

УДК 338.48

И. А. Семко

ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет», Ставрополь, Россия

Л. А. Алтухова

ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет», Ставрополь, Россия, e-mail: Larisaalt@yandex.ru

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ КАК АДАПТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Ключевые слова: дестинация, сельские территории, адаптивное управление, устойчивое развитие.

Возрастающий спрос на туризм в сельской местности сталкивается с проблемой фрагментарного управления ресурсами, что требует разработки новых комплексных подходов для обеспечения устойчивого развития данных территорий. Целью данного исследования является концептуализация и разработка целостного механизма формирования туристской дестинации как адаптивной системы управления для сельских территорий. Материалы и методы исследования основаны на концептуально-модельном подходе. Для анализа предметной области применен системный анализ научной литературы в области менеджмента, маркетинга территорий и устойчивого туризма. Разработка механизма осуществлена с использованием методов структурно-функционального моделирования и концептуального проектирования. Основным результатом является разработанная авторская структурно-функциональная модель (механизм), представляющая собой циклический управленческий контур. Научная новизна предлагаемого механизма заключается: в его замкнутой циклической архитектуре с блоком адаптации на основе обратной связи, в отличие от линейных моделей; в явном включении этапа создания специализированной управляющей структуры как ключевого условия для сельских дестинаций; в интеграции принципа двойного целеполагания, направленного одновременно на экономическую конкурентоспособность и сохранение локальной социокультурной идентичности. Механизм последовательно интегрирует этапы стратегического анализа, институционального проектирования, продуктового развития, маркетинговой интеграции и мониторинга. В заключении подчеркивается, что данное исследование предоставляет научно обоснованный инструмент (модель-алгоритм) для стратегического планирования. Его практическая ценность заключается в обеспечении сбалансированного социально-экономического развития сельских территорий путем трансформации их потенциала в устойчивое туристское предложение.

I. A. Semko

Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russia

L. A. Altukhova

Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russia, e-mail: larisaalt@yandex.ru

THE MECHANISM OF FORMING A TOURIST DESTINATION AS AN ADAPTIVE SYSTEM FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES

Keywords: destination, rural areas, adaptive management, sustainable development.

The increasing demand for tourism in rural areas is facing the problem of fragmented resource management, which requires the development of new integrated approaches to ensure the sustainable development of these areas. The purpose of this study is to conceptualize and develop an integrated mechanism for the formation of a tourist destination as an adaptive management system for rural areas. The research materials and methods are based on a conceptual model approach. To analyze the subject area, a systematic analysis of scientific literature in the field of management, territorial marketing and sustainable tourism was applied. The mechanism was developed using the methods of structural and functional modeling and conceptual design. The main result is the author's developed structural and functional model (mechanism), which is a cyclical management circuit. The scientific novelty of the proposed mechanism lies in its closed cyclic architecture with a feedback-based adaptation unit, as opposed to linear models; in the explicit inclusion of the stage of creating a specialized management structure as a key condition for rural destinations; in the integration of the principle of dual purpose, aimed simultaneously at economic competitiveness and the preservation of local socio-cultural identity. The mechanism consistently integrates the stages of strategic analysis, institutional design, product development, marketing integration and monitoring. In conclusion, it is emphasized that this study provides a scientifically based tool (model-algorithm) for strategic planning. Its practical value lies in ensuring balanced socio-economic development of rural areas by transforming their potential into a sustainable tourist offer.

Введение

В контексте возрастающего спроса на туристские услуги в сельских территориях, эффективное управление их развитием приобретает стратегическую значимость. Актуальность разработки целостного механизма формирования дестинации обусловлена необходимостью перехода от фрагментарного освоения ресурсов к комплексному управлению, обеспечивающему конкурентоспособность и устойчивость. Существующие внутренние вызовы, такие как диспропорция в развитии инфраструктуры и необходимость сохранения аутентичности, требуют принципиально новых управленческих решений. Особую сложность представляет преодоление конфликта между коммерциализацией и сохранением культурно-экологического наследия, что требует тонкой настройки всех элементов управленческой системы. Разрешение этих противоречий возможно только в рамках интегративной модели, которая рассматривает дестинацию не как набор объектов, а как динамическую, саморегулируемую систему, способную реагировать на изменения внешней среды и внутренние запросы сообщества. При этом игнорирование системного подхода ведет к воспроизводству типовых ошибок: деградации уникальных ресурсов под влиянием потока, конфликтам с местными жителями и, как следствие, к потере самой основы для привлечения туристов – аутентичности места.

