

У.И. СЕРЕСОВА*

РОЛЬ АКТОРОВ В ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ МНОГОУРОВНЕВОЙ ТУРИСТСКОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Аннотация. Туризм в России, как правило, осмысливается в рамках экономических и географических, но не политических наук. При этом внимание государства к туризму и его реформированию актуализируется вследствие вызовов, обусловленных пандемией *COVID-19* и геополитической турбулентностью. Это делает туристскую политику интересным кейсом для политического анализа, особенно с точки зрения многоуровневой политики, позволяющей выявить государственных и негосударственных акторов, их функции и способы взаимодействия.

Эмпирическое исследование проведено с помощью анализа законодательных и нормативно-правовых актов, дескриптивной статистики, экспертных интервью с представителями туристского бизнеса, власти, экспертного сообщества. Национальный проект «Туризм и гостеприимство» (2025–2030) и «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» позиционируют туризм не только как экономический феномен, но и как средство укрепления национальной идентичности. Статистика свидетельствует о росте турпотока и количества отелей, что делает целевые показатели этих документов достижимыми.

Исследование показывает усиление роли государства как политического актора туристской политики. Муниципальная власть, обеспечивающая инфраструктуру, опосредованно включена в туристскую политику, как и некоммерческие ассоциации. Свойственная им за рубежом функция маркетинга дестинаций в России переносится на туристские информационные центры, аффилированные с властью. Экспертное сообщество влияет на туристскую политику через исследования, формулирование инициатив и доведение их до органов власти. Население выступает благополучателем, а не активным субъектом туристской политики. Взаимодействие государства и негосударственных акторов в сфере туристской

* Сересова Ульяна Игоревна, кандидат политических наук, доцент, доцент, Российский университет дружбы народов им. П. Лумумбы (РУДН) (Москва, Россия), e-mail: seresova_ui@pfur.ru

© Сересова У.И., 2025

DOI: 10.31249/poln/2025.03.09

политики можно описать как модель доминирования власти, которую бизнес рассматривает как легитимную.

Ключевые слова: многоуровневая политика; публичная политика; туристская политика; государственное управление; политическая реформа; государственно-частное партнерство; федерализм.

Для цитирования: Сересова У.И. Роль акторов в формировании и реализации многоуровневой туристской политики в современной России // Политическая наука. – 2025. – № 3. – С. 206–231. – DOI: <http://www.doi.org/10.31249/poln/2025.03.09>

Введение

Многоуровневая система управления, включающая множество государственных и негосударственных акторов, иерархия между которыми вариативна, а система взаимоотношений гибка и изменчива, – это актуальный вызов в изучении современных политических процессов, ответом на который служит концепция многоуровневой политики (*MLG*) [Hooghe, Marks, 2003].

Туристская политика – интересный кейс для анализа с точки зрения концепции многоуровневой политики, который при этом, в отличие от ряда других отраслевых политик, не получил должного внимания политологов. Очень долго к туризму относились исключительно как к частному бизнесу, а не направлению государственной политики. Только с 1950-х годов туризм стал рассматриваться как область вмешательства со стороны государственных властей, при этом только в странах с развитыми туристскими рынками и туристско-рекреационными ресурсами [Butowski, 2012]. Сегодня можно говорить, что туристская политика – это деятельность всех акторов публичной политики в сфере туризма.

Обзор показывает, что в рамках одного из подходов к пониманию туристской политики она рассматривается как раздел экономической политики и как целенаправленная деятельность государственных органов власти по регулированию въездного, внутреннего и выездного туризма, рынка труда в сфере туризма, социально-экономического развития туристских дестинаций [Hall, Jenkins, 2004, p. 525]. Академические дискуссии конца XX в., осмысляющие соответствующие управленческие практики, разворачивались вокруг вопроса, только ли национальный (федеральный) уровень государственной власти может быть субъектом туристской политики, или можно говорить о том, что все территориальные уровни публичного управления (особенно местные власти, а

также местные сообщества) также могут быть политическими акторами [Butowski, 2012, p. 8].

В рамках другого подхода туристская политика рассматривается как совместная деятельность органов различных уровней государственной и местной власти, представителей туристского бизнеса, ассоциаций, местных сообществ, направленная на развитие туристских территорий, которое, в свою очередь, измеряется через показатели социально-экономического развития регионов и уровня жизни местного населения [Edgell Sr et al., 2008]. Такое понимание туристской политики хорошо демонстрирует ее многоуровневость. Можно сделать вывод о следующих функциях каждого из акторов туристской политики:

а) органы государственной власти – координация туристской политики, разработка законов, международное сотрудничество, организация научных исследований и образования в сфере туризма, инвестиции в инфраструктуру, разработка и реализация программ в области государственно-частного партнерства;

б) ассоциации туристского бизнеса (национальные туристские организации) – маркетинг туристских дестинаций, регулирование спроса и предложения на туристских рынках, брендинг территорий;

в) туристский бизнес – разработка и реализация туристских продуктов с учетом принципов устойчивого развития;

г) местное самоуправление и местные жители – взаимодействие с другими акторами по поводу социально-экономического развития территории, участие в реализации инициированных другими акторами программ в области туризма, занятость, вынесение в политическую повестку дня связанных с развитием туризма проблем (например, овертуризм¹, конфликты туристов и местных жителей).

Таким образом, при анализе феномена туристской политики в России сквозь призму концепции *MLG* целью настоящего исследования выступает выделение политических акторов разного уровня (государственных и негосударственных), их роли в формировании и реализации политики. Нас интересует распределение ролей между государственными и негосударственными акторами в

¹ Овертуризм (чрезмерный, избыточный туризм) – это ситуация, при которой туристский поток превышает туристскую емкость территории, что приводит к перенасыщению рынка, дефициту средств размещения и туристского обслуживания, ухудшению экологической ситуации, проблемам с бытовой и туристской инфраструктурой, конфликтам туристов и местных жителей и другим негативным последствиям.

такой относительно недавно ставшей зоной интенсивного политического интереса государства сфере, как туризм.

Если посмотреть на туристскую политику с позиций политической науки, то мы обнаружим, что туризм не относится к числу распространенных тем для изучения ни в российской, ни в зарубежной академической литературе. Тем не менее туризм может стать одним из новых предметов политического анализа. Так, например, туристские практики в странах мира объясняются особенностями международных отношений (от запрета на въезд до безвизового режима), глобализационных процессов (создание туристских ТНК и НКО), политических режимов (различия в организации туристского бизнеса в демократических и авторитарных государствах) [Richter, 2018, p. 1–25]. Геополитические контексты туризма анализируются с помощью концептов «мягкой силы», открытых глобальных и региональных туристских «мир-систем», внутреннего туризма как «замкнутого мира», овертуризма как «культурного антиплюрализма», «витрины социально-экономического и политического устройства» [Афанасьев, 2022].

