетании с общенаучными методами. Индуктивно-дедуктивный метод и методы аналогии применяются при определении политики в области туризма и определении управления дестинациями как инструмента региональной политики в этой области.

В статье используется сравнительный анализ (бенчмаркинг) организации и управления туризмом в России и за рубежом. Проводится анализ правовых норм, результаты которого или их обобщение являются основой для метода моделирования, т. е. предложения модели организации (обустройства) управления туристскими дестинациями в России. Также применяются логические методы, метод обобщения и абстрагирования, которые впоследствии служат для выполнения поставленных целей и подтверждения или опровержения выводов авторов.

Результаты и обсуждение.

Концепции туристской дестинации. Термин «туристская дестинация» в русском языке часто используется как синоним понятий «туристское направление», «пункт назначения», «место назначения», «туристский регион», «туристская территория». Все эти понятия

в англоязычной литературе обозначаются термином «дестинация» (destination). В российской науке о туризме они используются, обогащая и высвечивая основные и дополнительные смыслы данного термина. «Туризм следует понимать, как явление, зависящее от территории, при котором потоки и виды деятельности происходят неравномерно в разных странах, регионах, муниципалитетах или любых других территориальных образованиях. Тесная связь между туризмом и территорией существует не только потому, что природная или застроенная территория часто является главной туристской достопримечательностью (экзотический пляж, оживленный город), но и потому, что территория и перемещения по ней во многом определяют туристские поездки, характер предложения, удовлетворяющего потребности посетителей, и, следовательно, связь с потенциальным благосостоянием» [24].

Особенности дестинации представлены набором различных услуг, сосредоточенных в определенном месте или на территории. Они предоставляются посетителям в соответствии с туристским потенциалом и определяют привлекательность данного места или региона [25, s. 8–10]. Часто дестинация представляет собой то природное целое, которое, с точки зрения условий для развития туризма, обладает уникальными свойствами, отличающими его от других направлений [26, s. 12]. Главными для дестинации являются факторы, определяющие ее привлекательность: клиентоориентированный сервис и развитая туристская инфраструктура. Следствием влияния этих факторов является значительная долгосрочная концентрация посетителей в соответствующих местах назначения (дестинациях).

Характеристиками дестинации как пункта назначения являются, во-первых, частый выбор данной территории посетителями, во-вторых, дестинация является географическим пространством – государством, регионом, местом, курортом, в-третьих, место становится туристским направлением (дестинацией), если оно позиционирует себя таковым. Для этого оно должно быть оборудовано услугами проживания, аттракциями, набором удобств для туристов, направленных на удовлетворение их потребностей в самых разнообразных сегментах [27, s. 78].

Согласно Всемирной туристской организации (UNWTO), «туристская дестинация – это физическое место, где посетитель проводит ночь» [28, p. 8]. Туристскую дестинацию часто определяют как территорию, предлагающую определенный набор услуг, которые отвечают потребностям туриста и удовлетворяют его спрос на транспорт, ночлег, питание, развлечения и т. д. [6, 7]. Туристская дестинация – это территория, для которой характерен определенный вид (виды) туризма. Последний объединяет и унифицирует различные элементы данного региона, но в то же время отличает его от других.

Туристские регионы (дестинации) обычно не соответствуют территориальному делению государства, поскольку туриста в первую очередь интересуют не административные границы, а определенная компактная территория, предоставляющая возможности осуществлять конкретные мероприятия. Каждая туристская страна определяет количество регионов туристского маркетинга в соответствии со своими ресурсами. Туристские регионы могут быть дополнительно разделены на более мелкие территории – туристские зоны, которые представляют собой некоторую целостность в восприятии туриста и продвигаются как единый регион.

Как правило, отдельные страны всесторонне представляют свои регионы, рекламируют их возможности, продвигают туристские продукты, предлагаемые отдельными операторами [29, с. 58–95; 30, с. 26–28]. Основой для продвижения туристского региона на рынке явля-

ется наличие турпродуктов. Они служат главным образом для презентации страны за рубежом, а также поддержки внутреннего туризма.

В литературе имеются различные подходы, которые становятся основой для классификации видов дестинаций [31, с. 7]:

– географический подход обычно предусматривает разделение туристских территорий в соответствии с важными географическими (геоморфологическими) единицами (например, горами, горными районами, морем, побережьем, городами, курортами и т. д.);

– подход пространственного планирования разграничивает территории в соответствии с дифференциацией их функционального использования и значимостью для туризма;

– нормативный подход, тесно связанный с предыдущим, определяет возможности отдельных регионов (зон) и пределы их использования и загрузки;

– маркетинговый подход основан на прагматичной необходимости максимально эффективно продвигать туристское предложение территории на национальном или региональном уровнях;

– психологический подход связан с восприятием пункта назначения (региона/местности) самим посетителем, соответственно с его опытом и ассоциациями. В таком случае пункт назначения (дестинация) определяется с точки зрения спроса. Для этой цели используются так называемые ментальные (когнитивные) карты [32].

Для целей управления дестинацию необходимо рассматривать с двух точек зрения. Первая точка зрения (организационная) заключается в том, что пункт назначения представляет собой территорию, особенности которой определяют партнеров по сотрудничеству. И. Эльбе с соавторами [33, р. 288] называют пункт назначения «сетью взаимосвязанных субъектов туризма». Вторая точка зрения – маркетинговая – рассматривает дестинацию как туристский продукт, т. е. полный набор туристских предложений данной территории, состоящий из первичного предложения или природного и культурно-исторического потенциала, и вторичного предложения, т. е. туристской инфраструктуры и предоставляемых услуг. Дестинация в этом смысле является предметом покупки, продажи и потребления. Ключевую роль здесь играет маркетинг, с помощью которого можно существенно влиять на рынок, спрос на туристские продукты данного направления и на жизненный цикл дестинации (этапы развития пункта назначения) [26, с. 18].

