



С. В. ИЛЬКЕВИЧ
Кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». Область научных интересов: устойчивый туризм, экономика туризма, менеджмент в туризме, сервисный менеджмент, международный туризм, туристские кластеры, компаративистика в туризме.

E-mail: ilkevich83@mail.ru

МЕНЕДЖЕРИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМАТИКИ И ЭФФЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА В РАЗРЕЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

АННОТАЦИЯ

В последние годы стала общепризнанной проблема недостаточной конкретизации парадигмы устойчивого туризма, ее низкой операционализации и инструментализации в контексте управления туристскими системами разного уровня. Проблемы и эффекты менеджмента устойчивого туризма систематизированы с целью продемонстрировать их широкое практическое значение при разработке стратегических решений для управления в индустрии туризма. Более пятидесяти основных частных проблем распределены по группам в контексте стратегического управления туристскими системами: макро- и мезоэкономические, микроэкономические, институциональные, социокультурные и экологические. Обобщены основные эффекты внедрения устойчивого туризма, которые нужно учитывать при развитии туристских систем. Различаются основные (общепризнанные) и дополнительные (более дискуссионные, интерпретируемые по-разному). Раскрыта специфика некоторых наиболее проблемных аспектов менеджмента устойчивого туризма в контексте задач развития российской индустрии туризма и гостеприимства. Обозначены перспективы устойчивого туризма, которые следует учесть при принятии стратегических решений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ, ОТВЕТСТВЕННЫЙ ТУРИЗМ, УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ДЕСТИНАЦИЯ, КЛАСТЕР, ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА.

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы стала общепризнанной проблема недостаточной конкретизации парадигмы устойчивого туризма, ее низкой операционализации и инструментализации в контексте управления туристскими системами разного уровня.

В данной статье понятия «устойчивый туризм», «ответственный туризм» и «социально-ответственный туризм» используются как близкие синонимы. Понятие «устойчивый туризм» можно считать сравнительно устоявшимся и узнаваемым общим термином, применимым для общей парадигмы, связанной с управлением всеми экономическими, социокультурными и экосистемными эффектами и последствиями развития туризма (рис. 1).

Согласно концепции «просвещенного массового туризма» Д. Вивера [Weaver D., 2012], в начале 2000-х годов стал складываться диалектический консенсус – синтез лучшего, что есть в крайних концепциях предшествующих

периодов. С одной стороны, это традиционный массовый туризм 1960–1970-х годов, когда региональное экономическое развитие шло максимальными темпами и столь же быстро увеличивались негативные социокультурные, экономические и экологические последствия, но последние оставались вне фокуса внимания. С другой стороны, конгломерат альтернативных видов туризма [Weaver D., 2014], сложившийся в 1980–1990-х годах, в рамках

Рис. 1. Соотношение предметных областей, связанных с туризмом



которого основными потребителями должны быть сознательные лица, кого привлекает альтернативный экотуризм, и волонтерская работа. Однако на сегодняшний день уже очевидно, что потребители экотуризма не спасут ни культуру, ни экосистему, ни экономический уклад местных сообществ от «асфальтного катка» массового туризма. Просвещение всех тех, кто так или иначе имеет отношение к туризму, в целом дает лучшие результаты, чем изначально предполагали скептики. Это касается как общей социокультурной осведомленности, так и повседневного поведения потребителей (например, они готовы доплачивать за услугу, если соблюдаются требования экологии и сохраняется культурная аутентичность места, привлекательного для туристов) и бизнес-моделей компаний, работающих в сфере туризма, вплоть до применения «зеленого» менеджмента.

До сих пор преобладает описательный подход с акцентированием просветительского (в широком понимании) значения концепции устойчивого туризма. Кризисная ситуация отразилась в том, что в 1990–2000-х годах выходило немало публикаций, где авторы пытались разобраться, чем является устойчивый туризм – внедряемой альтернативой массовому туризму или маркетинговой уловкой для привлечения ответственных туристов с широким кругозором [Lansing P., De Vries P., 2007]. Подобного рода критика оказывается не совсем адекватной благодаря тому, что в последнее десятилетие устойчивый туризм воспринимается как новая модель развития массового туризма, не предполагающая

конфронтации со сложившейся практикой. В этой модели предусмотрена определенная гибкость, внимание к ограничениям в использовании ресурсов и социокультурного контекста.

Обобщение и классификация прикладных частных проблемных областей и характерных явлений устойчивого туризма целесообразны для показательной демонстрации того мощного арсенала, который может быть задействован в стратегическом менеджменте туристической отрасли. Благодаря систематизации и классификации менеджеры, медиаторы, аналитики и исследователи индустрии туризма и гостеприимства получают целенаправленную управленческую интерпретацию основных факторов, типовых проблем и эффектов устойчивого развития туризма.