Целью исследования заключается в концептуализации целостного механизма формирования туристской дестинации как адаптивной системы управления, направленной на сбалансированное развитие сельских территорий через создание интегрированного туристского продукта, отвечающего растущему потребительскому спросу и обеспечивающего сохранение локальной идентичности.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составляет концептуально-модельный подход. Работа носит теоретико-прикладной характер и направлена на синтез существующих научных знаний в новую управленческую конструкцию. В качестве теоретико-методологической базы был осуществлен всесторонний анализ научных публикаций в области менеджмента, маркетинга территорий, развития туризма

и управления дестинациями, что позволило выявить ключевые закономерности и эволюцию научной мысли. Особое внимание уделялось работам, посвященным специфике сельского и аграрного туризма, где вопросы локальной идентичности и интеграции туризма в традиционный уклад жизни проработаны наиболее глубоко. Это позволило адаптировать универсальные принципы управления дестинациями к контексту сельских территорий с их ограниченными ресурсами и высокой чувствительностью социальной среды.

В современной научной парадигме сформировался ряд концептуальных подходов к созданию и развитию дестинации, отражающих эволюцию от стихийного освоения рекреационных территорий к стратегическому управлению сложными социально-экономическими системами.

Долгое время доминировал ресурсно-ориентированный подход, в рамках которого создание дестинации рассматривалось как следствие наличия уникальных природно-культурных ресурсов. В данной логике дестинация возникает практически детерминированно вокруг аттрактивных ресурсов, таких как морское побережье, горный массив или исторический памятник, а управленческие усилия сводятся преимущественно к созданию базовой инфраструктуры. Однако ограниченность этого подхода, ведущая к высокой зависимости от исходного потенциала и невозможности создать конкурентоспособную дестинацию «с нуля», стимулировала развитие более сложных концепций. Главный его недостаток – пассивность и игнорирование роли человеческого капитала и управленческих технологий в создании ценности. Ресурсно-ориентированный подход своими корнями уходит в классическую рекреационную географию. Его основы закладывали Р. Чорли и П. Хаггет в контексте анализа пространственных систем [1], а также В.С. Преображенский и другие советские географы, разрабатывавшие теорию территориальных рекреационных систем [2]. В рамках этого подхода дестинация рассматривалась прежде всего как территория, обладающая объективными рекреационными ресурсами, которые и определяют ее специализацию и потенциал.

Ему на смену пришел маркетингово-управленческий подход, который реинтерпретирует дестинацию как сложный, аморфный продукт, требующий активного

формирования и продвижения [3,4]. Здесь создание дестинации – это целенаправленный процесс проектирования туристского продукта, развития инфраструктуры и построения эффективных каналов дистрибуции и коммуникации с целевыми рынками. Маркетингово-управленческий подход был систематизирован и популяризирован Димитрисом Бухалисом, который в своей работе предложил знаменитую модель «6 A's», превратившую дестинацию из просто места в комплексный, управляемый продукт [5]. Значительный вклад в развитие этого направления внес Дж. Р. Брент Ритчи, разрабатывавший модели конкурентоспособности дестинаций и стратегического планирования [6]. Несмотря на прогрессивность, данный подход иногда критикуют за излишнюю коммерциализацию, потенциально угрожающую подлинности места.

Ряд авторов достаточно подробно рассматривают теоретические основы управления дестинациями, предлагая уточнённый понятийный аппарат и новый субъектно-объектный подход к их брендингу [7].