Таким образом, понятие «туристская дестинация» как категория социальной науки наиболее часто используется в качестве синонима понятий «место назначения», «место пребывания», «туристское направление», «туристский регион», «территория, привлекающая туристов». Термин «дестинация» наполняется все более глубокими смыслами в объективном и субъективном аспектах. В объективном аспекте – это некий регион, обладающий определенными качествами. Объективные качества региона связаны с его ресурсами, развитием, продвижением, имиджем и рекламой. В субъективном аспекте – это место, куда стремятся попасть туристы. Это аспект восприятия туристов, их привлечения, лояльности, удовлетворенности. Поскольку туристская дестинация является самостоятельным продуктом и отдельной единицей в индустрии туризма, управление дестинацией должно осуществляться в рамках этой целостности, несмотря на несовпадение административных, политических и субъективно воспринимаемых границ.

Понятие управления дестинацией. Управление туристской дестинацией представляет собой согласованный стратегический подход, связанный с координацией всех элементов туристского направления для обеспечения его конкурентоспособности и устойчивости [34]. Это способствует привлечению посетителей, продвижению методов ответственного туризма. Управление пунктом назначения как процесс включает в себя управление финансами, управление рекреационными ресурсами, управление человеческими ресурсами и антикризисное управление [35, с. 47]. Оно охватывает весь спектр мероприятий, связанных с координацией туристской деятельности, включая постановку целей, разработку стратегий, распределение ресурсов, мониторинг эффективности. Ключевые аспекты управления туристским направлением предполагают разработку долгосрочного видения развития, определение уникальных точек продаж, анализ целевых рынков, обеспечение устойчивого использования природных и культурных ресурсов, а также управление впечатлениями посетителей, управление воздействием туризма на окружающую среду и местные сообщества. Это означает выполнение таких функций, как стратегическое планирование и управление эффективностью. По сути, управление дестинацией стремится к тому, чтобы место было хорошо развитым, устойчивым, привлекательным для посетителей, при этом уважало местное сообщество и приносило ему пользу. Процесс управления направлением должен включать в себя как социологический анализ спроса (потребностей посетителей), так и предложения (продукта или впечатления), учитывать социальные последствия развития туризма [36, р. 24]. Планирование, разработка туристского продукта и маркетинговая деятельность должны основываться на исследованиях потребностей клиентов и принимающего сообщества.

Зарубежные авторы Дж.-В. Ричи и Г.-И. Крауч считают конкурентоспособность и устойчивость ключевыми функциями управления туристскими направлениями [10, р. 152]. Применение управления дестинациями приводит к достижению устойчивого развития туризма, укреплению позиций дестинации на рынке, достижению всестороннего роста в виде увеличения занятости, увеличения поступлений в бюджеты и т. д.

В широком смысле управление дестинациями обычно понимается как сотрудничество поставщиков услуг с целью более эффективного управления туризмом на определенной территории. Эффективность управления направлением достигается за счет соблюдения основных принципов, которые впоследствии способствуют ее систематическому, гармоничному и всестороннему развитию [6]. Имеются в виду следующие принципы:

- оптимальное использование природных и культурных (а также человеческих) ресурсов;
- улучшение коммуникации между заинтересованными сторонами в сфере туризма;
- создание возможности для операторов участвовать в туристской деятельности;
- глубокое понимание и разрешение проблем туризма;
- усиление эффективного маркетинга;
- повышение качества туристских продуктов;
- усиление поддержки со стороны местных сообществ;
- минимизация негативного воздействия туризма.

Целью управления дестинацией является предоставление потребителю целостного качественного туристского продукта на всей территории, воспринимаемой туристами как единое целое.

Политика в области туризма. Сутью формирования региональной политики в области туризма являются разработка и реализация общегосударственной или региональной стратегии развития туризма на уровне региона. Ее задача – достижение социально-экономических и политических целей, связанных с развитием туризма, например, поддержка внутреннего или въездного туризма, создание рабочих мест. Основные направления деятельности – разработка стратегий, правил и руководств по развитию туризма. Методы – государственное регулирование (запреты, разрешения, лицензирование), финансовая поддержка, определение приоритетных видов туризма, создание правовой базы. Примером реализации такой политики, в частности, может послужить разработка федеральной программы поддержки сельского туризма или создание регионального фонда для субсидирования строительства гостиниц.

Региональная политика в области туризма, в отличие от других, частных, аспектов управления туризмом, функционирует на более высоком стратегическом уровне. Она охватывает более крупный географический регион (например, республику или область, штат или группу провинций). Ее задача – направлять долгосрочное развитие туризма в соответствии с национальными и региональными целями.

В Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» указывается: «Основными целями государственного регулирования туристской деятельности являются: обеспечение права граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий; охрана окружающей среды; создание условий для деятельности, направленной на воспитание, образование и оздоровление туристов; развитие туристской индустрии, обеспечивающей потребности граждан при совершении путешествий, создание новых рабочих мест, увеличение доходов государства и граждан Российской Федерации, развитие международных контактов, сохранение объектов туристского показа, рациональное использование природного и культурного наследия. Приоритетными направлениями государственного регулирования туристской деятельности являются поддержка и развитие внутреннего туризма, въездного туризма, социального туризма, сельского туризма, детского туризма и самодетельного туризма» [37].

