

**Чао Чжоу**

аспирант

*Научный руководитель*

**Бекетова Ольга Николаевна**

д-р экон. наук, доцент, профессор

ФГАОУ ВО «Российский университет

дружбы народов имени Патриса Лумумбы»

г. Москва

## **УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ**

*Аннотация:* туризм как ресурсозатратная сфера требует интеграции ESG-принципов в существующие бизнес-модели для минимизации экологического ущерба и повышения конкурентоспособности. В статье рассмотрен международный контекст и российские реалии ESG-трансформации; выявлены её основные барьеры и точки роста; предложена логическая модель интеграции ESG-принципов в ключевые бизнес-процессы туристических компаний. Её применение позволит объективно измерять степень ESG-интеграции в турбизнесе, выявлять точки роста и формировать стратегические ориентиры для масштабирования лучших практик.

*Ключевые слова:* устойчивый туризм, ESG, методология, бизнес-процессы, трансформация, стратегия.

В условиях всё более возрастающего воздействия действующих вызовов, связанных с растущими требованиями клиентов, ужесточением регуляторных норм современный туристический бизнес сталкивается с необходимостью динамической интеграции и адаптации бизнес-процессов туркомпаний к требованиям устойчивости. Интеграция по отношению к туристическим предприятиям в этом случае является не только инструментом оптимизации деятельности, но и стратегическим элементом, обеспечивающим конкурентоспособность и соответствие международным стандартам [1, с. 38].

Общепризнано интеграция в бизнесе – это непрерывный процесс настройки и синхронизации бизнес-процессов, направленный на повышение устойчивости бизнес-модели.

Интеграция ESG-принципов в туристический бизнес предполагает системный подход к трансформации бизнес-моделей. В основе лежит многоуровневая классификация направлений интеграции: организационная, экономическая, образовательная, информационная и технологическая. Кроме того, выделяются различия по масштабу (локальные и глобальные практики), ориентации на стейкхолдеров и уровню стратегического охвата.

Таблица 1 демонстрирует структуру таких видов интеграции, предлагая практико-ориентированные примеры для туркомпаний, что позволяет адаптировать общие подходы к специфике российского рынка.

Таблица 1

### Виды интеграции принципов устойчивого развития в бизнес-процессы туркомпаний

Тип интеграции	Описание и примеры
<b>По направлениям</b>	
Организационная	Создание отделов устойчивого развития, внедрение стандартов ISO
Экономическая	Инвестиции в экологичные технологии, субсидии, налоговые льготы
Образовательная	Обучение персонала и клиентов принципам УР
Информационная	Системы мониторинга, онлайн-отчётность, цифровые платформы
Технологическая	Автоматизация, внедрение экологичных решений, минимизация отходов
<b>По масштабу</b>	
Локальные методы	Программы в пределах конкретного региона
Глобальные методы	Международные стандарты и универсальные ESG-практики
<b>По ориентации на стейкхолдеров</b>	
С внешними партнёрами	ESG-интеграция в цепочку поставок, партнёрские альянсы
С клиентами	Продвижение экологичного поведения, вовлечение в УР-проекты
С сотрудниками	Инклюзивность, повышение компетенций, корпоративная культура устойчивости
<b>По уровню стратегии</b>	
Слияния и поглощения	Интеграция после объединения компаний

Корпоративная стратегия	Единый ESG-фокус в деятельности всей организации
-------------------------	--

Опыт зарубежных стран демонстрирует высокий уровень институционализации устойчивого туризма [3]. Например, в Новой Зеландии реализуется государственная стратегия «Tiaki Promise», призывающая туристов и бизнес соблюдать принципы экологической и культурной ответственности (Ministry of Business, Innovation and Employment, 2021) [6]. В Швеции и Норвегии активно используются налоговые льготы и государственные субсидии для компаний, реализующих ESG-инициативы в туризме (Visit Sweden, 2022) [10]. В Коста-Рике действует программа сертификации устойчивости (CST), охватывающая широкий спектр критериев: экологические, социальные, экономические (UNWTO, 2018) [8; 9].

В России, напротив, ESG-принципы пока не имеют системного характера, хотя с 2020 года наблюдаются важные позитивные сдвиги. Например, набирает обороты развитие эко маршрутов в более чем 100 особо охраняемых природных территориях, 11 pilotных регионов участвуют в нацпроектах по экотуризму; расширяются практики «зелёной сертификации» гостиниц; заметен рост нишевых устойчивых инициатив эко фермы, «zero waste travel», глэмпинги [4].

Несмотря на прогресс, существует ряд серьёзных проблем, связанных с отсутствием общенационального ESG-стандарта; фрагментарностью региональных программ; дефицитом инфраструктуры (речь идёт о технологиях утилизация отходов, экологическом транспорте, учёте углеродного следа); низком вовлечении России в международные туристические ESG-сети.

Согласно данным Аналитического центра при Правительстве РФ (2024) 36% молодых туристов в России готовы переплачивать за экологичный турпродукт. При этом доля устойчивых туров в общем объеме предложений не превышает 7–10% [5]. Однако пока около 80% малых туристических компаний не осведомлены о существующих ESG-инструментах и только в ряде регионов РФ (Республика Алтай, Камчатка, Байкальский и Кавказский регионы, и Карелия) официально приняли региональные стратегии устойчивого туризма [2].