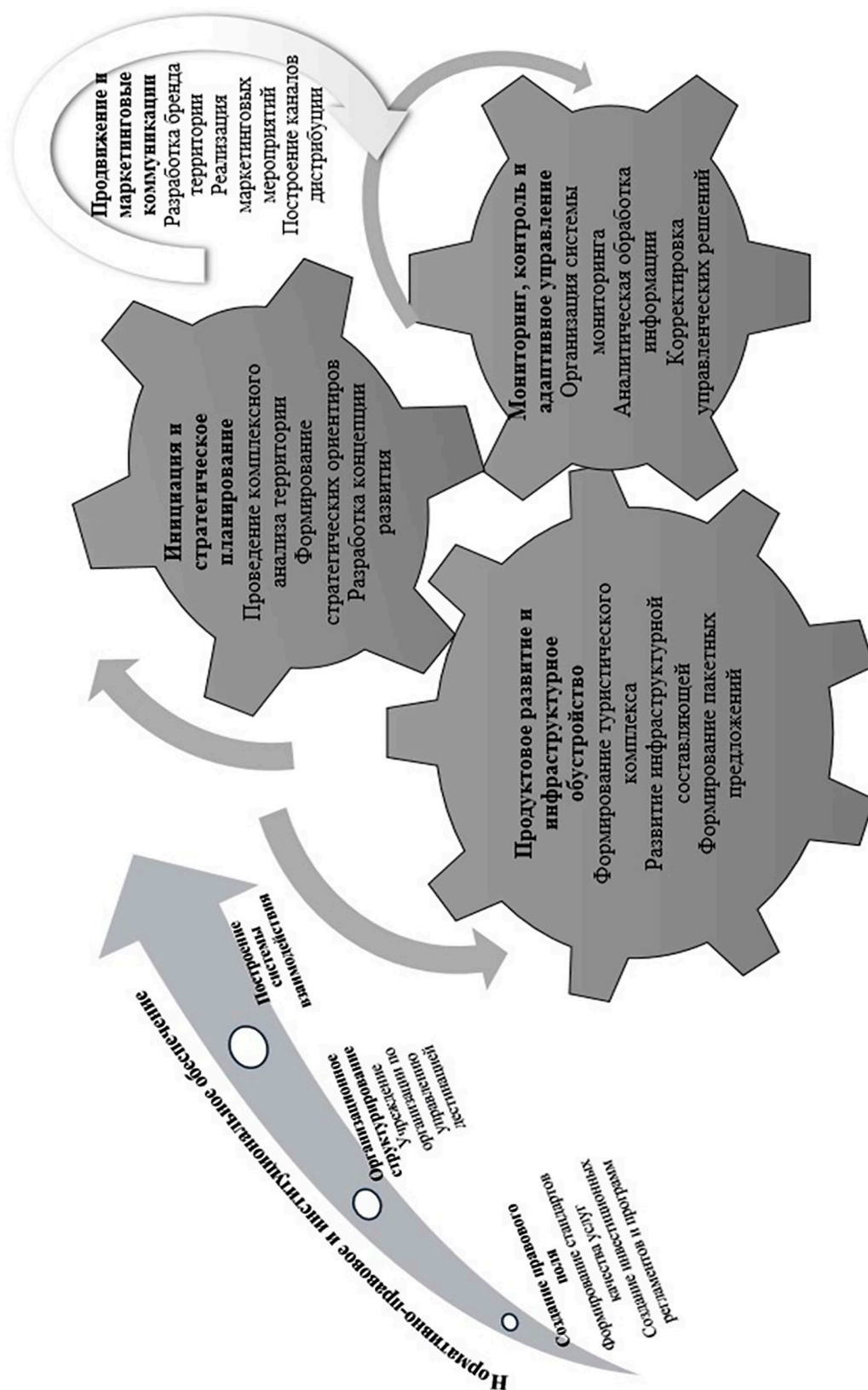
Параллельно развивается системно-интеграционный подход, рассматривающий дестинацию как целостную территориальную систему, в которой критически важна синергия между всеми стейкхолдерами – органами власти, местным бизнесом, туристскими операторами и местным сообществом. В фокусе данного подхода находится создание эффективного механизма кластерного взаимодействия, позволяющего координировать усилия множества независимых игроков для формирования единого, качественного и конкурентоспособного предложения. Системно-интеграционный подход был детально разработан в работах, исследовавших теорию коллаборации в планировании дестинаций. Идеи кластерного развития применительно к туризму активно развивали М. Портер [8]. Туристская дестинация рассматривается как территориально-хозяйственный комплекс, выступающий ключевым экономическим субъектом в индустрии туризма и интегрирующий ресурсы для создания конкурентоспособного продукта. Уровень её развития, определяемый совокупностью управленческих, инфраструктурных и социокультурных факторов, прямо обуславливает объём и направление туристских потоков [9]. Изучается роль кластерного подхода в маркетинге территорий и его влиянию на развитие региональной

экономики, в частности через повышение доходов местных производителей [10]. Данный подход наиболее близок к принципам устойчивого развития, так как закладывает в основу долгосрочное партнерство и разделение ответственности.