На основе литературы по данному вопросу выделены и рассматриваются типовые проблемные ситуации, модели и подходы, связанные с обеспечением устойчивости развития в индустрии туризма и гостеприимства. Проблематика менеджмента и эффекты устойчивого туризма получили концептуальное освещение прежде всего в Journal of Sustainable Tourism, ведущем издании не только в области ответственного и устойчивого туризма, но и в целом в международных туристских исследованиях. В издании много практических показательных примеров, относящихся к управленческой практике в разных отраслях и разных географических районах. Журнал Tourism Management специализируется на освещении проблем управления в туристском секторе. На эти два

Таблица 1
Периодизация смещения исследовательского фокуса в парадигме устойчивого туризма

Парадигма менеджмента	Фокус исследователей	Публикация
До 1995 года		
Общеэкономические аспекты устойчивого туризма (экономический рост, занятость в отрасли, внешние эффекты), аспекты социокультурной и экосистемной стабильности	Этический императив. Жесткое противопоставление массового и альтернативного туризма. Устойчивость туристского развития туристической отрасли: очень слабая, слабая, сильная, очень сильная.	[Mitlin D., 1992] [May V., 1991]
Устойчивость в плане соотношения антропоцентризма и утилитарности, с одной стороны, и эгоцентризма и антиглобализма – с другой	Радикальные трактовки: от антропоцентризма и утилитарности к био-, эко- и культурному центризму, нулевому экономическому росту	[Turner R. K, Pearce D. and Bateman I., 1994]
1995–2003 годы		
Переход к гибкому пониманию парадигмы устойчивости.	Потенциал успешной интеграции концепции устойчивости и туристских продуктов. Практики устойчивого туризма в местах массового туризма. Модели стейкхолдеров в туристской дестинации. Общее понимание долгосрочной связи принципов устойчивости с конкурентоспособностью дестинации, начало систематизации детерминант устойчивости в туризме. Признание необратимости массового туризма и отступление от принципа альтернативности	[Hunter C., 1997] [Hassan S. S., 2000; Brent Ritchie J. R., Crouch G. I., 2003] [Liu Z., 2003]
2004–2012 годы		
Модели совмещения устойчивого и массового туризма.	Конвергенция массового и устойчивого туризма. «Просвещенный туризм». Критерии и индикаторы устойчивого туризма. Разработка политики устойчивого развития туризма	[Weaver D., 2012; 2014] [Indicators, 2004] [Beaumont N., Dredge D., 2010]
С 2013 года по настоящее время		
Устойчивый туризм – часть создания ценностей и моделей бизнеса, а не только регулирования туристского сектора.	Углубление в различные аспекты конкурентоспособности и устойчивости. Успешная коммерциализация устойчивости в моделях бизнеса. Государственно-частное партнерство. Комитеты и комиссии, ответственные за устойчивое развитие туризма, при советах по туризму и развитию территорий, региональных туристических сообществах, организациях, занимающихся маркетингом территорий. Дальнейшая детализация политики в устойчивом развитии туризма. Углубленная проработка индикаторов устойчивости	[Sustainable Tourism, 2013; Gamma K., Mai R., 2018]

издания приходится около половины публикаций в области менеджмента устойчивого туризма.

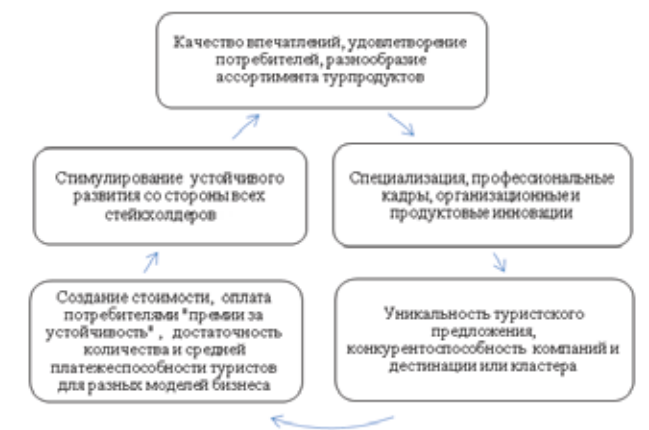
ЭВОЛЮЦИЯ НАПРАВЛЕНИЙ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

В рамках настоящей публикации периодизация смещения исследовательского фокуса в парадигме устойчивого туризма, а также систематизация основных и дополнительных эффектов в менеджменте устойчивого туризма с упоминанием основных литературных источников представлены в табл. 1–3. Как показывает табл. 1, первоначально в фокусе исследований находились этические проблемы, вопросы просвещения и возможные альтернативы массовому туризму. Постепенно они уступили место вопросам менеджмента устойчивого туризма.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТА УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА

На основе обзора литературы и практики регуляторов в области устойчивого развития туризма на национальном, региональном и муниципальном уровнях выделено более 50 основных частных проблем устойчивого туризма (табл. 2). Отнесение некоторых проблем к той или иной группе, возможно, вызовет дискуссию. В некоторых случаях очевидно пересечение по смыслу, поэтому распределение выполне-

Рис. 2. Взаимное усиление положительных эффектов конкурентоспособности на основе обеспечения устойчивого развития



но по преобладающему признаку. Представленная таблица не претендует на завершенность.

ВЗАИМОСВЯЗЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Благодаря парадигме устойчивости и ответственности можно быстрее и эффективнее найти уникальные преимущества конкретного места, с тем чтобы обеспечить его конкурентоспособность на туристическом рынке. С той же целью следует признать, что ответственность и устойчивость

– это в большей степени продуктивные активы, а не обязательства. В такой трактовке устойчивый туризм предполагает наличие долгосрочных конкурентных преимуществ, инновации, мультипликативные эффекты, уникальность туристского предложения, инновационную среду, дополнительную мотивацию платежеспособных потребителей.

Только в последнее время в отраслевой литературе показана необходимость большей стабильности развития, лучшего разнообразия видов туризма, внутриотраслевой и межотраслевой синергии, консалтинга, профессионализации кадров, ценностных установок корпоративной культуры и др. – все это обеспечивает концепция устойчивого развития. В ито-

Таблица 3
Основные эффекты в менеджменте устойчивого туризма

Эффект	Природа, механизм действия, последствия эффекта	Литература
Мультипликативный и акселерационный эффекты (Multiplicative and accelerative effects)	Желателен не только мультипликативный, но и акселерационный эффект (когда после первоначальных инвестиций в туристский сектор индуцируется цикл притока инвестиций)	[TeigeiroL. R., Diaz B., 2014; Немкович Е. Г., 2010]
Эффект перетока (Spill-over)	Сопутствующие и косвенные эффекты от развития индустрии туризма, преимущественно в границах кластера, включая эффекты концентрического развития туристских систем	[Ma T., Hong T., Zhang H., 2015]
Подходы, отвечающие интересам широкого круга заинтересованных лиц (Stakeholder approaches)	Эффекты взаимодействия между стейкхолдерами с точки зрения эффективности координации развития туризма на региональном и муниципальном уровнях	Byrd E.T., 2007
Ответственность граждан за экологию (Eco-citizenship effect)	Идентификация себя в первую очередь как субъекта природной среды, радикальная трансформация социальных и политических взглядов и ценностей (экологизм). Для сравнения: согласно концепции окружающей среды, проблемы экосистемы могут быть решены без фундаментальных изменений в производстве и потреблении. В литературе отмечены положительные проявления информированного потребления и потребительского выбора как фактора обеспечения практик устойчивого туризма	[Dobson A., 2007; Gamma K., Mai R., 2018; Miller G.A., 2003]
Разрыв между отношением и поведением (attitude-behaviourgap)	Даже хорошо информированные потребители, включая активистов устойчивого туризма, ведут себя так, что очевидно отсутствие уважения к высоким ценностям. Если они осознают несоответствие своего поведения, то не пытаются вести себя иначе, а рационализируют и пытаются оправдать свои действия, вплоть до корректировки ценностей	[Juvan E., Dolnicar S., 2014]
Взаимозависимость мест притяжения туристов: замена или синергия (Destination interdependencies: substitution vs synergies)	Сравнительный эффект конкуренции и взаимного дополнения дестинаций в международном туризме, в том числе в контексте сложных маршрутов	[Brent Ritchie J. R., Crouch G. I., 2003]
Интеграция инфраструктуры и многоцелевое использование (infrastructural integration and multipurpose use)	Как иллюстрация, в Великобритании некоммерческая организация Sustrans (сокр. от sustainable transportation) занимается проектами интеграции пригородных велосипедных и пеших троп и железнодорожного транспорта, комбинированными, многомодальными форматами передвижения	[Combining, 2018]
Совместное создание, производство (co-creation)	Создание и потребление туристской услуги неразрывно связаны, потребитель становится участником процесса производства услуги Степень вовлеченности туристов в совместное создание турпродукта позитивно влияет на его удовлетворенность, лояльность и величину расходов	[HallC.M., Williams A., 2008] [Grissemann U. S., Stokburger-Sauer N. E., 2012]
Эгоистичный альтруизм (Selfish altruism)	Потребитель готов переплачивать за экологичность туристских продуктов, если лучше осведомлен об этом качестве и воспринимает продукт как более ценный для себя с точки зрения качества жизни	[Lee J.-S., Hsu L.-T., Han H. et al., 2010]
Пластичность траектории (Path plasticity)	Существует больше вариантов развития туристских систем на базе одних и тех же ресурсов	[Halkier A., Therkelsen H., 2013]
Культурная идентичность и преемственность или социальные изменения (социальный прогресс) (Cultural integrity vs Social change (social progress))	Эффект оптимального соотношения между сохранением культурной идентичности и социальными изменениями в контексте устойчивого туризма. Включает концепции: «Предельно допустимые изменения» (Limits of Acceptable Change), «Управление рекреационным воздействием» (Visitor Impact Management). Опрделение социокультурных и экономически целесообразных границ присвоения культуры и коммерциализации культурного наследия	[Liu Z., 2003]
Спрос на туристский продукт или предложения туристского продукта (Tourism demand vs Tourisms apply)	Эффект роста интереса со стороны туристов и в последующем турпотоков благодаря расширению самого туристского предложения даже в форме отдельных компонент (экскурсионной, транспортной и т.д.), но в особенности благоустройства и транспорта	[Kelley H., Rensburg T. M., Jeserich N., 2016]
Повторное посещение (Repeat visiting)	В контексте устойчивого туризма это эффекты с точки зрения гибкости и вариативности маршрутов, включая эффекты повторных и многократных посещений в поисках новых комбинаций путешествия	[Jang S., Feng R., 2007]
Расширение прав и возможностей местных сообществ (local communities empowerment)	Способность местных сообществ вырабатывать информированные, релевантные и детально проработанные предложения, инициативы и подходы к развитию туризма Модели развития туризма с ориентацией на интересы местных сообществ	[Cole S., 2006] [Okazaki E., 2008]
Избыточная зависимость региональной/национальной экономики от туризма (tourismoverreliance, tourismdependency)	Если местный бизнес глубоко интегрирован в цепочку создания стоимости туристского продукта, возможны чрезвычайно высокие потери в случае системного отраслевого кризиса, когда наблюдается резкий спад не только в туристической отрасли, но и в смежных с ней	[Lejrraga I., Walkenhorst P., 2010]
Максимальный эффект от устойчивого туризма, компромиссы между интересами экономики и экологии (Sustainabletourismyield,economic-environmentaltrade-offs)	Выгоды от устойчивого развития туризма, совокупный доход за вычетом экономических затрат и с учетом полной компенсации «экологического следа» и негативных последствий в социокультурном плане Экологический след, мера воздействия на среду обитания	[Lundie S., Dwyer L., Forsyth P., 2007] [Hunter C., Shaw J., 2007]