Также управление туризмом рассматривается как одно из направлений публичной политики с применением концепции *governance* как объясняющей модели [Hall, 2011]. Обзорные исследования посвящены вопросам устойчивого туризма сквозь призму демократизации процесса управления, участию в нем различных акторов. При этом анализируются не только государственные и муниципальные органы, но и местные жители туристских дестинаций, малый, средний, крупный и транснациональный бизнес, а также построение формальных и неформальных взаимодействий, складывающихся между ними [Farsari, 2023; Sharpley, 2023].

Зарубежные исследования туристской политики на основе концепции многоуровневой политики (*MLG*) фокусируют внимание на взаимодействии государственных органов власти, рабочих групп и экспертных сообществ, органов местного самоуправления и бизнеса в процессе согласования интересов и принятия политических решений [Korvenkangas, 2024], реализации принципов устойчивого развития в туристской деятельности [Guo, Li, 2024], кооперации надгосударственных, государственных и негосударственных акторов в управлении туристской дестинацией¹ [Teston, Bramanti, 2018].

¹ Туристская дестинация – место назначения туристского потока, географическая территория, в которую прибывают туристы и которая характеризуется

Управление туризмом в России преимущественно осмысляется в рамках экономики, государственного управления, менеджмента и социально-экономической географии (см., например: [Максанова, Будаева, Хребтова, 2024; Лимонина, Карасева, 2022; Уржа, Михопаров, 2021]). Существенные государственные реформы в управлении туризмом, реализующиеся с 2019 г. (Стратегия развития туризма, «Туристический кешбэк», Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» на федеральном уровне; ряд аналогичных программ на уровне субъектов Российской Федерации), породили объем академической литературы, в которой производятся попытки осмыслить эффективность этих реформ, проанализировать функции государства, бизнеса, местного населения, особенно в контексте концепции устойчивого туризма (см., например: [Пугачев, Клиценко, Куликов, 2021; Константиныди, Пахалов, 2024; Константиныди, Пахалов, Островская, 2025]). Российские исследователи, анализируя управление туризмом, фактически изучают публичную туристскую политику, ее акторов и направления, но без использования теоретической рамки *governance*, характерной для зарубежных исследований и для других политических курсов в России.

Таким образом, в настоящем исследовании мы, с одной стороны, исходим из необходимости решения проблемы недостаточного осмысления ролей негосударственных и государственных акторов различного уровня в туристской политике в рамках концепции многоуровневой политики, а с другой стороны, применяем оптику политической науки для анализа функционирования туристской отрасли в России.

Методология и методы

Концепция многоуровневой политики, применяемая для анализа туристской политики в России в настоящей статье, предполагает два типа *MLG*. Первый – это фактически переосмысленная концепция федеративных отношений, когда обсуждаются полномочия разных уровней публичной власти. Второй тип предполагает взаимодействие различных государственных и негосударственных

наличием достопримечательностей, средств размещения, туристской инфраструктуры и сервиса, туристского бренда, направленными усилиями управления и туристского маркетинга, имеющими в совокупности системный характер.

акторов, нечеткое разделение компетенций между ними, пересечение юрисдикций, гибкость в выстраивании взаимодействий друг с другом [Hooghe, Marks, 2003].

В российской политической науке (но вне рамок исследований туристской политики) уже накоплен опыт применения концепции многоуровневой политики – на примере реализации Целей устойчивого развития ООН [Маркова, Исобчук, 2023], языковой политики и региональной политики в Европейском союзе [Борисова, Панов, 2022], теории и практики федерализма [Григорьев, Декальчук, Губайдуллина, 2021].

Что касается собственно туристской политики, разработана типология ее вариантов в разных странах мира, которая предусматривает три модели: либеральную, модель государственного контроля и модель интервенции [Mesplier, Bloc-Duraffour, 2005]. Первая модель предполагает полное невмешательство государства. Вторая характеризуется полным государственным контролем туризма, авторы иллюстрируют ее случаями Мьянмы, Северной Кореи и «отчасти России». Наконец, третья модель представляет собой гибридный вариант, где органы публичной власти вмешиваются в туристский рынок с целью повышения социально-экономического развития территорий [Butowski, 2012, p. 9].

В работе [Hall, 2011] выделено четыре модели *governance* в туризме в зависимости от того, кто выступает ведущим актором:

- иерархическая (органы государственной власти национального и субнационального уровня);
- сетевая (государственно-частное партнерство);
- рыночная (приватизация государственных инструментов бизнесом);
- общинная (местные сообщества, организующие туристский бизнес и самостоятельно управляющие туристскими территориями).

Обращение к концепции многоуровневой политики позволит нам применить указанные выше модели к современной туристской политике в России. Так, мы определим ее принадлежность к одной из выделенных французскими учеными трех моделей туристской политики. Обращение к взаимному соотношению ролей ведущих акторов и, шире, роли и месту государственных акторов в туризме позволит отнести российскую туристскую политику к одной из четырех моделей *governance* в туризме.

Эмпирическое исследование проведено с помощью анализа основных законодательных и нормативно-правовых актов в области туристской политики, дескриптивной статистики, а также 10 экс-

пертных интервью с представителями туристского бизнеса, государственными и муниципальными служащими, экспертного сообщества. При отборе экспертов мы руководствовались необходимостью репрезентации всех уровней государственной и муниципальной власти и всех возможных негосударственных акторов туристской политики, как активно взаимодействующих с органами власти, так и ограниченно вовлеченных в государственное регулирование туризма. Среди представителей туристского и гостиничного бизнеса мы также ориентировались на диверсификацию своеобразных иерархических уровней, включая как представителей автономных организаций, так и филиалов федеральных туроператоров. Так, среди представителей бизнеса были проинтервьюированы директор регионального отеля, получавшего софинансирование по Национальному проекту «Туризм и индустрия гостеприимства»; менеджер турфирмы, переориентировавшейся после 2022 г. на проведение фестивальных мероприятий на основе государственных закупок; руководитель московской турфирмы, специализирующейся на организации эксклюзивных зарубежных туров; сотрудник региональной турфирмы, ориентированной на внутренний туризм. В качестве представителей органов публичной власти были привлечены муниципальные служащие и сотрудник туристского информационного центра; в качестве представителей экспертного сообщества – бывший госслужащий регионального и федерального уровня, в настоящее время ведущий экспертно-аналитическую деятельность в сфере туризма; разработчики туристских и экскурсионных программ. Число экспертов регулировалось принятыми в качественных социологических и политологических исследованиях критериями. Подробный перечень экспертов приведен в Приложении.

