



Инвестиционные механизмы ESG-трансформации: от корпоративного управления к инфраструктурным проектам

Н.Я. Калюжнова^{1✉}, Ю.Е. Кошурникова², Г.В. Широколова³

¹Иркутский государственный университет, Иркутск, Россия

²ООО «Байкальская радуга», Байкальск, Россия

³ООО «Цифровая лаборатория», Новолиси́ха, Россия

Аннотация. В условиях роста значимости устойчивого развития интеграция ESG-принципов становится ключевым направлением трансформации туристической отрасли, влияя как на корпоративное управление, так и на инвестиционную составляющую инфраструктурного обеспечения туризма. Настоящее исследование посвящено выявлению управленческих вызовов, с которыми сталкиваются российские туристические компании при внедрении ESG-подходов, а также разработке практических инструментов и моделей, обеспечивающих стратегическую адаптацию отрасли туризма к новой повестке. В новой модели менеджмента компаний особое внимание уделено клиентоцентричности как связующему элементу между социальной ответственностью, экономической устойчивостью и инвестиционной привлекательностью проектов. В инвестиционной составляющей особое значение приобретает развитие модульных коллективных средств размещения, отвечающих принципам ESG стратегии. Исследованы особенности и проблемы развития модульных отелей, соотношение модульных средств размещения и глэмпингов, как современной формы экологической инфраструктуры туризма, а также инвестиционные механизмы их развития. Цель работы заключается в разработке подходов к внедрению ESG-подходов в модели управления компаниями и развитием инфраструктуры туристского рынка. Систематизированы управленческие барьеры ESG-трансформации в российской отрасли туризма, проанализированы международные и отечественные кейсы внедрения устойчивых практик, а также подготовлены рекомендации для компаний и органов власти по институционализации ESG. Результаты показывают, что успешная ESG-трансформация требует управленческой инициативы, координации действий компаний с государственными и региональными структурами власти и инвестиций в инновационную и модульную инфраструктуру, создавая основу для устойчивого развития туризма в российских регионах.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG-подход, инвестиции в туризме, барьеры ESG-трансформации в туризме, система управления туристической компанией

Для цитирования: Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколова Г.В. Инвестиционные механизмы ESG-трансформации: от корпоративного управления к инфраструктурным проектам // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2025. Т. 15. № 4. С. 621–634. <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2025-4-621-634>. EDN: NSCNUY.

Original article

Investment mechanisms of ESG transformation: from corporate governance to infrastructure projects

Nadezhda Ya. Kalyuzhnova^{1✉}, Yulia E. Koshurnikova², Galina V. Shirokolobova³

¹Irkutsk State University, Irkutsk, Russia

²LLC Baikal Rainbow, Baikalsk, Russia

³LLC Digital Laboratory, Novolisskha, Russia

Abstract. In the context of the growing importance of sustainable development, the integration of ESG principles is becoming a key direction in the transformation of the tourism industry, influencing both corporate governance and the investment component of tourism infrastructure. This study is devoted to

© Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколова Г.В., 2025

identifying the managerial challenges faced by Russian tourism companies in implementing ESG approaches, as well as to developing practical tools and models that ensure the strategic adaptation of the tourism sector to the new agenda. In the new model of company management, special attention is paid to client-centricity as a connecting element between social responsibility, economic sustainability, and the investment attractiveness of projects. In the investment dimension, the development of modular collective accommodation facilities that comply with ESG strategy principles acquires particular importance. The study examines the features and challenges of modular hotel development, the correlation between modular accommodations and glamping as a modern form of ecological tourism infrastructure, as well as the investment mechanisms for their growth. The aim of the paper is to develop approaches for integrating ESG principles into company management models and the development of the tourism market infrastructure. Managerial barriers to ESG transformation in the Russian tourism sector have been systematized, international and domestic cases of implementing sustainable practices analyzed, and recommendations prepared for companies and public authorities on the institutionalization of ESG. The results show that successful ESG transformation requires managerial initiative, coordination of company actions with state and regional authorities, and investments in innovative and modular infrastructure, creating a foundation for sustainable tourism development in Russian regions.