Таблица 2
Основные проблемы менеджмента в устойчивом туризме

Макро- и мезоуровень	Микроуровень	Институциональные	Социокультурные и экологические
<ul style="list-style-type: none">Мультипликативный эффект;потери в силу несовершенства структуры;кластерная политика;гармоничное развитие всех отраслей туристского сектора;развитие смежных секторов;экспорт и импорт региона, в котором находится туристская дестинация;количество занятых в отрасли;региональная инфляция;преобразования на территории для допуска туристов без ущерба охраняемым природным территориям;редевелопмент бывших промышленных территорий;развитие туризма на периферийных, труднодоступных, депрессивных и сельских территориях;мониторинг и индикаторы устойчивости;туристская и обеспечивающая инфраструктура;региональное развитие;«зеленая» экономика;сглаживание сезонности	<ul style="list-style-type: none">Удовлетворение потребителей;совместное производство и кастомизация;цепочки создания ценности;сетевые формы организации и продвижения продукта;целенаправленное конструирование привлекательности объекта для туриста за счет нововведений;консалтинг;уникальность предложения;распространение профессиональных компетенций;технологичность и инновационность;диджитализация;рост стоимости недвижимости;надбавка к цене за устойчивое развитие туризма;«зеленый» менеджмент	<ul style="list-style-type: none">Анализ стейкхолдеров;инвестиционная политика;зарубежные инвестиции;административные барьеры;репутационные эффекты;корпоративная социальная ответственность;аудит дестинации;обеспечение комплиментарности и синергии;положительные экстерналии;защита прав собственности;комиссии и комитеты по устойчивому туризму при советах по туризму и развитию территорий, региональных туристических сообществах, организациях, занимающихся маркетингом территорий;национальные, региональные и муниципальные программы;государственно-частное партнерство;сертификация на соответствие среде и ценностям экотуризма;неправительственные организации	<ul style="list-style-type: none">Оценка емкости ресурса;эффективность ресурса;платность ресурсов;социальный туризм;волонтерство;местные сообщества;доступный туризм;социальная справедливость;справедливая торговля;дифференциация местных жителей по доходам;культурные контексты;культурная апроприация, культурные заимствования;межкультурное взаимодействие;этнический туризм;безопасность туристов;программы гостеприимства, ориентированные на гостей, приехавших из конкретных стран, принадлежащих к определенной религии, и т.п.

ге положительные эффекты должны усиливать друг друга и сами по себе становиться более стабильными на уровне отрасли в целом (рис. 2). Обобщенно говоря, чем более выражен положительный эффект и чем меньше негативные стороны эффекта с позиции устойчивого туризма, тем благоприятнее его влияние на конкурентоспособность.

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ЭФФЕКТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

Хорошо структурированную и представительную классификацию мультипликативных и синергетических эффектов регионального рекреационно-туристского кластера разработала З.И. Созиева [2009]. Для долгосрочной устойчивости туристского комплекса особо значимы полнота развития бизнес-среды (самоорганизация и адаптация), оперативный синергизм, инвестиционный синергизм, сетевые эффекты и диффузия знаний. Данная матрица является очень удачным концептуальным обобщением, но необходимо говорить о действии и более конкретных эффектов устойчивого туризма. Природа, механизмы действия, эффективность этих эффектов подробно разобраны в западных исследованиях туризма. В табл. 3, 4 мы попытались систематизировать их. Эффекты разделены на основные, общепризнанные, релевантные устойчивому развитию туристской отрасли и дополнительные, интерпретация которых может быть разной.