В последнее время приобретает все большее значение креативно-событийный подход, который предполагает создание дестинации через наложение на территорию нового, зачастую нематериального, смыслового слоя [11]. В его основе лежит не столько эксплуатация существующих ресурсов, сколько генерация новых точек притяжения – масштабных событий, фестивалей, арт-резиденций, тематических маршрутов [12]. Этот подход позволяет трансформировать малопримечательную территорию в центр притяжения для специфических сегментов туристов, для которых ключевым мотивом становится не природный или исторический контекст, а уникальное событие или творческая атмосфера. Применительно непосредственно к туризму и созданию дестинаций через события фундаментальный вклад внесли Дональд Гетц, автор классических работ по событийному менеджменту и событийному туризму [13].

Таким образом, процесс формирования дестинации можно рассматривать с позиции устойчивого развития сельских территорий как стратегию гармоничной интеграции туристской деятельности в локальную социально-экономическую и экологическую систему, направленную на создание добавленной стоимости при сохранении природного капитала и культурной идентичности места [14,15]. Синтез сильных сторон данных подходов, с акцентом на адаптивность и цикличность управления, составляет теоретический фундамент предлагаемого механизма.

Разработка архитектуры предлагаемого механизма проведена с применением методов структурно-функционального моделирования и концептуального проектирования. Это обеспечило выделение системных элементов (блоков) и описание логики их взаимодействия в едином циклическом процессе, где выход одного этапа является входом для следующего, а система в целом обладает свойствами адаптивности и обратной связи, что принципиально важно для работы в изменчивой рыночной и социальной среде.



Механизм формирования дестинации
Примечание: составлена авторами по результатам данного исследования

Результаты исследования и их обсуждение

Механизм формирования дестинации является тем практическим конструктом, который интегрирует теоретические установки в единый, циклически организованный управленческий контур, обеспечивающий перевод потенциала территории в конкурентоспособное и устойчивое туристское предложение. Нами предлагается архитектура данного механизма, отражающая взаимодействие его ключевых элементов, представлена на рисунке 1.

Механизм формирования туристской дестинации рассматривается как целостная и динамичная система, организованная по принципу управленческого цикла. Ее фундаментальное отличие от линейных моделей заключается в интеграции блока обратной связи, который трансформирует последовательность шагов в перманентный процесс адаптации и непрерывного улучшения. Функционирование механизма инициируется глубокой аналитической фазой, в ходе которой осуществляется не просто анализ ресурсов, а комплексная диагностика внутреннего потенциала территории и внешних рыночных условий. На основе этого анализа формулируется стратегическое видение и целевые ориентиры развития, образуя тем самым концептуальный фундамент для всех последующих действий. Критически важным здесь является вовлечение локального сообщества в процессы идентификации ценностей и постановки целей, что закладывает основу для социального принятия проектов и формирования чувства сопричастности. Этот этап позволяет, например, сельской территории, располагающей уникальными ремесленными традициями, но испытывающей отток населения, определить свою будущую идентичность не просто как место для отдыха на природе, а как живой центр культурного наследия и креативных индустрий.

Институционально-управленческий блок механизма обеспечивает создание необходимых организационных и нормативных условий. Ключевым элементом здесь выступает формирование легитимной управляющей организации, которая берет на себя роль координатора, согласуя часто разнонаправленные интересы органов власти, местного бизнеса, туроператоров и сообщества жителей. Такая структура становится драйвером развития, ответственным

за реализацию единой политики. Параллельно формируется необходимая нормативная экосистема, которая может включать, к примеру, специальные регламенты по развитию агротуризма, стандарты качества для гостевых домов или программы поддержки локальных производителей сувенирной продукции. Без этого организационно-правового ядра любые инициативы остаются разрозненными и нескоординированными.