Вопросы интервью были сфокусированы на оценке эффективности политического курса в области управления туризмом, опыте участия в реализации Национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», вопросах взаимодействия между государственными и негосударственными акторами, включенности населения туристских дестинаций. Цель проведения интервью – проверить, в какой степени государственная политика соответствует интересам и запросу туристского бизнеса и легитимна в целом, обладает ли туристский бизнес субъектностью в процессе взаимодействия с государством, и как соотносятся интересы разных отраслей бизнеса и государства. Нарративный метод анализа интервью основывался на кодировании по категориям, определяе-

мым основными акторами, репрезентированными информантами, и их взаимодействиями со всеми другими акторами туристской политики.

Результаты

В советское время туристская политика была централизована и определялась рядом государственных акторов [Орлов, 2010, с. 156–176]. В 1990-е годы вмешательство государства в сферу туризма было небольшим. Так, в 1996 г. были приняты только Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»¹, ряд ГОСТов по туризму, подзаконные акты, регулирующие деятельность гостиниц и предприятий общественного питания; не было самостоятельного органа исполнительной власти, отвечавшего за туризм. Упомянутый федеральный закон не использует понятие «туристская политика», а оперирует категорией «государственное регулирование туристской деятельности», которая рассматривается как «приоритетная отрасль экономики» (ст. 3).

В Федеральном законе «Об основах туристской деятельности...» было впервые определено разделение полномочий уровней власти. К функциям федеральных органов в России относятся: создание единой правовой базы, в т.ч. и национальных стандартов, стратегическое планирование, утверждение порядка классификации отелей, пляжей, горнолыжных трасс, правил оказания туристских, экскурсионных и гостиничных услуг, статистическая и научная деятельность. В ведение региональных органов входят: участие в федеральных программах, разработка собственных программ, организация социального, сельского и школьного туризма, аттестация экскурсоводов. Органы местного самоуправления могут организовывать мероприятия в сфере туризма на муниципальном уровне, разрабатывать муниципальные программы, содействовать беспрепятственному доступу туристов к туристским объектам. Таким образом, Закон описывает иерархическую модель туристской

¹ Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102044374> (дата обращения: 07.06.2025).

политики с нечетким распределением функций по вертикали между органами публичной власти – с частичным пересечением сфер ответственности. Туристский бизнес, исходя из норм закона, должен заниматься только формированием, продвижением и реализацией турпродукта. Корпоративное гражданство туристского бизнеса, понимаемое как «стратегия бизнеса по взаимодействию с обществом в целях обеспечения... собственной репутации как ответственного “гражданина”» [Перегудов, Семененко, 2008, с. 34], проявляется в финансовой ответственности и гарантиях безопасности клиентам, прозрачной отчетности перед государством.

Новый виток интереса государства к туристской отрасли начинается с 2019 г., когда была принята Стратегия развития туризма до 2035 г.¹ Документ отмечал, что, по данным 2018 г., 60% турпакетов, реализуемых турфирмами, приходилось на выездной туризм, что рассматривалось как свидетельство а) низкой конкурентоспособности внутреннего туризма и б) наличия платежеспособного спроса. Большое количество культурных и природных туристско-рекреационных ресурсов при туристской инфраструктуре невысокого качества, административные проблемы, визовые барьеры для иностранцев, отсутствие туристского брендинга, качество образования работников отрасли были обозначены как ключевые проблемы, в решение которых государство может вмешаться. Основной целью Стратегии считается «увеличение социальной и экономической роли туризма в развитии страны», что должно быть реализовано через рост валовой добавленной стоимости туристской индустрии, увеличение внутренних и въездных туристских поездок, увеличение инвестиций.

Существенными факторами, повлиявшими на необходимость большего вмешательства государства в туристскую индустрию, следует считать пандемию *COVID-19* (2020) и Специальную военную операцию (2022).

Начиная с 2022 г., из России ушли крупнейшие международные гостиничные сети *Marriott*, *Hyatt*, *InterContinental Hotels Group*, *Sokos*, *Four Seasons*, присутствие которых ассоциировалось

¹ Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 07.02.2022) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561260503> (дата посещения: 07.06.2025).

как с высоким качеством обслуживания, так и с идеей о том, что Москва или Санкт-Петербург являются мировыми туристскими дестинациями, открытыми для иностранных туристов.

Выездной туризм существенно сократился в результате пандемии *COVID-19* (с 45 млн поездок в 2019 г. до 12 млн поездок в 2020 г.), а затем медленно восстанавливался (до 27 млн поездок в 2024 г.¹). Параллельно происходила переориентация туристов с выездного туризма на внутренний из-за ограничений на выезд за рубеж. При этом тогда не было качественной туристской инфраструктуры для внутреннего туризма, как следствие – туристскому бизнесу была нужна государственная поддержка, чтобы «остаться на плаву». Так, в 2020–2022 гг. действовала программа субсидированных поездок по России «Туристический кешбэк»², которая позволяла клиенту турфирмы возвращать часть расходов на тур при оплате картой «Мир». Этот проект можно рассматривать как опосредованную помощь туристскому бизнесу в виде стимулирования спроса на внутренний туризм. При этом не представляется возможным статистически оценить соотношение роста интереса к внутреннему туризму как такового и упомянутой выше переориентации ряда групп туристов с выездного туризма на внутренний из-за ограничений на выезд.

Еще большее внимание к развитию внутреннего туризма демонстрируется в Национальном проекте «Туризм и индустрия гостеприимства» (2021–2024), получившем свое продолжение в Национальном проекте «Туризм и гостеприимство» (2025–2030). Нацпроект вписан в Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации³.

¹ По данным Росстата: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Poezdki_03-2025.xlsx (дата посещения: 07.06.2025).

² Распоряжение Правительства Российской Федерации от 18.07.2020 г. № 1876-р // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007230001> (дата обращения: 07.06.2025); Постановление Правительства РФ от 10 августа 2020 г. № 1200 «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидии акционерному обществу “Национальная система платежных карт” на стимулирование доступных внутренних туристских поездок через возмещение части стоимости оплаченной туристской услуги» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/565485754> (дата посещения: 07.06.2025).

³ «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» (утв. распоряжением Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р) (с изм. от 24.12.2021 //

Нацпроект «Туризм и индустрия гостеприимства» включал в себя меры по государственному софинансированию строительства объектов туристской инфраструктуры и проведению событийных массовых мероприятий, льготному кредитованию реконструкции отелей и субсидированию модульных гостиниц, финансирование повышения квалификации сотрудников индустрии и разработку новых государственных стандартов в области туризма. Через конкурсные процедуры туристский бизнес мог получить средства из федерального бюджета на туристскую деятельность на территориях, где туризм не очень хорошо развит.