Keywords: sustainable development, ESG approach, investments in tourism, barriers to ESG transformation in tourism, tourism company management system

For citation: Kalyuzhnova N.Ya., Koshurnikova Y.E., Shirokolobova G.V. Investment mechanisms of ESG transformation: from corporate governance to infrastructure projects. *Proceedings of Universities. Investment. Construction. Real estate*. 2025;15(4):621-634. (In Russ.). <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2025-4-621-634>. EDN: NSCNUY.

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы концепция устойчивого развития перестала быть исключительно экологической или гуманитарной повесткой и прочно вошла в стратегическое управление компаниями и регионами.

Одним из ключевых ориентиров современного подхода к устойчивости стал ESG-подход, объединяющий экологические (Environmental), социальные (Social) и управленческие (Governance) аспекты деятельности. Изначально сформированный как инструмент оценки инвестиционных рисков и возможностей, ESG в XXI в. трансформировался в универсальный ориентир для принятия управленческих решений как в корпоративном, так и в государственном секторах.

Включение ESG-факторов в стратегическое планирование и операционную деятельность становится необходимым условием привлечения инвестиций, формирования устойчивого имиджа и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности бизнеса. Особое значение ESG-переход приобретает в отраслях, чувствительных к природной и социальной среде, к числу которых относится туризм. Туризм – междисциплинарная отрасль, затрагивающая экологическую устойчивость территорий, экономическое развитие малого и среднего бизнеса, состояние инфраструктуры, социокультурные процессы и уровень занятости населения. Пространственная локализация туризма

делает его особенно важным инструментом регионального развития. Концепция исследования состоит в том, что внедрение ESG-принципов в систему управления в сфере туризма на уровне компаний и отрасли в целом позволяет не только повышать экологическую и социальную ответственность бизнеса, но более эффективно развивать туризм на региональном уровне, повышая его вклад в экономику региона. Одним из ключевых элементов устойчивого развития туристских компаний является клиентоцентричность, рассматриваемая как стратегическая управленческая установка, обеспечивающая долгосрочную конкурентоспособность. В условиях цифровизации клиентоцентричность выходит за рамки традиционного сервиса, она предполагает системное изучение ожиданий и поведения туристов и интеграцию этих данных в стратегическое планирование и проектирование туристических продуктов. Ориентация на клиента становится связующим звеном между социальным измерением ESG и экономической устойчивостью компании, формируя доверие и повышая адаптивность к изменениям рынка.

Не менее важным аспектом устойчивого развития является инвестиционный компонент, включающий модернизацию и расширение туристской инфраструктуры.

В числе перспективных направлений выделяется модульное строительство – создание быстровозводимых, экологичных и адаптивных

средств размещения (глэмпинги, контейнерные отели, визит-центры). Такие решения обеспечивают минимальное воздействие на природные ландшафты, возможность демонстрации или переноса объектов, экономическую эффективность и создание рабочих мест, особенно в регионах с ограниченной инфраструктурой. Государственная поддержка через субсидии снижает инвестиционные риски и делает проекты привлекательными для частных инвесторов, превращая модульное строительство в инструмент устойчивого развития и одновременно в реальный экономический актив. Тем не менее, несмотря на растущий интерес к ESG на уровне макрополитики и экспертного сообщества, ESG-подход в туристической отрасли остается слабо институционализирован. В отличие от промышленности и финансового сектора, где действуют стандарты нефинансовой отчетности и ESG-индикаторов, туристический бизнес часто оказывается вне системной ESG-трансформации. На практике наблюдается несоответствие между заявленными целями устойчивого туризма и реальными управленческими механизмами компаний и региональных органов. Это связано с отсутствием методических ориентиров, ограниченными ресурсами, а также недостатком компетенций в малом и среднем бизнесе [4]. В сфере модульного строительства до сих пор сохраняется неопределенность в понятии глэмпингов и модульных отелей и их соотношения, что затрудняет применение государственных механизмов финансирования и поддержки.