Далеко не все эффекты можно однозначно принять, но сами по себе они имеют крайне важную познавательную ценность и делают парадигму устойчивого туризма более приемлемой для всех стейкхолдеров. Не будет преувеличением сказать, что многие из приведенных эффектов вдохновляют на размышления, сопоставления, аргументацию, дебаты и дальнейшие исследования: как концептуальные, так и ситуационные.

НАСУЩНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА В РОССИИ

В последнее время в отечественной литературе чаще анализируют эффективность механизмов государственно-частного партнерства в индустрии туризма и гостеприимства, рассматриваются роль органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления в сфере туризма, предоставление региональными и федеральными властями дополнительных гарантий инвесторам, использование региональных бюджетов для софинансирования и др. [Анзорова С.П., Федочукова С.Г., 2016; Жура С.Е., Смирнова И.Г., 2018]. Тем не менее по-прежнему существуют системные проблемы устойчивого развития туризма в России, которые отражают крайний недостаток системного подхода к развитию устойчивого туризма в контексте управления сложными туристскими системами.

Проблема 1. В Федеральной целевой программе (ФЦП) «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ (2011–2018 годы)» нет детального отображения подходов к становлению устойчивого туризма и механизмов внедрения лучших практик, есть только абстрактные лозунги в нарочито размытой формулировке [Постановление, 2011]. Например, относительно стратегии и целей устойчивого развития дестинаций сказано следующее: «Создание условий для улучшения качества жизни российских граждан за счет развития инфраструктуры отдыха и туризма; создание дополнительных рабочих мест; решение ряда важных социальных задач, связанных с удовлетворением потребностей различных категорий российских граждан в активном и полноценном отдыхе, укреплении здоровья и приобщении к культурным ценностям, а также с патриотическим воспитанием молодого поколения страны». Подробное сопоставление положе-

ний и индикаторов эффективности ФЦП, с одной стороны, и критериев Глобального совета по устойчивому развитию и критериев оценки устойчивого туризма Ассамблеи регионов Европы – с другой [Экспертиза устойчивости туризма, 2010], показывает, как плохо отражены группы проблем развития устойчивого туризма, отсутствуют даже базовые показатели [Рассохина Т.В., Сеселкин А.И., [2013]].

Проблема 2. В региональных программах и стратегиях развития туризма, проектах туристских и технико-экономических кластеров цели устойчивого развития упоминаются еще реже. Чрезвычайно редко встречается упоминание парадигмы устойчивости. В программах, стратегиях, проектной документации кластеров нет отдельных концептуальных разделов, посвященных устойчивости развития. Отсутствуют и какие-либо профильные организационно-координационные структуры (советы, комиссии, комитеты). Зарубежный передовой опыт регуляционной практики на уровне советов по туризму и развитию территорий, региональных туристических сообществ, организаций, занимающихся маркетингом территорий, компаний, выступающих посредниками между устроителями конгрессов и городом, где в последние пять-семь лет довольно часто появились отдельные комиссии и комитеты по устойчивому развитию туризма, в России пока неизвестен. По сути, не декларируются даже принципы и ценности устойчивого туризма. Изложенные недостатки отмечены в отношении создания не только туристских кластеров, но и автотуристских кластеров, где, очевидно, имеется специфика обеспечения устойчивого развития.

Проблема 3. Отсутствует понимание возможностей того, как можно использовать культурный контекст при развитии туристских территорий. Для многих регионов и муниципалитетов полезно было бы разработать модели интеграции культурного контекста при составлении маршрутов по территориям, где объекты туристского интереса удалены друг от друга и нет связывающей их инфраструктуры. Подобные исследования актуальны в силу того, что предстоит создать стабильные туристские потоки к одиночным объектам, имеющим культурно-историческую ценность, в тех местах, где инфраструктура только начинает развиваться и нет второстепенных объектов показа. В этом и состояла бы ценность продуктивного культурологического подхода в освоении инфраструктурно бедных территорий туризма как системообразующей основы развития концентрически развивающейся модели первоначального освоения туристской территории. Исследования на стыке гуманитарных наук, географии [Митин И.И., 2012] и развития туризма в России пока что только зарождаются. Количество и качество таких исследований и разработок в России, к сожалению, пока на низком уровне, и это, как представляется, важнейший фактор, тормозящий развитие культурно-познавательного туризма.

Проблема 4. Целенаправленное моделирование мест притяжения для активизации потоков в регионы России иногда называют «искусственной мотивацией» [Агамирова Е.В., Агамирова Е.В., 2015]. Практика последних лет показывает, что это не только ключевой аспект инновативности туристской отрасли, но и важный параметр ответственного и устойчивого развития территории, поскольку турпотоки проектируются по принципам распределения и диверсификации, не вызывают социальной напряженности.