Результаты такого политического курса, а также ограниченный выездного туризма можно увидеть в официальной статистике, свидетельствующей о росте числа турпоездок, численности лиц, размещенных в коллективных средствах размещения, увеличении валовой добавленной стоимости туристской индустрии (рис. 1, 2, 3), а также в приведенных ниже материалах интервью с представителями туристского бизнеса. Эти данные позволяют предположить, что к отчетному времени – к 2030 г. (Национальные проекты) и 2035 г. (Стратегия) – целевые показатели этих документов с большой долей вероятности будут достигнуты.

Статистика расходов на реализацию Национального проекта в 2021–2024 гг. свидетельствует о том, что на федеральный уровень приходилось около 20% расходов, на региональный уровень – 10%, софинансирование со стороны бизнеса – около 70% (рис. 4).



Рис. 1.

Валовая добавленная стоимость туристской индустрии, млрд руб., в сравнении фактических показателей с целевыми, указанными в Стратегии развития туризма до 2035 г.¹

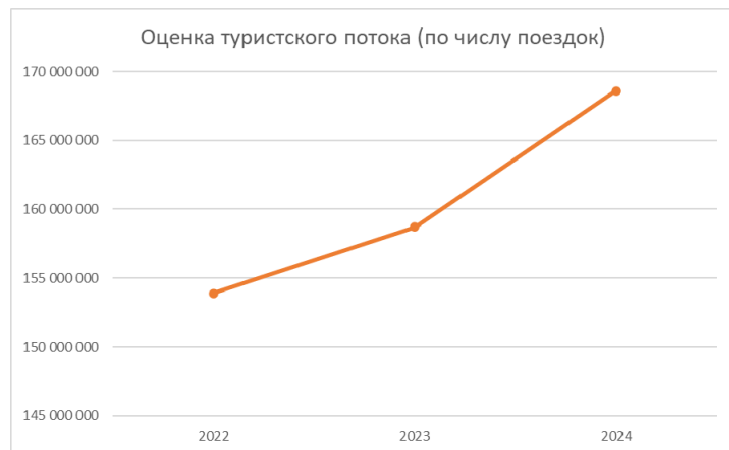


Рис. 2.

Оценка туристского потока (по числу поездок)²

¹ Составлено автором по данным Росстата (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VDS_ti-okved2_VVP.xlsx) и Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 N 2129-р, ред. от 07.02.2022).

² Составлено автором по данным Росстата: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Turpotok_02-2025.xlsx (дата посещения: 07.06.2025).

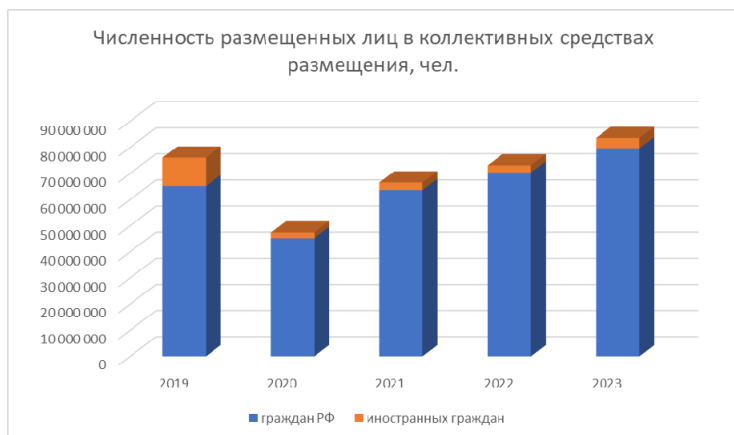


Рис. 3.
**Численность размещенных
в коллективных средствах размещения¹**



Рис. 4.
**Финансовое обеспечение Национального проекта
«Туризм и индустрия гостеприимства»²**

¹ Составлено автором по данным Росстата: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/KSR_god_sub.xlsx (дата посещения: 07.06.2025).

² Составлено автором по данным Паспорта национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (утв. Ростуризмом в редакции от 10.11.2021).

За три года государство проинвестировало строительство 68 туристских объектов (в основном это модульные отели, глэмпинги, базы отдыха) в 27 субъектах Российской Федерации. Основные благополучатели – коллективные средства размещения Мурманской области, Карелии, Бурятии, Крыма, Татарстана, Удмуртии, Тульской области¹. Было создано 56 национальных туристических маршрутов, по которым россияне могут путешествовать как самостоятельно, так и по турпутевке². Государство стимулирует развитие не только традиционных с советских времен направлений (например, «Золотое кольцо» [Болтунова, Егорова, 2022], Черноморское побережье Кавказа, Санкт-Петербург), но и принципиально новых дестинаций. Это прежде всего исторические маршруты, которые можно классифицировать так:

- советская история («Волгоград: по следам истории»),
- средневековая история («Повесть временных лет – наследие городов русских», «Александр Невский – имя России», «История и тайны средневекового Выборга»),
- этнография («Большой казачий круг», «Легенды Дагестана»),
- имперское наследие («Императорский маршрут по Тульской области», «Государева дорога», «Стартап Петра I»).

Поддержка государством именно культурно-познавательного вида туризма (нацеленного на знакомство с историей) связана с тем, что основные нормативно-правовые акты, регулирующие туристскую политику, приписывают туризму не только классическую функцию рекреации, но и более важную для государства функцию патриотического воспитания. Так, в Стратегии развития туризма говорится об «усилении роли туризма в патриотическом воспитании...»³. В Нацпроекте развитие внутреннего туризма рассматривается как ресурс для «воспитания» человека «на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации,

¹ Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» // Национальные проекты. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/projects/turizm/> (дата посещения: 30.03.2025).

² Национальные туристические маршруты // Россия: территория гостеприимства. – Режим доступа: <https://путешествуем.рф/parent-articles/nacionalnye-turisticheskie-marshruty?page=1> (дата посещения: 30.03.2025).

³ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 07.02.2022)). Раздел 2 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561260503> (дата посещения: 07.06.2025).

исторических и национально-культурных традиций»¹. Исторические маршруты также хорошо встраиваются в школьный туризм и социальный туризм². Для бизнеса же важно то, какой маршрут маркируется государством как национальный, поскольку это обеспечивает стабильный турпоток и прибыль.

И представители бизнеса, и представители органов публичной власти в целом положительно отзываются о реформах в области туризма и рассматривают имеющийся политический курс как эффективный. И если несколько лет назад туристская политика была следствием геополитических конфликтов и кризиса в отрасли, то в настоящее время она рассматривается экспертами как самостоятельное направление внутренней социально-экономической политики (*...даже если откроются какие-то направления, которые сейчас закрыты для нас... многие уже привыкли к тому, что у нас появляется что-то новое и интересное, и как следствие – выберут внутренние направления* (Эксперт 1)).