Представленные факты подчеркивают важность формирования методологии оценки, которая учитывает российскую институциональную специфику, региональную неоднородность и низкий уровень ESG-грамотности.

На основании анализа была разработана логическая модель оценки степени интеграции устойчивости в ключевые бизнес-процессы туркомпаний.

Таблица 2 показывает, как различные уровни интеграции (стратегический, операционный, проектный) реализуются в таких процессах, как планирование туров, логистика, управление ресурсами, взаимодействие с клиентами, управление персоналом и партнёрства. Модель может служить основой для разработки национального стандарта устойчивого туризма, инструментов сертификации и системы мониторинга.

Таблица 2

**Модель интеграции ESG-принципов в ключевые  
бизнес-процессы туристических компаний**

Бизнес-процесс	УР-принципы	Примеры решений	Уровень интеграции	Показатели оценки
Планирование и разработка туров	Экология, поддержка локальных сообществ	Эко-маршруты, сотрудничество с местными гидами, выбор партнёров с зелёными сертификатами	Стратегический, операционный	Доля «зелёных» туров в общем портфеле; количество локальных партнёров; наличие экологических сертификатов
Продажи и маркетинг	Прозрачность, ответственное потребление	«Зелёные» каталоги, углеродный калькулятор, ESG-маркировка	Операционный, проектный	Наличие ESG-маркировки; количество пользователей углеродного калькулятора; охват «зелёной» рекламы
Логистика	Энергоэффективность, снижение CO <sub>2</sub>	Электротранспорт, компенсация выбросов, маршруты с низким углеродным следом	Стратегический, операционный	Процент поездок на экотранспорте; объём компенсированных выбросов; средний

				углеродный след маршрутов
Ресурсоэффективность	Zero waste, цикличность, экономия	Сбор дождевой воды, переработка отходов, внедрение энергосберегающих технологий	Стратегический, операционный	Объём переработанных отходов; экономия ресурсов (вода, энергия); внедрённые технологии энергосбережения
Взаимодействие с клиентами	Осознанность, обратная связь, вовлечение	Анкетирование, обучение, бонусы за отказ от пластика	Операционный, проектный	Количество вовлечённых клиентов; доля отказов от одноразового пластика; уровень удовлетворённости ESG
Управление персоналом	Инклюзия, устойчивые компетенции	ESG-обучение, трудоустройство социально уязвимых, программы «wellness»	Стратегический, операционный	Доля прошедших ESG-обучение; число принятых из уязвимых групп; уровень удовлетворённости персонала
Партнёрства	Этичность, локальная интеграция	ESG-требования к партнёрам, участие в отраслевых ассоциациях (например, Ассоциация экотуризма России)	Стратегический, операционный	Количество партнёров с ESG-политикой; участие в профильных ассоциациях; индекс соответствия партнёров ESG

Считаем, что перспективы развития отечественного туризма связаны с расширением пилотных проектов и созданием единой платформы обмена ESG-практиками; интеграцией устойчивости в федеральные и региональные программы развития туризма и стимулированием частных инициатив через грантовую и налоговую поддержку.

Сбалансированное сочетание стратегических инициатив, институциональных изменений и стимулирования бизнеса позволит России адаптировать

лучшие мировые практики под уникальные особенности своей туристической среды.

### ***Список литературы***

1. Актуальные проблемы и инновационные стратегии развития сферы туризма и гостеприимства: монография / под ред. Е.Ю. Никольской, Д.В. Галкина, Ф.К. Гадимовой. – М.: Рурайнс, 2024. – 211 с. – ISBN 978-5-466-07537-3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://book.ru/book/955228> (дата обращения: 08.06.2025).
2. Игнатенко М.Н. Особенности реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации на региональном уровне / М.Н. Игнатенко, А.А. Куликова, О.С. Третьякова // Стратегия как инструмент социально-экономического развития региона: от разработки к реализации: материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции (14 апреля 2022 года); Алтайский филиал РАНХиГС. – Барнаул: Пять плюс, 2022. – С. 101–104. EDN INYXZR
3. Скрипнюк К.Э. Модель развития сферы туризма в регионах мира / К.Э. Скрипнюк // Современные средства и методы менеджмента качества: сборник трудов всероссийской научно-практической конференции. – СПб., 2023. – С. 180–187. – EDN GLEFMA
4. Статистический бюллетень Росстата ко всемирному дню туризма 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turism\\_2024.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turism_2024.pdf) (дата обращения: 08.06.2025).
5. Отчёт об устойчивых путешествиях за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gstc.org/booking-com-2023-sustainable-travel-report/> (дата обращения: 08.06.2025).
6. Ministry of Business, Innovation and Employment (2021). New Zealand Tourism Strategy: Tiaki Promise.
7. OECD. (2021). Policies for Sustainable Tourism Development in OECD Countries.
8. UNEP. (2020). Sustainable Tourism and Environmental Impact.

9. UNWTO. (2018). Sustainable Tourism Certification Programs. World Tourism Organization.
10. Visit Sweden (2022). Green Transformation in Swedish Tourism. Swedish Agency for Economic and Regional Growth.