

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 154–159  
*Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):154–159*

Научная статья  
УДК 338.48:330.34.01(470.41)  
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-154-159

## УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ПОЛИЦЕНТРИЧНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)

**Фадбир Магусович Сафин<sup>1✉</sup>, Резеда Саитовна Гарифуллина<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Казанский государственный институт культуры, Казань, Россия

<sup>1,2</sup>Казанский (Поволжский) федеральный университет, Казань, Россия

<sup>1</sup>sfm195@yandex.ru<sup>✉</sup>

<sup>2</sup>garifullinars@ya.ru

**Аннотация.** В условиях усиления конкуренции на мировом и российском туристских рынках ключевую роль в устойчивом развитии территорий играет эффективная система управления дестинацией. В данной статье рассматривается актуальная проблема управления туристской дестинацией в процессе трансформации monocentрических туристских дестинаций в поликентрические системы при растущей диверсификации туристского спроса и необходимости территориального перераспределения туристских потоков. Представлена комплексная интегральная модель оценки эффективности туристской дестинации, которая формируется из шести ключевых компонентов (блоков) эффективности, включающих количественные и качественные показатели. На конкретных кейсах демонстрируется эффективность поликентрической модели управления туристскими дестинациями в Республике Татарстан. Подчеркивается, что результаты и выводы исследования могут быть полезны органам исполнительной власти, инвесторам, организациям турииндустрии.

**Ключевые слова:** туристская дестинация, управление, поликентричность, эффективность, интегральная модель

**Для цитирования:** Сафин Ф. М., Гарифуллина Р. С. Управление туристской дестинацией в условиях поликентричности (на примере Республики Татарстан) // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 154–159. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-154-159>.

Research article

## MANAGEMENT OF A TOURIST DESTINATION IN A POLYCENTRIC ENVIRONMENT (ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN)

**Fadbir M. Safin<sup>1✉</sup>, Rezeda S. Garifullina<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Kazan State Institute of Culture, Kazan, Russia

<sup>1,2</sup>Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

<sup>1</sup>sfm195@yandex.ru<sup>✉</sup>

<sup>2</sup>garifullinars@ya.ru

**Abstract.** In the context of increasing competition in the global and Russian tourism markets, an effective destination management system plays a key role in the sustainable development of territories. This article addresses the pressing issue of destination management in the process of transforming monocentric tourist destinations into polycentric systems, given the growing diversification of tourist demand and the need for territorial redistribution of tourist flows. The article presents a comprehensive integrated model for assessing the effectiveness of a tourist destination, which is based on six key components (blocks)

of effectiveness, including quantitative and qualitative indicators. The article uses specific cases to demonstrate the effectiveness of a polycentric model for managing tourist destinations in the Republic of Tatarstan. It emphasizes that the results and conclusions of the study can be useful for executive authorities, investors, and tourism industry organizations.

**Keywords:** tourist destination, management, polycentrism, efficiency, integral model

**For citation:** Safin F. M., Garifullina R. S. Management of a tourist destination in a polycentric environment (on the example of the Republic of Tatarstan). *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`nyx texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):154–159. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-154-159>.

Современная парадигма регионального развития все чаще тяготеет к полицентрическим моделям, которые противопоставляются монополистическим системам с одним доминирующим ядром. В сфере туризма это проявляется в формировании сложных, многокомпонентных дестинаций, где несколько равноценных или дополняющих друг друга центров притяжения формируют общее конкурентное предложение. Туристская дестинация — это сложная целостная управляемая социально-экономическая система, предназначенная для удовлетворения потребностей туристов в отдыхе, познании и впечатлениях. Актуальность темы обусловлена необходимостью исследования динамики и содержания туристских потоков в современных условиях, персонализации потребностей целевых групп, гармонизации и балансировки интересов центров туристского притяжения в рамках региона, повышению конкурентоспособности туристского продукта, разработки научно-обоснованной модели оценки полицентрического развития туристских дестинаций. В настоящее время остается актуальной проблема измерения и повышения эффективности не только каждого объекта притяжения, не даже отдельно взятой туристской дестинации, а всей системы в целом, учитывая синергию и внутреннюю конкуренцию. Управление такой системой требует выработки современных стратегий, направленных не на конкуренцию между центрами, дестинациями, а на синергию и кооперацию, формирование мультидестинационных туристских продуктов. Повышенное внимание к данной проблематике усиливается также отсутствием интегральной модели оценки эффективности, адаптированной именно для полицентрических дестинаций, сложностью получения количественной оценки качественных явлений, неполнотой, фрагментарностью интегральных сравнительных характеристик, игнорировани-

ем неравных стартовых условий и рядом других. Приоритет исследования парадигмы оценки эффективности туристской дестинации определяется также существующими общими вызовами, проблемами развития туристских территорий в стране [1]. Цель работы — оценить эффективность управления полицентрической туристской дестинацией на основе анализа кейсов Республики Татарстан.