Финансовая поддержка бизнеса со стороны федерального уровня власти рассматривается как значимая – особенно для тех регионов, где традиционно туризм не развивался. Так, софинансирование отдельных видов туристской деятельности в рамках Национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» рассматривается как необходимый ресурс (*Туроператор мурманский... на грантовую поддержку купил дрон, с помощью которого стал снимать видео, используемые для продвижения проекта в социальных сетях, и тем самым увеличилась и узнаваемость проекта, и востребованность, и так далее* (Эксперт 2)). Это подтверждает значимость приведенных выше выводов из анализа статистических данных.

Государственное софинансирование предполагает прозрачность и подотчетность в расходовании бизнесом полученных средств (*Представители Департамента развития туризма... смотрят, как объект работает, плюс параллельно это проверка*

¹ Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» // Минэкономразвития России. – Режим доступа: https://web.archive.org/web/20221115080517/https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/nacionalnyy_proekt_turizm_i_industriya_gostepriimstva/ (дата посещения: 15.11.2022).

² В бесплатные путешествия по родному краю отправятся 200 тысяч школьников // Национальные проекты. – 2023. – 16 февраля. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/news/v-besplatnye-puteshestviya-po-rodnomu-krayu-otpravlyatsya-200-tysyach-shkolnikov/> (дата посещения: 30.03.2025).

документарная, то есть вот у вас в отчете написано, что вы купили там 48 сапбордов, покажите нам те 48 (Эксперт 2)).

Различия в том, как туристская политика реализуется на региональном уровне, зависят как от наличия туристско-рекреационных ресурсов, финансовой базы, так и от региональной политической специфики и личности руководителя органа исполнительной власти. Например, развитие туризма в Мурманской области связывается с тем, что комитет по туризму до 2024 г. возглавлял представитель бизнеса А. Елисеев (...был постоянный диалог в режиме нескольких чатов... куда включали туроператоров, представителей средств размещения, объектов показа... Был Совет по туризму, в него представители предпринимательского сообщества выдвигали людей, и примерно один раз в три месяца проходили совещания, где, в частности, утверждалась стратегия развития туризма регионального и так далее (Эксперт 2)). Способ взаимодействия государства и бизнеса характеризуется как «либеральный» (...невидимая рука рынка, на что есть спрос, то и развиваем. Есть спрос на китов, значит, будем строить причалы, развивать флот, воспитывать капитанов, обучать их и так далее... Обеспечивать продвижение региона (Эксперт 2)). Можно говорить о том, что региональные органы власти рассматривали туристский бизнес как партнера, и сама туристская политика выглядела как процесс согласования интересов государства и бизнеса.

Свердловскую область можно выделить как пример более государствоцентричной модели взаимодействия региональных органов власти и туристского бизнеса, где политика разворачивается вокруг статистических показателей (...должно быть в каждом регионе столько-то там глэмпингов, значит, они будут. Мы найдем землю, мы найдем предпринимателей, мы заставим (Эксперт 2)). К полномочиям субъекта РФ относится организация социального и школьного туризма. Центром развития туризма Свердловской области разработаны экскурсионные образовательные маршруты «Урал для школы»¹, совмещенные со школьным учебным планом. Туроператоры, участвующие в проекте, частично получают деньги от родителей, частично – из регионального бюджета. Таким обра-

¹ Проект экскурсионных образовательных маршрутов «Урал для школы» // Путеводитель по Свердловской области / Центр развития туризма Свердловской области. – Режим доступа: <https://crt.gotoural.com/posts/772> (дата посещения: 30.03.2025).

зом, государство поддерживает турпоток не только в Екатеринбурге, но и по всей Свердловской области.

Другой вариант построения взаимодействия региональных органов власти и туристского бизнеса – через госконтракты на проведение мероприятий. Эта схема стала востребована у турфирм, занимавшихся до 2020 г. исключительно выездным туризмом. Такой тип турфирм просчитал, что (*...шанса заниматься выездным туризмом больше нет, внутренний туризм менее прибыльный, чем госконтракты... В 2020 году начали перекалфицироваться в MICE-сегмент¹ и уже где-то с 2021 года перешли полностью на госконтракты* (Эксперт 3)). В турфирме появляется тендерный специалист, который отслеживает информацию о проведении мероприятий для органов государственной власти, оформляет конкурсную документацию, затем – в случае выигрыша госконтракта – компания организует мероприятие, затем получает деньги от государства. Например, турфирма организует проведение регионального фестиваля строго по техническому заданию от региональных властей, не вмешиваясь в содержание. Государство формирует тематическое содержание массовых мероприятий (праздники военной тематики, где современная армия рассматривается как наследник армейских традиций Петра I и Советской армии) в том числе и тех, организатором которых выступает бизнес (*...условно на какой-нибудь другой, более легкий развлекательный контент государство денег не даст вообще* (Эксперт 3)). Опосредованно туристский бизнес становится проводником государственной повестки дня по вопросам о национальной идентичности и патриотизме. Государство за счет рыночных механизмов, привлекающих туристский бизнес, получает возможность регулировать направления развития туризма в стране.

Муниципальная власть включена в туристскую политику в меньшей степени, чем региональная. Так, например, муниципальный служащий может говорить (*...у нас ничего нет, даже школьники никуда не ездят* (Эксперт 4)), хотя база отдыха, находящаяся на окраине города, получает федеральное финансирование по Национальному проекту «Туризм и индустрия гостеприимства» на реконструкцию домиков для отдыхающих и обновление пляжной инфраструктуры. В этом случае бизнес напрямую коммуницирует с государственной властью, минуя муниципальную.

¹ MICE (англ. *Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*) – деловой туризм, связанный с проведением корпоративных мероприятий.

В то же время благоустройство территории – классическая муниципальная функция – делает существенный вклад в развитие туризма (*С 2017 года у нас практически вся территория города, общественные пространства благоустроены за наш, местный счет, в том числе и за счет Нацпроекта «Жилье и городская среда» (Эксперт 7)*). Населенные пункты с развитой инфраструктурой рассматриваются туристским бизнесом как более привлекательные. Например, администрации не только ремонтируют дороги и вводят платные парковки, но и создают условия для развития малого и среднего бизнеса в области общественного питания и коллективных средств размещения. Иногда градообразующие предприятия обеспечивают свой вклад в развитие городской инфраструктуры, и таким образом оказываются косвенно связанными с туристской политикой (по данным интервью с Экспертами 6, 8).