Таким образом, исследование управления туризмом в условиях ESG-перехода представляет собой актуальное направление, требующее комплексного подхода и практической фокусировки.

Особое значение приобретают выявление управленческих вызовов, с которыми сталкиваются субъекты туристского рынка при интеграции ESG-принципов, и разработка инструментов, адаптированных к региональным условиям.

Цель настоящего исследования заключается в систематизации управленческих вызовов ESG-трансформации в туристической отрасли России и разработке практических подходов к интеграции ESG-принципов в деятельность туристических компаний, в инвестиционно-инфраструктурное обеспечение развития туризма и региональную политику устойчивого развития.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- систематизации ESG-принципов применительно к туризму;

- анализ ключевых барьеров внедрения ESG-подходов в отрасли, включая институциональные, ресурсные и управленческие ограничения;

- оценка потенциала туризма как инструмента устойчивого развития региона с учетом экологических, социальных и управленческих факторов;

- исследование международной практики ESG-интеграции в туризме и возможности ее адаптации к российским условиям;

- обоснование поэтапной модели ESG-преобразования управления в туристской компании с учетом отраслевой специфики;

- формулировка рекомендаций для управленцев туристических компаний по трансформации системы менеджмента на основе ESG-принципов и инвестиционных инструментов, включая модульное строительство.

Предложенный подход позволяет рассматривать ESG не как абстрактную идеологию, а как конкретный набор ориентиров для менеджмента туристической компании, применимых в современных реалиях, особенно в регионах, заинтересованных в устойчивом, инклюзивном и инвестиционно привлекательном развитии.

МЕТОДЫ

Методологическая основа исследования базируется на концепции устойчивого развития и современных подходах стратегического ESG-управления в корпоративной и государственной практике. Работа использует междисциплинарный подход, отражающий специфику туризма как сферы пересечения экономических, социальных и экологических взаимодействий, что определяет современные тренды в системе менеджмента туристских компаний и регионального развития.

Объектом исследования выступают управленческие практики туристических компаний, а также новые формы туристической инфраструктуры, в частности модульное строительство и глэмпинги, соответствующие принципам ESG и инвестиционной привлекательности. Акцент сделан на механизмах принятия решений, связанных с реализацией экологических, социальных и управленческих аспектов устойчивости, а также на реакции менеджмента компаний и органов власти на новые вызовы, включая внедрение инновационных форм размещения и сервисов, адаптированных под требования устойчивого развития.

Предмет исследования – управленческие модели и стратегии, способствующие интеграции ESG-принципов и клиентоцентричного подхода в стратегическое и операционное управление туристскими компаниями. Особое внимание уделялось тому, как ориентация на

клиента становится связующим элементом между социальной ответственностью, экономической устойчивостью и инвестиционной привлекательностью проектов, включая модульную инфраструктуру.

Для анализа использовались несколько источников и методов. Обзор научной, нормативной и отраслевой литературы по ESG-принципам и устойчивому туризму позволил выявить степень проработанности и существующие методологические пробелы. Анализ кейсов внедрения ESG-подходов на основе отчетов туроператоров, региональных администраций, профессиональных объединений и отраслевых форумов дал возможность оценить распространенность и эффективность ESG-инициатив, включая инвестиции в модульные объекты размещения и устойчивую инфраструктуру в компаниях туристического рынка различных регионов.

Использование экспертных оценок, основанных на интервью с представителями компаний и органов регионального управления туризмом, позволило выявить актуальные барьеры, возможности и факторы успеха внедрения ESG-принципов.