Содержательное наполнение механизма реализуется через этап продуктового развития и инфраструктурного обустройства. В процессе которого происходит трансформация идентифицированного потенциала в конкурентоспособное туристское предложение. Это предполагает целенаправленное развитие аттракционного комплекса, создание необходимой инфраструктуры (как специализированной, так и общей) и формирование интегрированных пакетов услуг, соответствующих потребностям целевых рынков. Особенностью для сельских территорий является необходимость «мягкого» развития инфраструктуры, минимизирующего визуальное и экологическое воздействие, и ориентация на создание сетевых продуктов, объединяющих малые предприятия. Так, территория с богатым этнографическим наследием может развить не просто музей, а целую сеть объектов показа, интерактивных мастерских, тематических кафе и событийных мероприятий, интегрированных в единый культурный маршрут. Формирование готовых туристских пакетов, сочетающих эти услуги, позволяет предложить потребителю целостный опыт, а не набор разрозненных впечатлений.

Дальнейшая интеграция созданного продукта в рыночную среду осуществляется через подсистему продвижения, которая ведет многоуровневый диалог с целевой аудиторией. На основе сформированной идентичности строится нарратив бренда территории, который затем транслируется через цифровые каналы коммуникации, сотрудничество с профессиональным турбизнесом и участие в отраслевых мероприятиях. Эффективный маркетинг дестинации, таким образом, не просто информирует о существующих услугах, но и эмоционально вовлекает потенциального туриста в ее уникальную историю.

Завершающим, но критически важным элементом всей системы является блок мониторинга и адаптивного управления, вы-

полняющий функции обратной связи через сбор и анализ данных о ключевых показателях эффективности – от экономических параметров, таких как динамика турпотока и средний доход на одного гостя, до социальных (удовлетворенность местного сообщества) и экологических (нагрузка на природные комплексы), что позволяет осуществлять своевременную коррекцию стратегических и тактических решений. Полученные аналитические выводы служат основанием для итеративной корректировки стратегических установок, тактики продвижения или элементов продукта. Например, данные мониторинга могут выявить растущий спрос на гастрономические туры, что приведет к оперативной разработке новых тематических предложений и соответствующей перестройке маркетинговой коммуникации. Именно этот замкнутый контур обратной связи, встроенный в повседневные процессы управления, придает механизму свойство адаптивности, обеспечивая долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность дестинации в условиях изменчивой рыночной среды.

Заключение

Проведенное исследование позволило концептуализировать и представить в виде целостной архитектуры механизм формирования туристской дестинации, адаптированный к специфике сельских территорий. Разработанный механизм представляет собой циклическую систему управления, которая интегрирует в последовательный контур этапы стратегического анализа, институционального проектирования, продуктового развития, маркетинговой интеграции и мониторинга. Его ключевым отличием является ориентация не на ситуационное использование ресурсов, а на создание устой-

чивой синергии между всеми элементами территории, где туристская деятельность становится катализатором сбалансированного социально-экономического развития, способствуя закреплению населения и повышению качества жизни.

Научная новизна исследования заключается в синтезе классических подходов к управлению дестинациями (ресурсного, маркетингового, системно-интеграционного) в рамках единой адаптивной модели, центральное место в которой занимает принцип обратной связи и корректировки решений, что особенно актуально для динамично меняющейся среды. Научным результатом является структурно-функциональная модель, задающая последовательность действий для формирования дестинации в условиях сельских территорий. Практическая ценность предлагаемого механизма состоит в предоставлении региональным управленцам и локальным стейкхолдерам структурированного инструмента для перевода потенциала сельской местности в конкурентоспособное предложение, способное ответить на растущий рыночный спрос при безусловном сохранении природно-культурной идентичности территории. Внедрение такого механизма позволит преодолеть фрагментарность в управлении, обеспечить согласованность действий множества участников и повысить инвестиционную привлекательность сельских регионов через создание понятной и прозрачной модели развития. Дальнейшие исследования могут быть направлены на апробацию данного механизма на конкретных территориях, разработку детальных методик оценки эффективности каждого блока и углубленное изучение цифровых инструментов для реализации этапа мониторинга и адаптивного управления.