По инициативе муниципальных или региональных властей создаются туристские информационные центры (ТИЦ), которые должны заниматься продвижением региона на туристском рынке. Находящиеся в статусе автономных некоммерческих организаций ТИЦы выполняют функцию связующего звена между государством, туроператорами, отелями, краеведами и населением (*Приглашаю гидов-экскурсоводов, ассоциацию и туроператоров. И вот я опять же связующее звено. То есть я знакоблю гидов и туроператоров с локациями, которые малоизвестны, и они уже начинают после этого взаимодействовать (Эксперт 9)*).

Ассоциации туристского бизнеса – еще один актор туристской политики. В западном варианте они могут заниматься продвижением территорий, совместными усилиями организовывать мероприятия в «низкий сезон», лоббировать принятие решений на уровне муниципалитета или региона (*Легендарные отели «Мад-жестик», «Мартинес», «Карлтон» в Каннах... стали инициаторами проведения международных выставок... Начиная с ноября все забито, продается хорошо, люди ходят по городу, все потребляют, покупают, все у всех прекрасно (Эксперт 1)*). Существующие в России ассоциации туристского бизнеса не претендуют на такую «объединяющую» роль, они не включаются в «общее дело» (*Пока этого нет, но это придет (Эксперт 1)*).

Экспертное сообщество прежде всего оценивает эффективность туристской политики¹, разрабатывает методические реко-

¹ См., например: Индекс туристической привлекательности регионов России – 2024 // Погнали.ру – Сервис поиска людей и идей для путешествий. –

мендации для бизнеса¹ и для региональных органов власти², вносит в политическую повестку дня (...*вопрос о разработке ГОСТа по устойчивому туризму* (Эксперт 5)).

Что касается местных жителей, их роль в развитии туристской индустрии в России оказывается ограниченной. Пока нельзя говорить о негативных эффектах овертуризма, не возникает и существенных конфликтов представителей местных сообществ и туристов (по данным интервью с Экспертом 5). При этом для вновь возникающих и развивающихся дестинаций местные жители становятся бенефициарами туристской политики, благодаря благоустройству городской среды, росту доходов, в т.ч. и от туризма (*Люди, когда видят, что есть работа, что развивается регион, привыкают жить на родной земле, и очень хорошо* (Эксперт 1)). Верно и обратное: местные жители и экскурсанты из соседних населенных пунктов или районов городов становятся первыми гостями благоустраиваемых улиц и парков, которые впоследствии оказываются привлекательными и для туристов.

Таким образом, исследование показывает усиление роли государства как политического актора туристской политики. Туристский бизнес это воспринимает позитивно (*Государство очень сильное, резкое, и так динамично начало этим заниматься. Очень это радует* (Эксперт 1)).

Политический курс в сфере туризма рассматривается бизнесом как легитимный, несмотря на экономические трудности из-за пандемии *COVID-19* и СВО. Бизнес находит свои преимущества и адаптируется к текущей политической повестке дня, например, переориентируясь с выездного на внутренний туризм, *MICE*-туризм, социальный туризм, включается в государственно-частное

Режим доступа: https://index.pognali.ru/wp-content/uploads/2024/12/turindeks_2024.pdf (дата посещения: 30.03.2025).

¹ Методические рекомендации по внедрению механизмов и принципов устойчивого развития в индустрии гостеприимства и туризме в России: Рекомендации для курортов, КСР, туроператоров и турагентств // Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. – Сентябрь 2022. – Режим доступа: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=97442&p=attachment> (дата посещения: 30.03.2025).

² Методические рекомендации по внедрению механизмов устойчивого развития в индустрии гостеприимства и туризме России: Рекомендации для профильных региональных министерств // Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. – Сентябрь 2022. – Режим доступа: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=104925&p=attachment> (дата посещения: 30.03.2025).

партнерство. Бизнес выбирает скорее стратегию приспособления, а не конфликта во взаимодействии с государством.

Муниципальная власть опосредованно включена в туристскую политику, больше сфокусирована на обеспечении социально-экономической инфраструктуры. В муниципальных образованиях, где по решению государственной власти развивается туризм, местные организации могут координировать взаимодействие турфирм, музеев, отелей.

Некоммерческие ассоциации включены в туристскую политику слабо. В зарубежном варианте функция маркетинга туристских дестинаций выполняется бизнес-ассоциациями, в России же она переносится на туристские информационные центры, которые либо являются бюджетными (государственными или муниципальными) учреждениями, либо – реже – некоммерческими партнерствами.

Экспертное сообщество в лице академических ученых может влиять на туристскую политику через исследования эффективности туристской политики, разработку проектов новых стандартов в сфере туризма, обучение работников отрасли, формулирование новых инициатив, например в области устойчивого развития и доведения их до органов исполнительной власти.

Население выступает в качестве благополучателя, а не активного субъекта туристской политики. Опосредованно это выражается в том, что местные жители получают благоустроенные пространства, которые государственные или местные власти сделали для туристов.

Заключение

Типология вариантов туристской политики А. Месплье и П. Блок-Дюраффо [Mesplier, Bloc-Durauffour, 2005] относит Россию к одному из немногих в современном мире примеров модели государственного контроля, в которой государству принадлежит функция тотального контроля, всецело определяющего ситуацию в туристской отрасли в целом.

Настоящее же исследование опровергает тезис об отнесении России к модели государственного контроля и показывает, что отечественный опыт 1990–2000-х годов можно описать как минимальное вмешательство государства, т.е. он тяготеет к либеральной модели (несмотря на специфику политического режима и идеологии в стране). Случай современной России начиная с 2019 г.

скорее соответствует модели интервенции: государственные органы федерального и регионального уровней начинают оказывать существенное влияние на определявшиеся до этого времени в основном туристским бизнесом процессы развития туризма.

Если говорить о моделях governance К.М. Холла [Hall, 2001], то сформированная в последнее десятилетие роль государства в туризме позволяет говорить о становлении смешанного механизма – с признаками иерархической и сетевой моделей.

В терминологии [Hooghe, Marks, 2003] многоуровневая туристская политика в России похожа на второй тип *MLG* с различными политическими акторами, образующими как вертикальные, так и горизонтальные взаимодействия, но с сильной ориентацией на государство. Если в 1990–2000-е годы можно было говорить о горизонтальных взаимодействиях турфирм, отелей, предприятий общественного питания при минимальном вмешательстве государства, то в настоящее время все эти коммерческие акторы, сохраняя свои горизонтальные связи, ориентируются и на государство, которое становится доминирующим политическим субъектом в области туристской политики. Государство при помощи экономических механизмов поддержки оказывает влияние на соотношение конкретных видов туризма в регионе и стране в целом, поскольку бизнес, стремясь к экономической выгоде, частично или полностью переориентируется на те виды туризма, запрос на которые формирует государство. Местные власти – в отличие от федерального уровня, целенаправленно продвигающего, в частности, повестку патриотического воспитания во внутреннем туризме, – зачастую ориентированы скорее на развитие инфраструктуры и городской среды, в то время как туризм оказывается одним из сторонних эффектов этой политики, причем в большой степени благодаря участию бизнеса. Координирующая и саморегулирующая функция негосударственных некоммерческих акторов в России при этом представлена слабее, чем в европейских странах: ее во многом берут на себя аффилированные с государством в большей или меньшей степени туристские информационные центры и экспертное сообщество, часто выполняющее проекты в интересах государственных органов и выступающее своего рода связующим звеном между государством и туристским бизнесом.