Системный подход позволил выделить уровни реализации ESG: национальный, региональный и корпоративный, а также обосновать комплексный характер решений в туризме – от стратегий менеджмента в компаниях до практических рекомендаций для органов власти, направленных на развитие устойчивой и инвестиционно привлекательной туристической инфраструктуры.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Принципы ESG подхода применительно к сфере туризма

Цели концепции устойчивого развития утверждены Генеральной Ассамблеей ООН 25 сентября 2015 г. в «Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». В этот же период был представлен стратегический подход управления бизнесом, известный как ESG (Environment, Social, Governance). ESG представляет собой широкую перспективу, включающую экологическую ответственность, социальную справедливость и эффективное корпоративное управление, которые становятся обязательными элементами развития современного бизнеса.

Сегодня ESG – это не модный тренд, а новая реальность ведения деятельности: от инклюзивности и доступности услуг, до создания экологичной инфраструктуры, внедрения стандартов корпоративной отчетности и заботы о здоровье сотрудников.

В туристской отрасли внедрение ESG-подхода сопровождается рядом системных вызовов. Прежде всего, это отсутствие единых отраслевых стандартов устойчивости, российские стандарты ESG в туризме находятся на стадии формирования, при этом унифицированной системы их внедрения не существует [21]. Это приводит к высокой степени неопределенности при интеграции принципов устойчивого развития в управление: показатели и методы оценки различаются от региона к региону и от бизнеса к бизнесу, что затрудняет стратегическое планирование и мониторинг. Дополнительным барьером становится низкий уровень управленческих компетенций в области устойчивого развития среди представителей отрасли [5].

Во многих компаниях отсутствуют внутренние регламенты и стратегии, а устойчивость воспринимается как имиджевая инициатива, а не как базовый элемент бизнес-модели.

С точки зрения стратегических приоритетов, значительная часть управленческих решений в туристических компаниях все еще подчинена краткосрочным целям – максимизации загрузки и прибыли, что зачастую вступает в противоречие с экологическими и социальными задачами. Так, рост турпотока увеличивает экономические показатели и налоговые поступления, но одновременно усиливает нагрузку на инфраструктуру, экосистемы и местные сообщества [5].

Это формирует противоречивые управленческие ситуации, когда развитие инфраструктуры и сохранение природного наследия требуют согласованного внедрения ESG-подходов и новых бизнес-моделей.

Особое значение в этом контексте приобретают инвестиции в туристическую инфраструктуру, поскольку именно они задают долгосрочные параметры устойчивости отрасли. Одним из перспективных направлений является модульное строительство как часть ESG-стратегии. Модульные гостиницы, кемпинги и визит-центры позволяют быстро развивать инфраструктуру туризма с минимальным воздействием на окружающую среду [15]. Такие решения отличаются энергоэффективностью, возможностью демонтажа или переноса объектов, а также использованием экологичных материалов.

Инвестиции в модульные объекты позволяют сократить нагрузку на экосистемы, повысить доступность туристских услуг и одновременно обеспечить экономическую эффективность проектов. Таким образом, модульное строительство становится примером того, как

инвестиционный подход и ESG-повестка могут быть интегрированы в развитие отрасли.

На уровне отдельных компаний формируется потребность в трансформации моделей управления. Современные управленцы должны обладать компетенциями в области международных стандартов устойчивого развития (ЦУР ООН, ISO 14001, ISSB, UNWTO Guidelines и др.), стратегического планирования с учетом ESG-рисков, а также навыками нефинансовой отчетности и выстраивания диалога с заинтересованными сторонами. Недостаток этих компетенций, особенно в малом и среднем бизнесе, приводит к тому, что устойчивость воспринимается как внешнее требование, а не как стратегическая ценность. В то же время развитие экотуризма, этнотуризма и гастрономических направлений демонстрирует, что именно интеграция ESG-подходов в управление позволяет компаниям не только формировать конкурентные преимущества, но и способствовать сохранению локальной идентичности и устойчивому развитию регионов [21].