Методология исследования базируется на системном подходе, позволяющем рассматривать полицентрическую дестинацию как целостную систему взаимосвязанных элементов. В качестве ключевых использовались следующие методы: анализ статистических данных и нормативно-стратегических документов; сравнительный анализ для выявления специфики развития различных центров; метод кейс-стади для углубленного изучения конкретных практик; синтез для формулирования обобщающих выводов. Научная новизна заключается в разработке комплексной модели оценки эффективности для полицентрических дестинаций, интегрирующей количественные и качественные показатели, объединенные в шесть ключевых компонентов (блоков). Теоретическая часть работы подкреплена анализом кейсов по Республике Татарстан как дестинации мезоуровня. На примере Республики Татарстан проанализирована успешная модель управляемого полицентризма, где доминирующий центр (Казань) выступает катализатором развития периферийных узлов (Болгар, Свияжск, Елабуга и других.) Делается вывод, что ключевыми факторами успеха являются сильный региональный бренд, выполняющий роль интеграционного каркаса, который формируется на основе синергии локальных туристских дестинаций и имиджа республики, о релевантности модели Татарстана для других полигонетнических и поликультурных регионов Российской Федерации. Результаты

исследования демонстрируют, что целенаправленное формирование полицентрических структур способствует повышению конкурентоспособности дестинации, снижению сезонности, увеличению продолжительности пребывания туристов и устойчивому региональному развитию. Результаты могут быть полезны органам государственной и муниципальной власти в процессе разработки и реализации целевых программ, управленческих решений, обоснования бюджетных ассигнований, а также инвесторам, туроператорам, турагентам при принятии решений о вложениях в туристскую инфраструктуру, формировании конкурентоспособных турпакетов и выборе приоритетных направлений для их продвижения.

Современная парадигма регионального развития все чаще обращается к концепции полицентризма как инструменту обеспечения пространственной сбалансированности и устойчивого роста. Согласно общепринятым толкованию, полицентричность рассматривается как наиболее эффективная форма пространственной структуры в привязке к проблемам оптимального распределения ресурсов, устойчивого развития территорий и снижения уровня социально-экономического неравенства регионов по сравнению с моноцентричной системой [2]. Полицентризм — это не набор отдельных объектов, а устойчивая сеть коммуникационных, управленческих связей между ними. Полицентрический подход к управлению сложными системами позволяет перейти от точечного развития к стратегическому планированию целых регионов, повышая их устойчивость, конкурентоспособность и привлекательность. Теория пространственного развития, по мнению А. А. Овчинниковой, имеет глубокий фундаментальный генезис, что характерно для любой экономической теории, где каждый этап экономического развития определяют факторы пространственной локализации производственных сил [3]. Концепция полицентрической туристской дестинации является логическим развитием теорий рынков, пространственного развития А. Маршалла [4], М. Портера [5], Ф. Котлера [6], П. Кругмана [7] и других. Несмотря на растущий интерес к проблеме управления туристскими дестинациями в условиях полицентричности [8], в оте-

чественной научной литературе ощущается дефицит комплексных методологических подходов к анализу качественной полицентричной характеристики туристских дестинаций. Существующие работы часто фокусируются на отдельных, важных аспектах полицентризма агломераций или на описании отдельных кластеров, без выявления системных связей между ними. Полицентрическая туристская дестинация — это сложная, пространственно-функциональная система, характеризующаяся наличием нескольких центров притяжения, которые связаны между собой потоками туристов, ресурсов, информации, и которые организуют единое управляемое туристское пространство, формируя целостный образ дестинации. Сущностная характеристика полицентрической дестинации характеризуется сетевой природой, функциональной взаимодополняемостью, децентрализацией управления, снижением рекреационной нагрузки. Ключевые вызовы управления дестинацией в условиях полицентричности включают в себя:

- балансировку интересов, недопущение или предотвращение асимметрии в развитии и распределении ресурсов;
- формирование общего интеграционного дестинационного бренда, под которым выступают все центры данного туристского пространства, при сохранении их уникальности;
- диверсификация туристского продукта, исходя из особенностей дестинации, специализации сегментов, видов туризма;
- создание эффективной связанной логистики (транспортной, временной, информационной).