Всю совокупность негосударственных акторов туристской политики можно также рассматривать как представителей гражданского общества. При выделении четырех базовых способов взаимодействия государства и структур гражданского общества

выделяются четыре основных способа – партнерский, отсутствие взаимодействия, конфронтационный, основанный на доминировании власти [Сунгуров, 2009]. В случае взаимодействия государства и негосударственных акторов в сфере туристской политики – это вариант доминирования государственной власти, который при этом бизнес рассматривает как легитимный.

U.I. Seresova*

**The role of actors in policymaking process
of multilevel governance in tourism in contemporary Russia**

Abstract. Tourism research in Russia is developed within economics and geography, but not political science. At the same time the state is focusing on tourism and its political reforms due to the challenges connected to COVID-19 pandemics and geopolitical turbulency. Both make tourism policy important for political analysis especially within the framework of multilevel governance which enables the author to single out state and non-state actors, their functions and communication channels. The methods of the empirical research included the analysis of legislation, descriptive statistics, and a series of expert interviews with the representatives of tourism business, authorities and expert community. The National project “Tourism and hospitality” (2025–2030) and “The Strategy of tourism development in Russia to 2035” both consider tourism not only in the economic realm, but also as a means of strengthening national identity. The evidence of current statistics showing the rise in the tourism flow and the numbers of hotels makes the target criteria of these strategic documents favorably achievable. The research proves the strengthening role of the state as a political actor in tourism policy. The municipal authorities responsible for infrastructure development are only indirectly involved into tourism policy, the same as NGOs. Destination marketing as their typical function in foreign countries is transferred to Tourist information centers closely affiliated with the state in Russia. The expert community influences tourism development by means of policy formulation and evaluation. The residents may be regarded as the recipients of benefits, but not active subjects of tourism policy. Thus, the interaction of state and non-state actors in the sphere of tourism policy should be described by means of the model of the authorities’ domination which is in this case considered legitimate by tourism business.

Keywords: multilevel governance; public policy; tourism policy; governance; political reform; public-private partnership; federalism.

For citation: Seresova U.I. The role of actors in policymaking process of multilevel governance in tourism in contemporary Russia. *Political science (RU)*. 2025, N 3, P. 206–231. DOI: <http://www.doi.org/10.31249/poln/2025.03.09>

* **Seresova Uliana**, Peoples Friendship University of Russia (RUDN University) (Moscow, Russia), e-mail: seresova_ui@pfur.ru

References

- Afanasiev O.E. Tourism and geopolitics: contexts, concepts and significance for the modern hospitality industry. *Service and tourism: Current challenges*. 2022, N 1, P. 7–23. DOI: <https://doi.org/10.24412/1995-0411-2022-1-7-23> (In Russ.)
- Boltunova E.M., Egorova G.S. *Territory and history: late Soviet projects of “Hero Cities” and the “Golden Ring”*. Moscow: Kuchkovo Pole, 2022, 400 p. (In Russ.)
- Borisova N.V., Panov P.V. Regionalism and multilevel governance on language policy in European countries. *Ars Administrandi*. 2022, Vol. 14, N 1, P. 150–173. DOI: <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-1-150-173>. (In Russ.)
- Butowski L. Tourism policy – definition, origin and evolution. In: Butowski L. (ed.). *Problems of tourism and recreation*. Warsaw: Warsaw school of tourism and hospitality management, 2012, P. 5–21.
- Edgell Sr D.L., Swanson J.R., Delmastro Allen M., Smith G. *Tourism policy and planning: Yesterday, today, and tomorrow*. Milton-Park: Routledge, 2008, 348 p.
- Farsari I. Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research. *Tourism recreation research*. 2023, Vol. 48, P. 352–367. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1922828>.
- Grigoriev I.S., Dekalchuk A.A., Gubaydullina S.Sh. Multilevel governance and resource exchange: votes, budgets, information. *Polis. Political studies*. 2021, N 1, P. 169–181. DOI: <https://doi.org/10.17976/jpps/2021.01.12> (In Russ.)
- Guo Y., Li S. Multi-level governance of low-carbon tourism in rural China: policy evolution, implementation pathways, and socio-ecological impacts. *Frontiers in environmental science*. 2024, Vol. 12, Article 1482713. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1482713>.
- Hall C.M. A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of sustainable tourism*. 2011, Vol. 19, P. 437–457. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>.
- Hall C.M., Jenkins J. Tourism and public policy. In: Lew A.A., Hall C.M., Williams A.M. (eds). *A companion to tourism*. Malden: Blackwell Publishing, 2004, P. 525–541.
- Hooghe L., Marks G. Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American political science review*. 2003, Vol. 97, N 2, P. 233–243. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>.
- Konstantinidi Kh.A., Pakhalov A.M., Ostrovskaya A.A. Sustainability of tourism development in the CIS: analysis and assessment of the current state. *Vestnik of RIAT*. 2025, N 1, P. 9–15. (In Russ.)
- Konstantinidi Ch.A., Pakhalov A.M. National policy of sustainable tourism development in Russia: from theory to practice. *Vestnik of hospitality industry*. 2024, Vol. 19, P. 7–11. (In Russ.)
- Korvenkangas H. Tourism policymaking in Finland: A multilevel governance perspective. In: Pforr C., Pillmayer M., Joppe M., Scherle N., Pechlaner H. (eds). *Tourism policy-making in the context of contested wicked problems: politics, paradigm shifts and transformation processes*. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2004, P. 49–63. DOI: <https://doi.org/10.1108/s1871-31732024000017b004>.
- Limonina I.G., Karaseva E.A. Place branding as a tourist policy tool in regions of the UK. *Service and tourism: current challenges*. 2022, Vol. 16, N 3, P. 86–99. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7424048> (In Russ.)