Политика в области туризма – это стратегические рамки и руководящие принципы, разработанные правительствами для управления и продвижения туристской деятельности, обеспечения устойчивого экономического роста, сохранения культуры и окружающей среды. Она разработана с целью содействия сбалансированному и устойчивому развитию туризма, обеспечивающему удовлетворение экономических, социальных и экологических потребностей. Эта политика часто предполагает сотрудничество между государственным и частным секторами для повышения конкурентоспособности туристских направлений, улучшения инфраструктуры и обеспечения положительных впечатлений как для посетителей, так и для местных сообществ. Ключевые элементы эффективной туристской политики включают в себя маркетинговые стратегии, нормативные акты и механизмы финансирования, которые направлены на максимизацию выгод при минимизации потенциальных негативных последствий [38].

Как набор нормативных актов, стратегий и руководящих принципов туристская политика направляет развитие ресурсов дестинации и управление ими. Политика в области туризма может существенно различаться в разных странах в зависимости от культурных, эко-

номических и экологических факторов [39]. Например, страна может проводить политику, направленную на развитие экологического туризма, минимизацию негативного воздействия на окружающую среду и максимизацию выгод для местного сообщества.

Разработка всесторонней политики в области туризма включает в себя несколько важнейших компонентов, каждый из которых вносит свой вклад в общую структуру, поддерживающую устойчивое развитие туризма [40]. К этим компонентам относятся: регулирующие меры – принятие законов и нормативных актов, обеспечивающих устойчивое использование туристических ресурсов; стратегическое планирование, определяющее развитие туризма в течение определенного периода; маркетинг и продвижение, определяющие стратегии привлечения туристов путем обращения внимания на уникальные достопримечательности места назначения; развитие инфраструктуры (инвестиции в транспорт, жилые помещения и другие объекты); взаимодействие с заинтересованными сторонами (сотрудничество с местными сообществами, предприятиями, объединениями и др.). При этом взаимодействие с местными сообществами является краеугольным камнем эффективной политики в области туризма. Вовлекая местные заинтересованные стороны, разработчики политики могут обеспечить не только выгоды для посетителей, но и решение многих социальных проблем, связанных с разрушением культуры и истощением ресурсов.

Любая политика в области туризма разрабатывается с учетом ряда конкретных целей, направленных на увеличение положительных результатов, которые может принести туризм, при одновременном устранении потенциальных недостатков [41, с. 32–47]. В широком смысле эти цели часто включают в себя экономическое развитие (стимулирование местной и национальной экономики за счет увеличения доходов от туризма), экологичность (обеспечение таких практик туризма, которые не наносят бы вреда окружающей среде и не истощали природные ресурсы), социальные преимущества (повышение качества жизни местных жителей за счет создания рабочих мест и улучшения инфраструктуры), сохранение культурного наследия места назначения, достижение удовлетворенности посетителей, обеспечение для них приятных и запоминающихся впечатлений.

Разработка туристской политики обычно происходит в несколько этапов, каждый из которых имеет решающее значение для создания эффективных и функциональных руководящих принципов. К ключевым этапам можно отнести:

1. Исследования и анализ, включающий в себя сбор данных о текущих тенденциях туризма, анализ сильных и слабых сторон.
2. Консультации с заинтересованными сторонами, взаимодействие с местными сообществами, предприятиями и другими соответствующими сторонами для сбора информации и обеспечения того, чтобы политика отражала общие интересы.
3. Разработка концепций политики, формулирование первоначальных проектов политических рамок с четкими целями и стратегиями.
4. Реализация, претворение политики в жизнь с использованием соответствующих управленческих ресурсов и механизмов.
5. Мониторинг и постоянная оценка эффективности политики и внесение необходимых коррективов, измерение влияния на сектор туризма.

Воздействие политики на область туризма включает в себя оценку широкого спектра результатов и показателей. Назовем несколько важных аспектов, которые следует учиты-

вать: экономические показатели (изменения в доходах, связанные с туризмом, уровнем занятости и уровнем инвестиций); воздействие на окружающую среду (оценка изменений в природной среде, включая усилия по сохранению и использованию ресурсов); социальные и культурные последствия (оценка благосостояния общества и сохранения культурного наследия); удовлетворенность посетителей (измерение впечатлений и удовлетворенности туристов для обеспечения качества услуг и удобств).

Осуществление эффективной политики в области туризма может значительно повысить эффективность усилий по сохранению окружающей среды. Расставляя приоритеты, применяя устойчивые методы, такая политика может привести к сохранению природных ресурсов, поощрению их грамотного использования, поддержке защиты биоразнообразия, сокращению загрязнения, внедрению правил, ограничивающих выбросы и отходы в туристских зонах.

Взаимосвязь процессов управления дестинацией и политики развития туризма в регионе. Управление направлением реализует планы, установленные политикой. Управление туристской дестинацией функционирует на оперативном и тактическом уровнях, охватывает конкретное место назначения (например, город или парк). Политика создает структуру, в рамках которой работает управление дестинацией.

Управление дестинациями выступает инструментом реализации региональной политики в области туризма, которая в свою очередь определяется государственными и международными программами развития туризма. Управление туристскими направлениями как инструмент региональной политики в области туризма координирует все аспекты деятельности составляющих дестинации для обеспечения ее устойчивости и конкурентоспособности.

Основные функции управления туристскими направлениями в региональной политике – это стратегическая координация, интегрированный менеджмент, разработка новых турпродуктов, сотрудничество с заинтересованными сторонами, улучшение впечатлений посетителей, региональный маркетинг и продвижение направления, устойчивое развитие.