Эффективность управления такой дестинацией не может оцениваться по единому показателю. Сложившиеся реальные условия, растущая конкуренция диктуют необходимость перехода к комплексной интегральной оценке эффективности туристской дестинации. Комплексная интегральная модель оценки эффективности туристской дестинации формируется из шести ключевых компонентов (блоков) эффективности, включающих количественные и качественные показатели:

- 1 блок. Экономическая компонента отражает прямые и косвенные экономические результаты от туризма;

2 блок. Социально-культурная компонента характеризует влияние туризма на местное сообщество и сохранение культурного наследия;

3 блок. Экологическая компонента оценивает нагрузку на окружающую среду и меры по ее минимизации, характеризующие принципы устойчивого развития;

4 блок. Инфраструктурная компонента определяет качество и достаточность материальной и сервисной базы туристской дестинации;

5 блок. Имиджево-коммуникационная компонента характеризует устойчивые ассоциации и восприятие дестинации у путешественников, как коммуникации и имидж влияют на поведение потребителей и эффективность дестинации;

6 блок. Управленческая компонента характеризует алгоритмы решения поставленных задач и достижения целей.

Количество ключевых показателей (КП) включенных в каждый блок с учетом методики и отличительных характеристик туристской дестинации от базовых до детализированных может быть множество. Для агрегированной оценки предлагается использовать метод взвешенных балльных оценок. Каждому показателю присваивается балл с учетом его весового коэффициента, определяемого экспертым путем. Интегральный показатель эффективности (ИПЭ) в целом рассчитывается как сумма весовых коэффициентов отдельно по каждому блоку, дестинации. Комплексная оценка эффективности полицентрической модели управления туристскими дестинациями (КО) в целом как системы рассчитывается как сумма интегральных показателей ее частей по ключевым блокам с использованием весовых коэффициентов. Анализ кейсов показывает, что некоторые туристские территории, обладающие богатым наследием могут иметь низкую реализованную привлекательность из-за инфраструктурных или управленческих ограничений. В то же время, территории с менее выдающимся, но уникальным ядром обладают значительным потенциалом для роста за счет активизации имиджево-коммуникационного и управленческого компонентов.

Структура полицентрической модели управления туристской дестинацией может быть представлена в виде следующих элементов: ядра (ключевых ресурсов), вторичных (переф-

рийных) узлов, буферных (рекреационных зон), сетевых связей (коммуникационных осей).

Республика Татарстан демонстрирует высокую эффективность полицентрической модели управления туристскими дестинациями как устойчивого и динамично развивающегося субъекта Российской Федерации. На основе удачного сочетания богатого историко-культурного наследия, событийных мероприятий, различных моделей развития туризма и продуманной региональной политики республика целенаправленно выстраивает полицентрическую туристскую дестинацию. Вместо стратегии «только Казань», республика реализовала модель «Казань +», инвестируя в развитие других уникальных точек. Казань, Болгар, Свияжск, Елабуга, Раифский монастырь, Набережные Челны, Альметьевск, Мамадыш, Тетюши и другие дестинации образуют пространственный каркас, отличающийся по характеристикам и привлекающий различные сегменты туристского рынка. Например, Казань как туристская дестинация — это драйвер роста (мегаполис, события, культурно-познавательный туризм). Туристское ядро Казани — Казанский Кремль (объект ЮНЕСКО, 2000) — пример эталонно управляемого объекта наследия с максимальной интегральной привлекательностью. Реализуемая модель: «Наследие как символ идентичности и государственности».

Великий Болгар (объект ЮНЕСКО, 2014) — духовный центр, северная Мекка, свидетельство принятия ислама Волжской Булгарией, (историко-археологический туризм, культурно-познавательный туризм). Реализуемая модель: «Наследие как основа духовного просвещения и паломничества».

Остров-град Свияжск (объект ЮНЕСКО, 2017) — уникальный градостроительный и фортификационный комплекс, основанный Иваном Грозным, мощный православный центр с уникальными фресками Успенского собора (историко-культурный, событийный туризм). Реализуемая модель: «Тотальная ревитализация наследия как инструмент смены парадигмы места».