- Maksanova L.B.Zh., Budaeva D.G., Khrebtova T.A. National tourism policy in the Russian far East of Russia: A case study of the Republic of Buryatia. *Proceedings of the Russian geographical society*. 2024, Vol. 156, N 2, P. 138–154. DOI: <https://doi.org/10.31857/S0869607124020047> (In Russ.)
- Markova Yu.S., Isobchuk M.V. Sustainable development goals in the Russian Federation: Multilevel politics and constellation of actors. *Bulletin of Perm University. Political science*. 2023, Vol. 17, N 3, P. 45–55. DOI: <https://doi.org/10.17072/2218-1067-2023-3-45-55> (In Russ.)
- Mesplier A., Bloc-Duraffour P. *Le tourisme dans le monde*. Rosny: Editions Bréal, 2005, 335 p. (In French.)
- Orlov I.B. *Soviet everyday life: historical and sociological aspects of establishment*. Moscow: Higher school of economics publishing house, 2010, 317 p. DOI: <https://doi.org/10.17323/9785759807018> (In Russ.)
- Peregudov S.P., Semenenko I.C. *Corporate citizenship: concepts, the World practices and Russian reality*. Moscow: Progress-Tradition, 2008, 448 p. (In Russ.)
- Pugachev I.N., Klitsenko M.V., Kulikov Yu.I. The features of national project realization “Tourism and hospitality industry” in Russian Far East. *Services in Russian and abroad*. 2021, Vol. 15, N 4 (96), P. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.24412/1995-042X-2021-4-126-133> (In Russ.)
- Richter L.K. *The politics of tourism in Asia*. Honolulu: University of Hawai’i Press, 2018, 335 p.
- Sharpley R. Sustainable tourism governance: local or global? *Tourism Recreation Research*. 2023, Vol. 48, N 5, P. 809–812. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2040295>.
- Sungurov A.Yu. The models of communication of state authorities and the structures of civil society: The Russian experience. In: Yasin E.G. (ed.). *Modernisation of economy and globalization*. Moscow: Higher school of economics publishing house, 2009, Vol. 1, P. 500–508. (In Russ.)
- Teston F., Bramanti A. EUSALP and the challenge of multi-level governance policies in the Alps. *Worldwide hospitality and tourism themes*. 2018, Vol. 10, N 2, P. 140–160. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2017-0079>.
- Urzha O.A., Mikhoparov N.I. Peculiarities of the new tourism policy of the Chuvash Republic: Analysis and assessment. *Social policy and sociology*. 2021, Vol. 20, N 1, P. 169–177. DOI: <https://doi.org/10.17922/2071-3665-2021-20-1-169-177> (In Russ.)

Литература на русском языке

- Афанасьев О.Е. Туризм и геополитика: контексты, концепты и значение для современной индустрии гостеприимства // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2022. – № 1. – С. 7–23. – DOI: <https://doi.org/10.24412/1995-0411-2022-1-7-23>.
- Борисова Н.В., Панов П.В. Регионализм и многоуровневая политика по языковому вопросу в странах Европы // *Ars Administrandi*. – 2022. – Т. 14, № 1. – С. 150–173. – DOI: <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-1-150-173>.
- Болтунова Е.М., Егорова Г.С. Территория и история: позднесоветские проекты «Города-герои» и «Золотое кольцо». – М.: Кучково поле, 2022. – 400 с.

- Григорьев И.С., Декальчук А.А., Губайдуллина С.Ш. Организация власти в многоуровневых политических системах и обмен ресурсами: голоса, бюджеты, информация // Полис. Политические исследования. – 2021. – № 1. – С. 169–181. – DOI: <https://doi.org/10.17976/jpps/2021.01.12>.
- Константиниди Х.А., Пахалов А.М. Национальная политика устойчивого развития туризма в России: от теории к практике // Вестник индустрии гостеприимства. – 2024. – Вып. 19. – С. 7–11.
- Константиниди Х.А., Пахалов А.М., Островская А.А. Устойчивость развития туризма в СНГ: анализ и оценка текущего состояния // Вестник РМАТ. – 2025. – № 1. – С. 9–15.
- Лимонина И.Г., Карасева Е.А. Территориальный брендинг как инструмент туристской политики макрорегионов Великобритании // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 86–99. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7424048>.
- Максанова Л.Б.Ж., Будаева Д.Г., Хребтова Т.А. Национальная туристская политика на Дальнем Востоке России: пример Республики Бурятия // Известия Русского географического общества. – 2024. – Т. 156, № 2. – С. 138–154. – DOI: <https://doi.org/10.31857/S0869607124020047>.
- Маркова Ю.С., Исобчук М.В. Цели устойчивого развития в Российской Федерации: многоуровневая политика и конфигурация акторов // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. – 2023. – Т. 17, № 3. – С. 45–55. – DOI: <https://doi.org/10.17072/2218-1067-2023-3-45-55>.
- Орлов И.Б. Советская повседневность: исторический и социологический аспекты становления. – М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2010. – 317 с. – DOI: <https://doi.org/10.17323/9785759807018>.
- Перегудов С.П., Семенов И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии. – М.: Прогресс-Традиция, 2008. – 448 с.
- Пугачев И.Н., Клиценко М.В., Куликов Ю.И. Особенности реализации нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в условиях Дальнего Востока // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15, № 4 (96). – С. 126–133. – DOI: <https://doi.org/10.24412/1995-042X-2021-4-126-133>.
- Сунгуров А.Ю. Модели взаимодействия органов государственной власти и структур гражданского общества: российский опыт // Модернизация экономики и глобализация: В 3 кн. / отв. ред. Е.Г. Ясин. – М.: Изд.дом ГУ-ВШЭ, 2009. – Кн. 1. – С. 500–508.
- Уржа О.А., Михопаров Н.И. Особенности новой туристской политики Чувашской Республики: анализ и оценка // Социальная политика и социология. – 2021. – Т. 20, № 1. – С. 169–177. – DOI: <https://doi.org/10.17922/2071-3665-2021-20-1-169-177>.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Перечень экспертов

Эксперт 1 – руководитель турфирмы, специализирующейся на выездном туризме.

Эксперт 2 – операционный директор регионального отеля; ранее – директор по маркетингу гостиницы.

Эксперт 3 – менеджер турфирмы, специализирующейся на проведении фестивального туризма совместно с органами государственной власти субъектов РФ.

Эксперт 4 – начальник управления в местной администрации.

Эксперт 5 – руководитель научно-образовательного объединения в сфере туризма.

Эксперт 6 – сотрудник региональной турфирмы, специализирующейся на внутреннем туризме.

Эксперт 7 – специалист отдела туризма местной администрации.

Эксперт 8 – сотрудник филиала федеральной турфирмы, специализирующейся на внутреннем туризме, в среднем городе.

Эксперт 9 – начальник управления туристско-информационного центра в статусе муниципального учреждения.

Эксперт 10 – экскурсовод, разработчик экскурсий, победитель профессиональных конкурсов.