Стратегическая координация объединяет государственных и частных партнеров для управления всеми элементами пункта назначения ради достижения общей цели, избегая дублирования и устраняя пробелы в управлении. Интегрированный менеджмент увязывает туризм с другими направлениями региональной политики, такими как экономика, окружающая среда и транспорт и прочими, для обеспечения согласованного развития. Разработка турпродукта поощряет появление отдельных продуктов, создающих новые впечатления в регионе, объединяя их в единое региональное туристское предложение. Сотрудничество с заинтересованными сторонами, направленное на создание коалиции различных организаций и заинтересованных групп для достижения общей цели, позволяет обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость места назначения.

Что отличает понятия «управление дестинацией» от понятия «региональная политика в области туризма»? Понятие «управление туристской дестинацией» включает в себя и внешний (регулирующие усилия со стороны государства) и внутренний (региональный) аспекты управления территорией. Если сравнивать эти понятия в целом, управление дестинацией – это операционная и тактическая деятельность по регулированию в конкретной туристской территории (городе, регионе), направленная на повышение ее конкурентоспособности и привлекательности. Формирование региональной политики в области туризма – это более широкая, стратегическая и государственная функция, которая определяет общие цели,

приоритеты и методы развития туризма в масштабах региона, устанавливая правовые и экономические рамки.

Различие этих понятий заключается в масштабах и функциях. Управление туристской дестинацией – это скоординированное оперативное управление элементами конкретного туристского места назначения, в то время как формирование региональной политики в области туризма – это стратегический процесс высокого уровня по созданию правил и руководств, которые влияют на развитие туризма в этом регионе. Управление туристскими направлениями (дестинациями) сосредоточено на вопросах «как» и «что» реализуется на местах (управление достопримечательностями, маркетингом и ресурсами), в то время как формирование политики сосредоточено на вопросах «почему» и «в каком направлении» идет развитие всего региона (постановка целей, разработка правил и планирование долгосрочного развития) [42].

Термин «политика в области туризма» зачастую употребляется без уточнения аспекта его применения. Вместе с тем при анализе политики туризма следует уточнять, со стороны каких субъектов она исходит (региональные власти, государство, международные регулирующие организации). Управление дестинацией реализует планы, установленные политикой.

В целом, управление дестинацией предназначено для регулирования процессов развития туризма в конкретном месте (территории) с четкими границами для удовлетворения потребностей туристов. Целью этого регулирования является улучшение конкретного продукта, повышение его ценности и конкурентоспособности, обеспечение совместной деятельности всех участников отрасли в рамках этой территории. Регулирование затрагивает все аспекты туристского направления для улучшения впечатлений посетителей и достижения местных целей. Методы регулирования включают в себя координацию действий всех заинтересованных сторон (бизнес, местные власти, жители), развитие инфраструктуры, маркетинг, создание уникального турпродукта. Основные направления деятельности – скоординированное управление достопримечательностями, размещение и развлечения, разработка брендов места назначения, создание новых маршрутов, координация работы отелей и ресторанов в пределах туристского центра.

Основные организационные структуры управления дестинацией. В зарубежной практике основными организационными структурами управления выступают DMO (Destination Management Organisations) и DMC (Destination Management Companies). Эти аббревиатуры относятся к ключевой туристской терминологии, которая используется при анализе процессов управления в дестинации [43]. На русский язык эти термины могут быть переведены как «организация по управлению дестинацией» (DMO) и «компания по управлению дестинацией» (DMC). Несмотря на словесное сходство, это разные организации. Каждая по-своему уникальна и имеет свои функции. DMO пытаются ориентировать туристов на различных поставщиков, добиваются этого с помощью нестандартных маркетинговых мероприятий. Они стараются стимулировать рост спроса на местные товары, продвигают имидж, работают над созданием туристского бренда территории.

Для сравнения: компании по управлению туристскими направлениями (DMC) работают как эксперты по всем тонкостям пункта назначения. Они в большей степени сосредоточены на планировании и бронировании поездок и на всех связанных с этим мелких деталях. В основном они

организуют поездки по месту назначения, но также отвечают за организацию корпоративных встреч, поощрительных поездок, конференций и других мероприятий, известных как MICE.

DMS в отличие от DMO – это коммерческие организации, предоставляющие услуги за плату. Это агентства, которые помогают спланировать и реализовать путешествия, мероприятия, конференции и экскурсии. Они специализируются на их реализации, уделяя внимание всем аспектам программы: от перевозки до тематических событий, мероприятий и туров. DMS представляют собой профессиональные компании, которые занимаются организацией туризма на определенной территории.

С точки зрения местного бизнеса установление партнерских или рабочих отношений с DMS является ценным способом привлечения новых клиентов. В то время как DMO пытается стимулировать рост спроса на местные товары, маркетинг и опыт, DMS помогают местным предприятиям напрямую контактировать с туристами. DMS знают не только популярные достопримечательности, но и скрытые «жемчужины» территории, учитывают специфику региона, предлагают свою помощь туристским операторам, знают, как удивить самую искушенную аудиторию. Такие управляющие компании считаются специализированными консультантами, использующими свои экспертные знания местных обычаев, языка, культуры и нюансов своего региона для организации высококачественных поездок или мероприятий. Они отлично знают потребности клиентов. Их целью являются впечатления туристов. Они могут дать рекомендации, какой оператор должен встречать путешественников по прибытии, какой поставщик жилья наилучшим образом удовлетворит их потребности, какие рестораны и мероприятия следует заказать.