ESG-трансформация в туристских компаниях предполагает глубокую перестройку управленческих практик и корпоративных стратегий. На макроуровне ведется работа по стандартизации нефинансовой отчетности, отвечающей рекомендациям Минэкономразвития Российской Федерации, где предприятиям предлагается раскрывать широкий спектр ESG-показателей: политику устойчивого развития, данные об охране труда, вовлеченности сотрудников, экологическом следе и корпоративном управлении.

Крупные игроки рынка – отельные сети и курорты – уже вынуждены интегрировать комплексные ESG-стратегии в свои бизнес-процессы. Так, курорт «Красная Поляна» реализует инициативу Planet 21 – здесь сокращают использование пластика, минимизируют пищевые отходы, внедряют энергосберегающие технологии и закупают продукцию у местных производителей.

Одновременно «Красная Поляна» и «Роза Хутор» публикуют отчеты в соответствии с международными стандартами GRI и следуют дорожным картам по снижению углеродного следа [8].

Масштабность задач привела к развитию нового сегмента консалтинга – социального консалтинга, ориентированного на поддержку бизнеса в ESG-переходе [7].

На уровне операционного менеджмента ESG-интеграция выражается в формировании корпоративной стратегии устойчивого развития, назначении ответственных за ESG-повестку, проведении анализа существенности

(materiality assessment), разработке KPI и системы внутреннего мониторинга. Важно подчеркнуть, что данные процессы требуют вовлеченности первого лица компании и всех сотрудников, поскольку устойчивость не может быть навязана исключительно административными методами – она должна стать частью организационной культуры и корпоративной идентичности. Таким образом, ESG-менеджмент в туризме – это не формальная процедура, а новый управленческий подход, переосмысляющий стратегические приоритеты отрасли.

Существенным элементом ESG-управления является работа с персоналом и формирование этического позиционирования бренда. Компании внедряют регулярные тренинги по экологии, создают конкурсы идей по снижению экологического следа и реализуют социально значимые проекты. Например, в отеле Kazan Palace by Tasigo сотрудники проходят экотренинги, а в публичных пространствах размещается информация о программах устойчивого развития. Практика подтверждает, что кадровая политика должна учитывать приоритетное вовлечение местных сообществ, что снижает зависимость от приезжих работников и способствует социальной устойчивости. Отдельное внимание уделяется борьбе с «зеленым камуфляжем» – декларации экологических инициатив должны подтверждаться независимой сертификацией и отчетностью. Так, первый российский экоотель Cronwell Inn в г. Санкт-Петербурге подтвердил свой статус международным сертификатом «Зеленый ключ». Инструментами оценки и коммуникации ESG-показателей становятся международные сертификации и рейтинги. Все больше российских компаний стремятся к соответствию мировым стандартам. Так, отели «Красной Поляны» получили сертификаты Green Key, а группа TASIGO – Green Globe, подтверждающий соответствие высоким экологическим требованиям [8]. Региональные примеры показывают, что ESG-подход трансформирует и продуктовую составляющую туризма.

В Татарстане создан экологический маршрут «Волжская тропа», охватывающий 26 особо охраняемых территорий и сотни памятников культуры. В г. Санкт-Петербурге развиваются доступные экомаршруты: «Западный Котлин», «Комаровский берег», парк «Сергиевка», а также виртуальные экскурсии для широкой аудитории.

Таким образом, ESG-принципы начинают менять саму структуру туристского предложения: локализацию сервисов, снижение отходов, формирование устойчивых маршрутов и

внедрение практик экопросвещения. Отсутствие унифицированной системы ESG-отчетности затрудняет сопоставимость данных и масштабное внедрение практик в отрасли.