Редевелопмент городских промышленных территорий – это крайне актуальный частный случай создания и /или дополнения искусственной аттрактивности, точнее, поиска оптимальных сочетаний культурно-исторических памятников и новаторских интерпретаций и формирования городской среды.

Креативные кластеры – новая разновидность публичного пространства, одна из интереснейших и даже в некотором смысле узловых тем развития устойчивого туризма и в России, которая пока что явно недооценивается [Фьерару В.А., 2016]. Первые арт-кластеры появились в 2005–2010 годах. Самым ярким и значимым примером является «Красный Октябрь» в Москве. Но только в последние годы арт-пространства стали восприниматься как перспективные места, куда может направиться поток как российских, так и иностранных туристов. Это особенно актуально в условиях общеэкономической стагнации и насыщения рынка коммерческой недвижимости.

Проблема 5. Консалтинг в сфере туризма находится на стадии зарождения, пока он развивается в гостиничном деле. Вместе с тем консалтинг является очень важным фактором обеспечения долгосрочной устойчивости индустрии туризма и гостеприимства, поскольку он появляется, как правило, на стадии развития кластеров. когда уже есть потребность в профессиональной экспертизе и наладке бизнес-процессов и платежеспособный спрос на такие услуги. Консалтинг развивается благодаря специалистам, которые способны к стратегическому и концептуальному консультированию на стадии проектирования бизнеса, оптимизации отдельных бизнес-процессов в рамках квалифицированных услуг по оперативному управлению (Professional Service Operations Management, PSOM) [Brandon-Jones A., Lewis M., Verma R. et al., 2016] с учетом специфики туризма и гостеприимства.

ПЕРСПЕКТИВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТА УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА

Систематизация (см. табл. 4) демонстрирует необходимость комплексного и сфокусированного понимания менеджмента устойчивого туризма как обширной области знаний, умений и навыков, связанных с управлением всеми разнообразными экономическими, социально-культурными и экосистемными взаимосвязями, последствиями и эффектами развития туризма. Что касается эффектов в менеджменте устойчивого туризма (см. табл. 3, 4), то это тоже очень важный ракурс предметного рассмотрения проблем менеджмента. Чем больше конкретных эффектов подметят, сформулируют и детально изучат аналитики, исследователи, медиаторы и менеджеры, тем предметнее и познавательнее интересно для всех будет данная ветвь управленческого анализа в туристских исследованиях с точки зрения практических преломлений и операционализации. Существующие концепции и накопленный опыт дают основания для поиска конкретных инструментов и решения прикладных задач устойчивого туризма в контексте стратегического управления туристскими системами разного уровня. Концепция устойчивого туризма, внедряемая в модели бизнеса, в практику планирования

Таблица 4

Систематизация дополнительных эффектов в менеджменте устойчивого туризма

Эффект	Природа, механизм действия, последствия эффекта	Литература
Потери в силу несовершенства структуры (Structural leakages)	Особый вид потерь – недополученные доходы, которые были изъятые на более раннем этапе цепочки создания ценности и изначально не дошли до дестинации	[Mitchell J., Ashley C., 2010]
Просвещенный массовый туризм (Enlightened mass tourism)	Парадигма «массовый туризм – альтернативные формы туризма – просвещенный массовый туризм» по принципу «тезис – антитезис – синтез»	[Weaver D.B., 2014]
Сокращение экологических последствий питания туристов (Reducing tourism’s carbon ‘foodprint’)	Остроумная аналогия с экологическим следом (ecological footprint), подчеркивающая важность обеспечения устойчивости в сфере общественного питания и гастрономического туризма с точки зрения практики и ценностей	[Gossling S., Garrod B., Aall C. et al., 2011]
Устойчивый туризм или устойчивая мобильность (sustainable tourism vs sustainable mobility)	Эффект транспортного сообщения и мобильности туристов с точки зрения высокого удельного веса этой компоненты в обеспечении общей устойчивости развития туристских систем	[Hoyer K. G., 2000]
Синдром благополучной периферии (Virtuous periphery syndrome)	Эффект изменения баланса силы и возможностей в отношениях «центр – периферия» к появлению новых, порой парадоксальных аспектов силы и возможностей со стороны туристской периферии.	[Shakeela A., Weaver D., 2012]
Избыточность туристской инфраструктуры (Excessive infrastructure)	Склонность создавать объекты инфраструктуры чрезмерного масштаба	[Илькевич С.В., Сахарчук Е.С., 2014]
Смятение перед выбором (Choice confusion)	По мере увеличения количества предложений наступает некоторая непродуктивная стадия, когда дальнейшее расширение выбора приводит к таким негативным последствиям, как отказ потребителя от выбора в связи с невозможностью принять решение и повышенная раздражительность	[Park J.-Y., Jang S., 2013]
Эффекты потребительского поведения при различной комплектации/кастомизации туристского продукта (Upgrade and downgrade customization)	Стоимость тура, полученная при нисходящей кастомизации (когда поставщик услуг предлагает туристу продукт в максимальной комплектации, а он отказывается от ненужных компонентов), оказывается выше, чем стоимость тура при восходящей кастомизации, а потребители, ориентированные на максимальное качество услуг, более склонны к выбору нисходящей кастомизации тура	[Jin L., He Y., Song H., 2012]