Зачастую DMS выступает в качестве третьей стороны, связывающей местные предприятия с потенциальными путешественниками. Наличие DMS означает, что их клиентам придется иметь дело только с одним контактными лицом, а не с несколькими различными поставщиками. Несмотря на то, что DMS сосредоточены на том, чтобы предоставить правильный опыт нужному путешественнику или группе путешественников, они не действуют беспристрастно, как DMO. По этой причине такие компании обычно предпочитают продвигать и продавать продукцию поставщиков, с которыми у них наилучшие отношения или сделки. Используя своих предпочтительных партнеров/поставщиков, DMS могут извлекать выгоду из льготных тарифов и согласованных скидок, которые предлагают консорциумы, и имеют значительную покупательную способность, в конечном счете передавая привилегии своим клиентам.

Подобно спорам о значимости туристских агентств в цифровом мире, в последнее время ведутся дискуссии о будущем DMS. Возможно, правда, что люди могут более уверенно проводить поиск информации и самостоятельно бронировать поездки с помощью Интернета, но комплексная проверка, креативные идеи, управление рисками, актуальная информация и гарантия качества, которые предлагают DMS, бесценны. Такие управляющие компании создают персонализированные маршруты и пакеты услуг на заказ.

В России, как и за рубежом, также действуют подобные управленческие структуры. Иногда используются зарубежные названия и аббревиатуры (DMO и DMS). Организации типа DMO в России – это некоммерческие организации, которые координируют все элементы туристского направления: от достопримечательностей до маркетинга и размещения. Такие организации занимаются разработкой и реализацией стратегий развития туризма, проводят масштабные маркетинговые исследования и собирают статистику, управляют ка-

чеством туристского продукта (государственные и региональные комитеты, департаменты, маркетинговые агентства, управления, министерства и пр.).

Организации типа DMC в России – коммерческие компании, предоставляющие свои услуги туроператорам и туристам: «OLTA TRAVEL» (имеет офисы в Москве, Санкт-Петербурге и на Байкале, предлагает туристские группы опытным гидам и организаторам); «Zest of Russia» (профессиональный организатор в области MICE и досуговых услуг, работает в самых популярных регионах России); «Parallel 60» (известная DMC в России, имеет офисы в Санкт-Петербурге и Москве).

Таким образом, целями создания организационных структур в сфере туризма на различных пространственных уровнях в виде туристских управляющих организаций и компаний является обеспечение эффективного развития туризма и повышение конкурентоспособности дестинации. Однако для выполнения этой миссии необходимо создать надлежащие условия. Они находятся в компетенции туристской политики. Туристские управленческие организации являются носителями туристской политики, разработанной более высокими управленческими структурами, представителями государственной администрации и органов самоуправления.

Заключение. Тесная взаимосвязь туризма с государственной экономикой является основанием при формировании политики в области туризма. Региональная политика в отношении туризма получает свою реализацию в процессе применения управления дестинациями как инструментом региональной политики в области туризма. В статье рассмотрена взаимосвязь и даны определения понятий «политика в области туризма» и «управление туристской дестинацией» как инструмент региональной политики в области туризма. Взаимосвязь между этими понятиями выражается в том, что управление направлением реализует планы, установленные политикой. Управление туристской дестинацией функционирует на оперативном и тактическом уровнях, работает на уровне конкретного места назначения. Туристская политика – это коллективные руководящие принципы, стратегии и правила, которые используются правительствами и организациями для управления отраслью туризма и содействия ее развитию. Политика создает структуру, в рамках которой работает управление дестинациями.

Управление туристскими направлениями является ключевым инструментом региональной политики в области туризма, координирующим все аспекты туристского направления для обеспечения его устойчивости и конкурентоспособности. Оно предполагает совместные усилия заинтересованных сторон, таких как бизнес, правительство и сообщество, для стратегического управления достопримечательностями, услугами, инфраструктурой и маркетингом региона. Интегрируя различные управленческие функции и согласовывая их с другими региональными стратегиями, такими как транспорт и охрана окружающей среды, управление туристическими направлениями может создавать целостные и качественные впечатления для посетителей, одновременно поддерживая местное экономическое развитие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Захаров Н. Л. Организационное поведение государственных служащих. М.: ИНФРА-М, 2020.
2. Померанцева Е. П. Модели управления персоналом: исследования, разработки, внедрения. М.: Вершина, 2006.
3. Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроением персонала в организации. М.: Инфра-М, 2018.

4. Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л. Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М, 2015.
5. Шелонаев С. И. Репутационный менеджмент // Технологии общественной коммуникации. СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. С. 90–123.
6. Морозов М. А., Войт М. Н. Теоретико-экономическое содержание понятия «туристская дестинация» // Вестн. РосНОУ. 2013. № 2. С. 188–195.
7. Дурович А. П. Концептуальные подходы формирования систем государственного управления туризмом в Республике Беларусь // Беларусь в современном мире: материалы I Республиканской науч. конф., Минск, 22–23 окт. 2002 г. / Минск: БГУ, 2003. С. 257–269.
8. Кружалин В. И., Меньшикова Т. Н., Кружалин К. В. Стратегическое планирование как основа устойчивого развития туризма в регионах российской федерации // Географический вестник (Geographical Bulletin). 2022. № 1 (60). С. 136–149. DOI: <https://doi.org/10.17072/2079-7877-2022-1-136-149>.
9. Рассохина Т. В. Управление устойчивым развитием туристских дестинаций: теория и методология. М.: Креативная экономика, 2018.
10. Ritchie J.-B., Crouch G.-I. The competitive destination: a sustainable tourism perspective. Wallingford: CABI publishing, 2003.
11. Гущина Е. Г., Нестерова А. Г., Абдул Хуссейн Б. Стратегическое управление региональными туристскими ресурсами как фактор развития территории в новых условиях // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 3. С. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.3.4>.
12. Бушуева И. В. Новые стратегические приоритеты развития туризма в России // Сервис Plus. 2019. Т. 13, № 4. С. 25–33. DOI: [10.24411/2413-693X-2019-10404](https://doi.org/10.24411/2413-693X-2019-10404).
13. Кузовлева И. Ю. Особенности формирования региональной политики туризма в России // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 2 (6). С. 66–72.
14. Гришин С. Ю. Формирование интегрированной системы управления туристической деятельностью в современных условиях // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2014. № 1 (19). С. 131–139.
15. Шукшин С. И. Теоретико-управленческие основы интеграционных процессов в сфере туризма // Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 4. С. 47–55. DOI: [10.26163/GIEF.2022.52.43.008](https://doi.org/10.26163/GIEF.2022.52.43.008).
16. Котельников Д. А. Пространственная интеграция туристских регионов: путь развития в условиях новых вызовов // Изв. СПбГЭУ. 2022. № 3 (135). С. 75–81.
17. Hall M. C. Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships. Harlow: Prentice Hall, 2000.
18. Джанджугазова Е. А., Фаизова Г., Черникова Л. И. Туризм и региональное развитие в условиях новых российских реалий. М.: РУСАЙН, 2018.
19. Полякова Т. В., Дубова Ю. И. Маркетинг территорий как инструмент формирования благоприятного имиджа и туристической привлекательности регионов. Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2015.
20. Сачук Т. В. Территориальный маркетинг: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2009.
21. Фролов Д. П. Маркетинговая парадигма регионального развития. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2013.
22. Жукова М. А., Чудновский А. Д. Управление индустрией туризма России в современных условиях: учеб. пособие. М.: КноРус, 2015.
23. Bhattacharyya J. Theorizing Community Development // J. of the Community Development Society. 2004. Vol. 34, iss. 2. P. 5–34. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330409490110>.
24. A Closer Look at Tourism: Sub-national Measurement and Analysis – INRouTe-UNWTO Collaboration // UN Tourism. 02.10.2025. URL: https://www.untourism.int/project/UNWTO_INRouTe (дата обращения: 09.10.2025).
25. Palatková M. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006.
26. Kiráľová A. Marketing: destinace cestovního ruchu. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003.
27. Nejdľ K. Management destinace cestovního ruchu. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze, 2010.

28. A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid: World Tourism Organization, 2007.
29. Технологии управления репутацией / А. П. Валицкая, И. Ф. Игнатьева, Н. Л. Леонтьева и др.: учеб.-метод. пособие. СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007.
30. Игнатьева И. Ф. Технические артефакты в памяти социума: автореф. дис. ... д-ра филос. наук / СПбГУ. Санкт-Петербург, 1995.
31. Návrh nové rajonizace cestovního ruchu ČR / J. Vystoupil, A. Holešinská, J. Kunc, M. Šauer. Vyd. 1. Brno: ESF MU, 2007.
32. Spilková J. Možnosti využití konceptu mentálních map v ekonomické geografii // Kognice 2006. Sborník konferenčních příspěvků, 6-7 října 2006 / Psychologický ústav Akademie věd ČR. Praha: Brno, 2006. S. 183–186.
33. Elbe J., Hallén L., Axelsson B. The Destination-management Organisation and the Integrative Destination-marketing Process // Int. J. of Tourism Research. 2009. Vol. 11, no. 3. P. 283–293.
34. Destination Management and why it's important // Ministry of Business, Innovation & Employment New Zealand. URL: <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/tourism-projects/destination-management-guidelines/destination-management-and-why-its-important> (дата обращения: 18.06.2025).
35. Holešinská A. Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu (Destination Management as an Instrument of Regional Tourism Policy). Brno: Masarykova univerzita, 2012.
36. The guide to best practice Destination Management // Australian Standing Committee on Tourism. 2020. URL: <https://images.impartmedia.com/qica.com.au/stories/qica-pdf/dmguide.pdf> (дата обращения: 18.06.2025).
37. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 23.07.2025) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/4f44ca336bacdad62f06498dcd0070ce107bdfc7/ (дата обращения: 10.10.2025).
38. Tourism Policy: Definition & Importance // StudySmarter. URL: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/hospitality-and-tourism/tourism-management/tourism-policy/> (дата обращения: 10.10.2025).
39. Игнатьева И. Ф. Государственная политика в управлении экономикой туризма // Вестн. ОГУ. Сер. Новые гуманитарные исследования. 2015. № 5 (46). С. 200–204.
40. Исаев Б. А., Игнатьева И. Ф. Структура геополитики // Вестн. Томского гос. ун-та. История. 2019. № 59. С. 66–74. DOI: 10.17223/19988613/59/9.
41. Власова Т. И., Игнатьева И. Ф. Туристская деятельность: организация, экономика, политика. СПб.: Д.А.Р.К., 2014.
42. Policy and Destination Management // UN Tourism. URL: <https://www.untourism.int/policy-destination-management/> (дата обращения: 08.10.2025).
43. Understanding the differences between DMOs and DMCs // Tourwriter. URL: <https://www.tourwriter.com/dmos-vs-dmcs/> (дата обращения: 25.07.2025).

Информация об авторах.