В условиях слабой институциональной базы в России целесообразно использовать зарубежный опыт. Международная инициатива ESG Framework for Tourism Businesses (UN Tourism, Oxford SDG Impact Lab, easyJet holidays) направлена на создание глобальной унифицированной рамки оценки и отчетности ESG-показателей для туристической отрасли [24]. В исследовании приняли участие почти 600 компаний по всему миру, что подтвердило высокий запрос сектора на адаптированные стандарты. Успешность внедрения зависит от готовности бизнеса к обучению, вовлечения персонала и учета региональной специфики.

Следовательно, российскому туризму необходимо формирование национальных стандартов ESG-отчетности, которые позволят интегрировать отрасль в глобальный процесс устойчивого развития [7,18].

Ключевые направления ESG для туристических компаний систематизированы в табл. 1, которая обобщает международный опыт и может служить ориентиром для формирования отраслевых практик нефинансовой отчетности. Составлено по материалам [7].

Проведенный нами анализ российских управленческих реалий в туристическом секторе позволяет сформулировать ключевые барьеры ESG-трансформации – фрагментарность подходов, недостаток стандартов, дефицит компетенций и ресурсов, особенно у малых и средних предприятий.

Таблица 1. Важнейшие аспекты ESG-подхода для туристических компаний

Table 1. The most important aspects of the ESG approach for travel companies

Environmental (Экологические)	Social (Социальные)	Governance (Управленческие)
Изменение климата и выбросы парниковых газов Влияние на биоразнообразие Использование водных ресурсов Обращение с отходами и вторичная переработка Энергопотребление Качество воздуха Освоение территорий и деградация природных ландшафтов	Свобода объединений и профсоюзов Детский труд Принудительный и обязательный труд Здоровье и безопасность на рабочем месте Недопущение дискриминации, разнообразие и равные возможности	Требования к отчетности Управление рисками Этические кодексы и принципы ведения бизнеса Прозрачность и раскрытие информации Противодействие коррупции Права акционеров

Международная практика демонстрирует, что устойчивое развитие в туризме возможно при условии четкого пошагового подхода, вовлекающего как внутренние ресурсы компании, так и внешние стейкхолдеры.

Модульное строительство – инвестиции в инфраструктуру туризма, отвечающие ESG-концепции

Развитие туристической инфраструктуры в условиях ESG-повестки невозможно без поиска форм, сочетающих экологичность, социальную значимость и экономическую эффективность.

В этом контексте модульное строительство становится одним из наиболее привлекательных инвестиционных направлений. Модульные некапитальные средства размещения – это быстровозводимые конструкции заводского производства (в том числе контейнерного типа или глэмпинги), оборудованные для круглогодичного комфортного пребывания туристов. Их

ключевое преимущество, с инвестиционной точки зрения, относительно низкий порог входа и быстрый срок окупаемости по сравнению с традиционными капитальными отелями. Такие проекты отвечают сразу нескольким задачам ESG. С экологической стороны – минимальное вмешательство в природный ландшафт и возможность демонтажа без ущерба для экосистемы. С социальной – создание рабочих мест и развитие территорий, где строительство капитальных объектов затруднено. С экономической – высокая рентабельность, государственная поддержка снижает финансовую нагрузку, а спрос на формат быстрого комфорта в природных локациях стабильно растет. В федеральном проекте «Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения», входящем в национальный проект «Туризм и гостеприимство», предусмотрено субсидирование бизнеса на финансовое обеспечение или возмещение затрат по приобретению и

монтажу модульных некапитальных коллективных средств размещения. На 2025–2027 гг. выделено 15 млрд руб., субсидируются затраты до 1,5 млн руб. на один номер (но не более 50 % стоимости проекта). Только в 2024 г. на создание модульных средств размещения было выделено более 8 млрд руб., что подтверждает стратегическую значимость направления. Это означает, что государство напрямую участвует в снижении инвестиционных рисков строительства модульных отелей, обеспечивая дополнительную устойчивость бизнес-модели.