Елабуга — синтез истории и промышленности, уникальная модель сочетания историко-культурного, музеиного, промышленного туризма с сильной муниципальной составляющей. Елабуга успешно позиционирует себя как «город-музей», привлекая целевой сег-

мент искушенных, интеллектуальных туристов и дистанцируется от массовых потоков Казани и Болгара, находя свою нишу. Реализуемая модель: «Эффективность, стабильность и диверсификация туристского продукта».

Эффективность реализации полицентрической модели управления туристской дестинации в Республике Татарстан демонстрируется стабильным ростом туристского потока и положительным имиджем региона. Республика является одним из крупнейших туристических центров России и традиционно входит в топ-10 туристических направлений по стране. По итогам 2024 года Татарстан занимает по объему туристского потока 7-е место в Российской Федерации (после Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Краснодарского края, Крыма) и 1-е место в Приволжском федеральном округе, по объему номерного фонда 6-е место в Российской Федерации (после Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Краснодарского края, Крыма) и 1-е место в Приволжском федеральном округе. Целенаправленное управление сферой туризма и гостеприимства обеспечили рост туристского потока в Республику Татарстан в 1,7 раза — с 2,5 млн чел. в 2014 году до 4,3 млн чел. в 2024 г., рост объема платных услуг в сфере туризма с учетом смежных отраслей в 6,5 раза — с 16,3 млрд руб. в 2014 году до 106,8 млрд руб. в 2024 г. [8]. Известность в России и на международной арене приобрели такие туристические бренды республики, как «Татарстан — край 1001 удовольствия», «Казань — третья столица России», «Казань — гастрономическая столица России», «Остров-град Свияжск. Посмотри, как живет история», «Великий Болгар — древняя цивилизация на Волге». Флагманским проектом является создание на территории Республики Татарстан от границ с Республикой Чувашия до Ульяновской области пешеходной туристской тропы вдоль правого берега р. Волги под названием «Волжская тропа» протяженностью свыше 300 км. В настоящий момент под брендом «Великий Волжский путь» разработано

более 20 межрегиональных маршрутов, а маршрут «Великий Волжский путь» (Казань — Чебоксары — Йошкар-Ола) получил статус национального туриотского маршрута. В период с 2021 по 2024 годы реализованы мероприятия национального проекта на общую сумму 1969,6 млн руб., поддержано 175 туристических проектов. Государственным комитетом Республики Татарстан по туризму совместно с АО «Корпорация Туризм.РФ» (Корпорация) ведется работа по созданию новой туристской территории «Казань марина» в Лаишевском муниципальном районе республики. Реализация проекта осуществляется согласно заключенному соглашению между Корпорацией и Правительством Республики Татарстан от 15 марта 2022 года. Прогнозная стоимость проекта свыше 26 млрд руб. [9]. Несмотря на успешную реализацию полицентрической модели управления туристскими дестинациями пока еще остаются определенные вызовы, требующие решения. Среди них, прежде всего, углубление полицентризма, вовлечение в орбиту новые, менее раскрученные туристские дестинации (Билярск, Чистополь, Мамадыш и т.д.), развитие мягкой мобильности, создание сети велосипедных и пешеходных маршрутов, связывающих ядра с их природным окружением (активизация проекта «Волжская тропа»), балансировка туристских потоков, связанных с проблемой сезонности через разработку тематических, событийных мероприятий.

Концепция полицентрической туристской дестинации представляет собой современный, комплексный подход к пониманию и управлению сложными территориальными системами в туризме. Она позволяет перейти от точечного развития к стратегическому планированию целых регионов, повышая их устойчивость, конкурентоспособность и привлекательность на глобальном рынке. Республика Татарстан демонстрирует высокую эффективность модели полицентрической туристской дестинации, достигнутую за счет целенаправленной государственной политики и крупных инвестиций в объекты культурного наследия.

#### Список источников

- Паспорт национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» // Официальная Россия : сервер государственных органов власти Российской Федерации. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/a81991a24c1e7e7b4c1b0f70e81f1467/NP\\_Turizm\\_i\\_industriya\\_gostepriimstva.pdf?ysclid=mia1fg1kd992114090/](https://www.economy.gov.ru/material/file/a81991a24c1e7e7b4c1b0f70e81f1467/NP_Turizm_i_industriya_gostepriimstva.pdf?ysclid=mia1fg1kd992114090/).