Игнатьева Ирина Федоровна – доктор философских наук (1995), профессор (1997), профессор кафедры туризма, сервиса и гостеприимства Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, ул. Чернышевского, д. 2, Санкт-Петербург, 191119, Россия. Автор 206 научных публикаций. Сфера научных интересов: геополитика туризма, социология туризма, философия и социология техники.

Исаев Борис Акимович – доктор социологических наук (1998), профессор (1998), профессор кафедры истории и философии Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения, Большая Морская ул., д. 67А, Санкт-Петербург, 190000, Россия. Автор 301 научной публикации. Сфера научных интересов: геополитика, учение о партиях, учение о революциях.

*О конфликте интересов, связанном с данной публикацией, не сообщалось.
Поступила 27.10.2025; принята после рецензирования 25.11.2025; опубликована онлайн 20.02.2026.*

REFERENCES

1. Zakharov, N.L. (2020), *Organizatsionnoe povedenie gosudarstvennykh sluzhashchikh* [Organizational behavior of civil servants], INFRA-M, Moscow, RUS.
2. Pomerantseva, E.P. (2006), *Modeli upravleniya personalom: issledovaniya, razrabotki, vnedreniya* [Models of personnel management: research, development, implementation], Vershina, Moscow, RUS.
3. Zakharov, N.L., Ponomarenko, B.T. and Perfil'eva, M.B. (2018), *Upravlenie nastroem personala v organizatsii* [Personnel attitude management in the organization], INFRA-M, Moscow, RUS.
4. Zakharov, N.L. and Kuznetsov, A.L. (2015), *Upravlenie sotsial'nym razvitiem organizatsii* [Managing the social development of an organization], INFRA-M, Moscow, RUS.
5. Shelonaev, S.I. (2007), "Reputation management", *Tekhnologii obshchestvennoi kommunikatsii* [Technologies of public communication], Herzen Russian State Pedagogical Univ., SPb., RUS, pp. 90–123.
6. Morozov, M.A. and Voit, M.N. (2013), "Theoretic and economic aspects of tourist destination concept", *Vestnik of RosNOU*, no. 2, pp. 188–195.
7. Durovich, A.P. (2003), "Conceptual approaches to the formation of public management systems for tourism in the Republic of Belarus", *Belarus' v sovremennom mire* [Belarus in the modern world], *Materialy I Respublikanskoj nauch. konf.* [Proc. of the First Republican Sci. Conf.], Minsk, BLR, 22–23 Oct. 2002, pp. 257–269.
8. Kruzhalin, V.I., Menshikova, T.N. and Kruzhalin, K.V. (2022), "Strategic planning as a basis for sustainable tourism development and the preservation of cultural heritage in the regions of the Russian Federation", *Geographical Bulletin*, no. 1 (60), pp. 136–149. DOI: <https://doi.org/10.17072/2079-7877-2022-1-136-149>.
9. Rassokhina, T.V. (2018), *Upravlenie ustoichivym razvitiem turistskikh destinatsii: teoriya i metodologiya* [Management of sustainable development of tourist destinations: theory and methodology], Kreativnaya ehkonomika, Moscow, RUS.
10. Ritchie, J.-B. and Crouch, G.-I. (2003), *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, CABI publishing, Wallingford, USA.
11. Gushchina, E.G., Nesterova, A.G. and Abdul Hussein, B. (2023), "Strategic Management of Regional Tourism Resources as a Development Factor for Territories under New Conditions", *Regional Economy. South of Russia*, vol. 11, no. 3, pp. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.3.4>.
12. Bushueva, I.V. (2019), "New strategic priorities for tourism development in Russia", *Service plus*, vol. 13, no. 4, pp. 25–33. DOI: [10.24411/2413-693X-2019-10404](https://doi.org/10.24411/2413-693X-2019-10404).
13. Kuzovleva, I.Yu. (2012), "Features of the formation of regional tourism policy in Russia", *Problemy ehkonomiki i menedzhmenta*, no. 2 (6), pp. 66–72.
14. Grishin, S.Yu. (2014), "Formation of an integrated management system for tourism activities in modern conditions", *Teoriya i praktika servisa: ehkonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*, no. 1 (19), pp. 131–139.
15. Shukshin, S.I. (2022), "Theoretical and Managerial Framework of Integration Processes in Travel Industry", *J. of Legal and Economic Studies*, no. 4, pp. 47–55. DOI: [10.26163/GIEF.2022.52.43.008](https://doi.org/10.26163/GIEF.2022.52.43.008).
16. Kotelnikov, D.A. (2022), "Integration of tourist macro-territories: the path of development in the face of new challenges", *Izvestiya SPbGEU*, no. 3 (135), pp. 75–81.
17. Hall, M.C. (2000), *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall, Harlow, UK.
18. Dzhandzhugazova, E.A., Faizova, G. and Chernikova, L.I. (2018), *Turizm i regional'noe razvitie v usloviyakh novykh rossiiskikh realii* [Tourism and regional development in the context of new Russian realities], RUSAIN, Moscow, RUS.
19. Polyakova, T.V. and Dubova, Yu.I. (2015), *Marketing territorii kak instrument formirovaniya blagopriyatnogo imidzha i turistsheskoi privlekatel'nosti regionov* [Territory marketing as a tool for creating a favorable image and tourist attractiveness of regions], Izd-vo VolSTU, Volgograd, RUS.
20. Sachuk, T.V. (2009), *Territorial'nyi marketing* [Territorial marketing], Piter, SPb., RUS.