Важно подчеркнуть, что речь идет не просто о возведении отдельных объектов. Инвестиционный проект включает комплекс мероприятий: электроснабжение, водоснабжение, водоотведение, благоустройство территории. Таким образом, модульное строительство формирует полноценный сегмент туристической инфраструктуры и становится точкой роста для инвестиций.

Быстрая сборка, гибкая эксплуатация и экологическая нейтральность превращают модульные средства размещения в инструмент, одновременно отвечающий целям устойчивого развития и интересам инвесторов. В условиях увеличения спроса на экотуризм и приключенческие форматы отдыха именно такие проекты становятся примером того, как ESG-подход может приносить не только общественные, но и конкретные экономические выгоды.

Модульные средства размещения особенно актуальны на землях с особыми статусами, в том числе на особо охраняемых природных территориях и землях Прибайкальского национального парка.

В Иркутской области в 2022 г. из федерального бюджета региону была предоставлена субсидия в размере 341,5 млн руб. для строительства 10 модульных отелей. В 2023–2024 гг. с учетом областного софинансирования на поддержку и развитие туризма было выделено 252 млн руб. на создание 170 новых гостиничных номеров.

На субсидии Минэкономразвития в 2023 г. планировалось строительство 10 модульных отелей, в 2024 г. – 15 модульных отелей [12], на строительство модульных некапитальных построек для размещения туристов и создании комфортных условий для отдыха, всего 280 модульных номеров.

В 2023–2024 гг. был увеличен размер субсидий до 602 млн руб., на возведение 477 номеров в 19 проектах. По состоянию на 31 декабря 2024 г. было реализовано 15. Возврат субсидий произошел по четырем проектам – наиболее емким и дорогим. Вместо 600 млн на

577 было реализовано 400 млн на 377 модулей.

В 2025 г. агентство по туризму в Иркутской области объявило единый конкурсный отбор на 2025–2027 гг. по государственной поддержке в форме субсидий на создание модульных средств размещения, на который на 1 апреля было подано 60 заявок.

Требуется анализ причин невыполнения программ и проблем развития сферы модульных средств размещения в туризме. Для этого обратимся к трендам туризма в середине 20-х гг. текущего века.

В мире в этот период, а с 2016 г. и в России, началось развитие коллективных форм размещения в виде глэмпингов, поддержанное федеральными проектами. Глэмпинги – коллективные средства размещения, обеспечивающие комфортное благоустроенное проживание на природе. При своем появлении они имели самую разную форму – шатров, куполов, А-фреймов, домиков на деревьях и т.д. [12] Это породило большую неопределенность по поводу того, что можно отнести к глэмпингам.

Главное – наличие благоустройства: воды, тепла, электричества, сантехнических услуг. На развитие глэмпингов в туризме выделялись значительные средства в виде грантов и субсидий. Российский союз туризма сообщал в 2024 г., что «Росстат пока не научился считать глэмпинги. Но если мы говорим про те объекты, которые сами себя так определяют, то их порядка 700, а вместе с кемпингами – порядка 1000 по России». Взрывной рост наблюдался после пандемии, когда количество глэмпингов ежегодно удваивалось [12]. Параллельно с глэмпингами в туристскую инфраструктуру все чаще стали встраиваться модульные конструкции, пионерами здесь были китайские производители предлагавшие модульные отели, в том числе на экспорт. Российские производители за последние три года также начали производить модульные конструкции для сферы туризма. В то же время до 2025 г. существовала законодательная неопределенность в понятии глэмпингов и модульных средств коллективного размещения, что позволяло отнести к глэмпингам как модульные сооружения, изготовленные заводским образом, так и индивидуально построенные сооружения некапитального характера различной формы (домики, сферы, купола, юрты и др.). С 1 января 2025 г. к глэмпингам отнесли только модульные средства размещения, изготовленные заводским путем, что сделало более прозрачным критерии финансовой поддержки строительства глэмпингов и их соотношение с понятием модульных отелей. Согласно новой редакции закона