2. Красносельская Д. Х., Тимирянова В. М. Оценка полицентричности систем расселения: чувствительность к методам, количеству наблюдений и уровню агрегирования данных // Вестник МГТУ имени Г. И. Носова. 2022. Т. 20, № 4. С. 144–153.
3. Овчинникова А. В. Основные положения методологии исследования динамики изменений в пространственной локализации отраслей экономики и определения приоритетов регионального развития // Вестник Удмуртского университета. 2022. Т. 32, Вып. 6. С. 1001–1002.
4. Маршалл А. Принципы экономической науки : в 3 т. / пер. с англ. Москва : Прогресс ; Москва : Универс, 1993. 309 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервин. Москва : Альпина Паблишер, 2011. 454 с. : ил.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. В. Кузин. 15-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2021. 844 с.
7. Кругман П., Обстфельд М. Международная экономика. Теория и политика / пер. с англ. Москва : ЮНИТИ, 1997. 799 с.
8. Итоги работы Государственного комитета Республики Татарстан по туризму за 2024 год // Государственный комитет Республики Татарстан по туризму : официальный сайт. URL: [https://tourism.tatarstan.ru/documents.htm?pub\\_id=4444084&ysclid=mifoy3ob4v798171542](https://tourism.tatarstan.ru/documents.htm?pub_id=4444084&ysclid=mifoy3ob4v798171542) (дата обращения 09.10.2025).

### References

1. Passport of the national project "Tourism and Hospitality Industry". Official Russia: server of state authorities of the Russian Federation. (In Russ.). Available from: [https://www.economy.gov.ru/material/file/a81991a24c1e7e7b4c1b0f70e81f1467/NP\\_Turizm\\_i\\_industriya\\_gostepriimstva.pdf?ysclid=mia1fg1kd992114090/](https://www.economy.gov.ru/material/file/a81991a24c1e7e7b4c1b0f70e81f1467/NP_Turizm_i_industriya_gostepriimstva.pdf?ysclid=mia1fg1kd992114090/).
2. Krasnoselskaya D. Kh., Timiryanova V. M. Assessing the polycentricity of settlement systems: sensitivity to methods, number of observations and level of data aggregation. *Vestnik MGTU imeni G. I. Nosova = Bulletin of Bauman Moscow State Technical University named after G.I. Nosov*. 2022;20(4):144–153. (In Russ.).
3. Ovchinnikova A. V. Basic Provisions of the Methodology for Studying the Dynamics of Changes in the Spatial Localization of Economic Sectors and Determining Regional Development Priorities. *Vestnik Udmurtskogo universiteta = Bulletin of Udmurt University*. 2022;32(6):1001–1002. (In Russ.).
4. Marshall A. Principles of Economic Science: in 3 volumes / translated from English. Moscow: Progress; Moscow: Univers; 1993. 309 p.
5. Porter M. Competitive Strategy: Methodology for Analyzing Industries and Competitors / translated from English by I. Minervin. Moscow: Alpina Publisher; 2011. 454 p. : ill. (In Russ.).
6. Kotler F. Marketing Management / translated from English by V. Kuzin. 15<sup>th</sup> ed. St. Petersburg: Piter; 2021. 844 p. (In Russ.).
7. Krugman P., Obstfeld M. International Economics. Theory and Politics / translated from English. Moscow: UNITY; 1997. 799 p. (In Russ.).
8. Results of the State Tourism Committee of the Republic of Tatarstan for 2024. State Tourism Committee of the Republic of Tatarstan: official site. (In Russ.). Available from: [https://tourism.tatarstan.ru/documents.htm?pub\\_id=4444084&ysclid=mifoy3ob4v798171542](https://tourism.tatarstan.ru/documents.htm?pub_id=4444084&ysclid=mifoy3ob4v798171542) (date of access: October 9, 2025).

### Информация об авторах

Ф. М. Сафин — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры культурного наследия и туризма; профессор кафедры всемирного культурного наследия;  
Р. С. Гарифуллина — доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры культурного наследия и туризма, проректор по научной работе.

### Information about the authors

F. M. Safin — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Cultural Heritage and Tourism; Professor of the Department of World Cultural Heritage;  
R. S. Garifullina — Doctor of Science (Pedagogical), Professor, Professor of the Department of Cultural Heritage and Tourism, Vice-Rector for Research.

---

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.