21. Frolov, D.P. (2013), *Marketingovaya paradigma regional'nogo razvitiya* [Marketing paradigm of regional development], Izd-vo VoLSU, Volgograd, RUS.
22. Zhukova, M.A. and Chudnovskii, A.D. (2015), *Upravlenie industriei turizma Rossii v sovremennykh usloviyakh* [Management of the Russian tourism industry in modern conditions], KnORus, Moscow, RUS.
23. Bhattacharyya, J. (2004), "Theorizing Community Development", *J. of the Community Development Society*, vol. 34, iss. 2, pp. 5–34. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330409490110>.
24. "A Closer Look at Tourism: Sub-national Measurement and Analysis – INRouTe-UNWTO Collaboration" (2025), *UN Tourism*, 02.10.2025, available at: <https://www.untourism.int/project/UNWTO-INRouTe> (accessed 09.10.2025).
25. Palatková, M. (2006), *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*, vyd. 1, Grada Publishing, Praha, CZE.
26. Kiráľová, A. (2003), *Marketing: destinace cestovního ruchu*, vyd. 1, Ekopress, Praha, CZE.
27. Nejdľ, K. (2010), *Management destinace cestovního ruchu*, vyd. 1, Vysoká škola hotelová v Praze, Praha, CZE.
28. *A Practical Guide to Tourism Destination Management* (2007), World Tourism Organization, Madrid, ESP.
29. Valitskaya, I.A., Ignat'eva, I.F., Leont'eva, N.L. et al. (2007), *Tekhnologii upravleniya reputatsiei* [Technologies of reputation management], Izd-vo RGPU im. A.I. Gertsena, SPb., RUS.
30. Ignatieva, I.F. (1995), "Technical artifacts in the memory of society: abstract of the dissertation", Abstract of Dr. Sci. (Philosophy) dissertation, SPbSU, SPb., RUS.
31. Vystoupil, J., Holešinská, A., Kunc, J. and Šauer, M. (2007), *Návrh nové rajonizace cestovního ruchu ČR*, vyd. 1, ESF MU, Brno, CZE.
32. Spilková, J. (2006), "Možnosti využití konceptu mentálních map v ekonomické geografii", *Kognice 2006, Sborník konferenčních příspěvků, 6-7 října 2006*, Psychologický ústav Akademie věd ČR, Praha, Brno, CZE, S. 183–186.
33. Elbe, J., Hallén, L. and Axelsson, B. (2009), "The Destination-management Organisation and the Inte-grative Destination-marketing Process", *Int. J. of Tourism Research*, vol. 11, no. 3, pp. 283–293.
34. "Destination Management and why it's important", *Ministry of Business, Innovation & Employment New Zealand*, available at: <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/tourism-projects/destination-management-guidelines/destination-management-and-why-its-important> (accessed 18.06.2025).
35. Holešinská, A. (2012), *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu (Destination Management as an Instrument of Regional Tourism Policy)*, Masarykova univerzita, Brno, CZE.
36. "The guide to best practice Destination Management", *Australian Standing Committee on Tourism*, 2020, available at: <https://images.impartmedia.com/qica.com.au/stories/qica-pdf/dmgguide.pdf> (accessed 18.06.2025).
37. "Federal Law No. 132-FZ of 24.11.1996 (as amended on 23.07.2025) "On the Basics of Tourism Activities in the Russian Federation"", *ConsultantPlus*, available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/4f44ca336bacdad62f06498dcd0070ce107bdfc7/ (accessed 10.10. 2025).
38. "Tourism Policy: Definition & Importance", *StudySmarter*, available at: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/hospitality-and-tourism/tourism-management/tourism-policy/> (accessed 10.10.2025).
39. Ignatieva, I.F. (2015), "State policy in the management of the tourism economy", *Vestn. OGU. Ser. Novye gumanitarnye issledovaniya* [Bulletin of OSU. Ser. New humanitarian studies], no. 5 (46), pp. 200–204.
40. Isaev, B.A. and Ignatyeva, I.F. (2019), "Structure of Geopolitics", *Tomsk State Univ. J. of History*, no. 59, pp. 66–74. DOI: 10.17223/19988613/59/9.
41. Vlasova, T.I. and Ignat'eva, I.F. (2014), *Turistskaya deyatel'nost': organizatsiya, ehkonomika, politika* [Tourism activity: organization, economics, politics], D.A.R.K., SPb., RUS.

42. "Policy and Destination Management", *UN Tourism*, available at: <https://www.untourism.int/policy-destination-management/> (accessed 08.10.2025).

43. "Understanding the differences between DMOs and DMCs", *Tourwriter*, available at: <https://www.tourwriter.com/dmos-vs-dmcs/> (accessed 25.07.2025).

Information about the authors.

Irina F. Ignatyeva – Dr. Sci. (Philosophy, 1995), Professor (1997), Professor at the Department of Tourism, Service and Hospitality, The Herzen State Pedagogical University of Russia, 2 Chernyakhovsky str., St Petersburg 191119, Russia. The author of 206 scientific publications. Area of expertise: geopolitics of tourism, sociology of tourism, philosophy and sociology of technology.

Boris A. Isaev – Dr. Sci. (Sociology, 1998), Professor (1998), Professor at the Department of History and Philosophy, Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, 67 Bolshaya Morskaya str., letter A, St Petersburg 190000, Russia. The author of 301 scientific publications. Area of expertise: geopolitics, the doctrine of parties, the doctrine of revolutions.

*No conflicts of interest related to this publication were reported.
Received 27.10.2025; adopted after review 25.11.2025; published online 20.02.2026.*