и регулирования туристской отрасли, – это не только своего рода этический кодекс, а большая матрица менеджерских приложений. Развитие устойчивого туризма будет способствовать стабильной работе отрасли в условиях увеличения въездного и внутреннего туризма, совершенствованию организационных и методологических подходов к обеспечению развития туристских систем на перспективу.

В завершение упомянем перспективные области для дальнейшей проработки возможностей устойчивого туризма:

- Формирование устойчивых конкурентных преимуществ и снижение рисков несбалансированного развития компаний, взаимодействия фирм, создания кластеров и дестинаций.
- Создание программных документов по стратегии развития туристской отрасли, включение разделов, посвященных ответственному и устойчивому туризму, в национальных, региональных и муниципальных программах развития туризма.
- Организационно-методическая поддержка, например чек-листы для туристских систем разного уровня по целям и индикаторам устойчивого развития. Инкорпорирование индикаторов устойчивого развития в отраслевую статистику. Экосертификация (сертификация по устойчивому развитию), которая во многом решает проблему неготовности потребителей платить за более дорогие продукты, отвечающие современным требованиям.
- Распространение лучших международных практик и развитие консалтинга, распространение знаний, накопленных в отечественной туристической отрасли. Начало этому процессу положило создание Международного центра ответственного туризма (Российская Федерация и СНГ) [МЦОТ РФ и СНГ, 2018], участвующего в развитии более сорока туристских проектов в России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агамирова Е. В., Агамирова Е. В. (2015) Создание искусственной мотивации для формирования клиентских потоков в туристские регионы // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. Т. 9, № 1. С. 60–68.
2. Анзорова С. П., Федочукова С. Г. (2016) Разработка эффективного механизма государственно-частного партнерства в туристской отрасли // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. Т. 8. № 2. С. 150–156.
3. Жура С. Е., Смирнова И. Г. (2018) Принятие управленческих решений по государственной поддержке в туристской сфере: региональный аспект. Архангельск. 96 с.
4. Илькевич С. В., Сахарчук Е. С. (2014) Экономические аспекты устойчивого развития туризма в регионах Российской Федерации // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. № 2. С. 4–17.
5. Митин И. И. (2012) Гуманитарная география: Проблемы терминологии и (само) идентификации в российском и международном контекстах // Культурная и гуманитарная география. Т. 1, № 1. С. 1–10.
6. МЦОТ РФ и СНГ ([б.г.]). URL: <https://icrt-russia.ru>.
7. Немкович Е. Г. (2010) Мультипликатор туризма // Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции «Роль туризма в модернизации экономики российских регионов». 8–10 июня 2010 г., Петрозаводск – Кондопога. Петрозаводск: КарНЦ РАН. С. 97–100.
8. Постановление Правительства РФ от 02.08.2011 № 644 «О Федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)»
9. Рассохина Т. В., Сеселкин А. С. (2013) Проблемы оценки системы развития туризма в туристской дестинации // Вестник университета/ГУУ. № 1. С. 85–94.
10. Созиева З. И. (2009) Формирование стратегии кластерного развития туристско-рекреационного комплекса региона (на примере Республики Северная Осетия – Алания): Дис. канд. экон. наук. М.
11. Фьерару В. А. (2016) Трансформация городского пространства: креативные кластеры как новый инструмент повышения туристической привлекательности Санкт-Петербурга // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. № 4. С. 184–186.
12. Экспертиза устойчивости туризма (по материалам Ассамблеи регионов Европы): руководство по проведению (2010)/Российская международная академия туризма. Химки: РМАТ. 22с.
13. Beaumont N., Dredge D. (2010) Local tourism governance: a comparison of three network approaches // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 2010, № 1. P. 7–28.
14. Brandon-Jones A., Lewis M., Verma R. et al. (2016) Examining the characteristics and managerial challenges of professional services: An empirical study of management consultancy in the travel, tourism, and hospitality sector // Journal of Operations Management. Vol. 42–43. P. 9–24.
15. Brent Ritchie J. R., Crouch G. I. (2003) The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Wallington; Cambridge: CABI. 272 p.
16. Byrd E. T. (2007) Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development // Tourism Review. Vol. 62. № 2. P. 6–13.
17. Cole S. (2006) Information and Empowerment: The Keys to Achieving Sustainable Tourism // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 14, № 6. P. 629–644.
18. Combining rail and cycling (2018) // Sustrains. URL: <http://www.sustrans.org.uk/what-you-can-do/use-your-car-less/combining-rail-and-cycling>.
19. Dobson A. (2007) Citizenship and the Environment. UK: Oxford University Press. 240 p.
20. Gamma K., Mai R. (2018) The Double-Edged Sword of Ethical Nudges: Does Inducing Hypocrisy Help or Hinder the Adoption of Pro-environmental Behaviors? // Journal of Business Ethics. July. P. 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3930-2>
21. Gossling S., Garrod B., Aall C. et al. (2011) Food management in tourism: Reducing tourism’s carbon ‘foodprint’ // Tourism Management. Vol. 32, № 3. P. 534–543.