Библиографический список

1. Модели в географии: Сборник статей / Под ред. Р.Дж. Чорли и П. Хаггета; Сокр. пер. с англ. В.Я. Барласа, Послесл. Ю.Г. Саушкина, Ред. В.М. Гохмана. М.: Прогресс, 1971. 381 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01007376445> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Преображенский В.С., Веденин Ю.А., Зорин И.В., Мухина Л.И. Территориальная рекреационная система как объект изучения географических наук // Известия АН СССР. Серия географическая. 1984. № 2. С. 34-42. URL: https://lib.unecon.ru/pwb/detail?db=FIN_BOOKS&id=ru%5C19013655%5Cfin_books%5C5134 (дата обращения: 18.10.2025).
3. Полякова Н.В., Залешин В.Е., Поляков В.В., Ван С. Формирование и реализация стратегии развития туристской дестинации на основе концепции территориального маркетинга // Baikal Research

Journal. 2021. Т. 12. № 3. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46616816> (дата обращения: 07.11.2025). DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(3).14.

4. Васильченко А.О., Юнгова М.В. Маркетинг дестинаций // Туризм и гостеприимство. 2017. № 2. С. 3–7. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32309206> (дата обращения: 12.10.2025).

5. Buhalis D. Technology in tourism from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article // *Tourism Review*. 2020. Vol. 75. Is. 1. P. 40–47. DOI: 10.1108/TR-06-2019-0258.

6. Ritchie J.R.B., Crouch G.I. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Wallingford: CABI Publishing, 2003. 290 p. ISBN 9780851996646. URL: <https://archive.org/details/competitivedesti0000ritc/mode/2up> (дата обращения: 07.11.2025).

7. Тимиргалеева Р.Р., Гришин И.Ю., Матюнина М.В., Шостак М.А., Фастунова В.А. Развитие туристских дестинаций: модели, методы, инструменты: электронное научное издание: монография. Майкоп: ЭлИТ, 2020. 292 с. ISBN 978-5-6044745-2-5. [Электронный ресурс]. URL: <https://201824.selcdn.ru/elit-125/pdf/9785604474525.pdf> (дата обращения: 10.11.2025).

8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. Е. Калининой. М.: Альпина Паблишер, 2008. 720 с. ISBN 978-5-9614-0760-0. URL: <https://books.yandex.ru/books/EqhBTPtQ> (дата обращения: 28.10.2025).

9. Краснодарец Т.Л. Теоретические подходы к понятию туристической дестинации как основы функционирования туристической индустрии // *Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право*. 2023. № 2. С. 110–116. URL: <https://elar.mgu-mlt.ru/publication/311?ysclid=mjnfmx93hz391476248> (дата обращения: 06.11.2025). EDN: JFTBHW.

10. Морозова М.А., Зигерн-Корн Н.В. Кластерный подход к маркетингу туристских дестинаций // *Наука и бизнес: пути развития*. 2022. № 12 (138). С. 127–130. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50313209> (дата обращения: 24.10.2025). EDN: KTKNFO.

11. Дементьев Д.А. Технологии продвижения туристских дестинаций // *Modern Science*. 2020. № 6-3. С. 68–72. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43056054> (дата обращения: 21.10.2025). EDN: RPKZSS.

12. Артемьева О.А. Роль спортивных мероприятий в развитии туристских дестинаций // *Экономика. Бизнес. Банки*. 2019. № 1 (28). С. 74–82. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37238220> (дата обращения: 05.11.2025). EDN: SJGYVQ.

13. Getz D., Page S.J. Progress and prospects for event tourism research // *Tourism Management*. 2016. Vol. 52. P. 593–631. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.03.007.

14. Андреянова Е.Л., Кротова В.С., Дудеева Е.С. Создание концептуальной модели развития сельского туризма в туристских дестинациях регионов России // *Сервис в России и за рубежом*. 2025. Т. 19. № 1 (116). С. 99–110. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82927223> (дата обращения: 12.09.2025). DOI: 10.5281/zenodo.17130945.

15. Фонтанари М., Траскевич А.Г. Концепция резильентности дестинаций и перспективы ее применения в отношении сельских дестинаций Беларуси // *Белорусский экономический журнал*. 2019. № 1 (86). С. 136–151. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37179056> (дата обращения: 29.10.2025). EDN: ZAWQVN.