22. Grisseman U. S., Stokburger-Sauer N. E. (2012) Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance // Tourism Management. Vol. 33, № 6. P. 1483–1492.
23. Halkier A., Therkelsen H. (2013) Exploring tourism destination path plasticity // Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Vol. 57, № 1–2. P. 39–51.
24. Hall C. M., Williams A. (2008) Tourism and Innovation, Routledge, London. 280P.
25. Hassan S. S. (2000) Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry // Journal of Travel Research. Vol. 38. Issue 3. P. 239–245.
26. Hoyer K. G. (2000) Sustainable Tourism or Sustainable Mobility? The Norwegian Case // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 8, № 2. P. 147–160.
27. Hunter C. (1997) Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm // Annals of Tourism Research. Vol. 24. № 4. P. 850–867.
28. Hunter C., Shaw J. (2007) The ecological footprint as a key indicator of sustainable tourism // Tourism Management. Vol. 28. Issue 1. February. P. 46–57.
29. Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook (2004)/UNWTO. Madrid. 507 p.
30. Jang S., Feng R. (2007) Temporal destination revisit intention: the effects of novelty seeking and satisfaction // Tourism Management. Vol. 28. P. 580–590.
31. Jin L., He Y., Song H. (2012) Service customization: To upgrade or to downgrade? An investigation of how option framing affects tourists’ choice of package-tour services // Tourism Management. Vol. 33, № 2. P. 266–275.
32. Juvan E., Dolnicar S. (2014) The attitude-behaviour gap in sustainable tourism // Annals of Tourism Research. Vol. 48. P. 76–95.
33. Kelley H., Rensburg T. M., Jeserich N. (2016) Determinants of demand for recreational walking trails in Ireland // Tourism Management. Vol. 52. P. 173–186.
34. Lansing P., De Vries P. (2007) Sustainable Tourism: Ethical Alternative or Marketing Ploy? // Journal of Business Ethics. Vol. 72. P. 77.
35. Lee J.-S., Hsu L.-T., Han H. et al. (2010) Understanding how consumers view green hotels: how a hotel’s green image can influence behavioral intentions // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 18, № 7. P. 901–914.
36. Lejrraga I., Walkenhorst P. (2010) On Linkages and Leakages: Measuring the Secondary Effects of Tourism // Applied Economic Letters. Vol. 17. P. 417–421.
37. Liu Z. (2003) Sustainable tourism development: a critique // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 11, № 6. P. 459–475.
38. Lundie S., Dwyer L., Forsyth P. (2007) Environmental-Economic Measures of Tourism Yield // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 15, № 5. P. 503–519.
39. Ma T., Hong T., Zhang H. (2015) Tourism spatial spillover and urban economic growth // Journal of Business Research. Vol. 68. № 1. P. 74–80.
40. May V. (1991) Tourism, Environment and Development: Values, Sustainability and Stewardship // Tourism Management. Vol. 12. P. 112–118.

41. Miller G. A. (2003) Consumerism in Sustainable Tourism: A Survey of UK Consumers // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 11, № 1. P. 17–39.
42. Mitchell J., Ashley C. (2010) Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity. London: Earthscan.
43. Mitlin D. (1992) Sustainable Development: A Guide to the Literature // Environment and Urbanization. Vol. 4. P. 111–124.
44. Okazaki E. (2008) A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 16, № 5. P. 511–529.
45. Park J.-Y., Jang S. (2013) Confused by too many choices? Choice overload in tourism // Tourism Management. Vol. 35. P. 1–12.
46. Shakeela A., Weaver D. (2012) Resident reaction to a tourism incident: Mapping a Maldivian Emoscape // Annals of Tourism Research. Vol. 39, № 3. P. 1337–1358.
47. Sustainable Tourism for Development: Guidebook. Enhancing capacities for Sustainable Tourism for development in developing nations (2013)/UNWTO. Madrid. 228 p.
48. Teigeiro L. R., Diaz B. (2014) Estimation of multipliers for the activity of hotels and restaurants // Tourism Management. Vol. 40. P. 27–34.
49. Turner R. K., Pearce D., Bateman I. (1994) Environmental Economics: An Elementary Introduction. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf. 328 p.
50. Weaver D. (2012) Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence // Tourism Management. Vol. 33, P. 1030–1037.
51. Weaver D. B. (2014) Asymmetrical Dialectics of Sustainable Tourism: Toward Enlightened Mass Tourism // Journal of Travel Research. Vol. 53. № 2. P. 131–140.