«Об основах туристской деятельности» под модульными отелями понимаются огороженные территории с контролируемым доступом и расположенными на них некапитальными строениями, где предоставляют услуги временного размещения и обеспечения временного проживания, то есть места для сна и отдыха, а также оказывают другие дополнительные услуги в сфере туризма [21]. Однако, что такое модульный отель из этого определения не очень понятно. Модульные средства заводского производства включают не только каркас и утепленные стены, внутри него монтируются инженерные сети и мебель. Для установки модульных средств не требуется разрешение на строительство и ввод в эксплуатацию, что значительно сокращает время и финансовые вложения. Выделим проблемы развития модульных средств размещения и глэмпинг-индустрии, характерные для отрасли в целом и, в частности, для Иркутской области. Проблемой является отсутствие законодательно определенных ГОСТов для модульных средств размещения и глэмпингов. Введение ГОСТов важно и для получения финансовой поддержки, и для продвижения объектов. Модульные отели и глэмпинги в условиях сурового климата требуют особого внимания к энергоснабжению объектов. Поддерживать на электрогенераторах и паллетах комфортную температуру в модульных средствах размещения при низких температурах затруднительно и очень дорого. Отсюда – высокая стоимость размещения и недовольство гостей холодом в помещении. В Иркутской области строительство модульных отелей ограничивается нехваткой энергетических мощностей и дороговизной подключения к электросетям, длительным ожиданием подключения к электросетям, из-за чего невозможно сдать в срок средства размещения. Неудобным и долгим является процесс внесения в единый реестр средств размещения. Экологическая экспертиза проекта, проводимая в Минприроды в г. Москве, длится шесть месяцев. Ограничения природоохранного законодательства не дают увеличивать количество номеров, не позволяет строить дороги, линии электропередач, канализационно-очистные сооружения (КОС), водопроводы на многих природных территориях. Отсутствия КОС и полигонов для твердых бытовых отходов (ТБО) связано с высокими затратами владельцев турбаз на вывоз ТБО на дальние расстояния. В связи с сокращением бюджетных средств на строительство дорог, приоритет будет отдан проектам модульных средств размещения при близости к транспортным путям. В то время как

исследования подтверждают, что путешественников все сильнее привлекают приключения [12], осмотр природных объектов и удаленных территорий, сплавы, хайкинг и другие виды активного отдыха на природе, спрос на которых в последние годы вырос в пять раз больше, чем вырос весь внутренний туристский поток [25].

Таким образом, в развитии модульного строительства для сферы туризма существует ряд проблем, решение которых требует совместных действий федеральных и региональных органов управления и бизнеса, при решении которых модульные средства размещения могут стать наиболее развивающимся направлением туризма, создать новые рабочие места и, самое главное, сохранить уникальную и неповторимую природу о. Байкала и Восточной Сибири.

Трансформация модели управления туристской компанией на основе ESG-подхода

Инвестиции в устойчивую инфраструктуру и новые форматы туристских объектов имеют смысл лишь тогда, когда сами компании выстраивают управление в соответствии с ESG-подходом. Иными словами, «зеленые» здания и модульные гостиницы не обеспечат устойчивости бизнеса без внутренней управленческой трансформации. В качестве методологической основы такого преобразования можно использовать пятиэтапную модель ESG-трансформации управления (адаптированную нами из модели [24] к условиям туристского бизнеса) (рисунок).

Представим последовательность управленческих задач, реализация которых позволяет начать внедрение ESG-принципов в компании туристского рынка.

1. Определение желаемого образа компании в контексте ESG-подхода. На этом этапе формируется представление об ESG-принципах применительно к бизнесу компании: какие экологические, социальные и управленческие аспекты необходимо реализовать, чтобы соответствовать ESG-подходу? Например, сохранение природных маршрутов, вовлечение местных сообществ, повышение прозрачности управления, забота о социальном и психологическом состоянии сотрудников. Важно, чтобы это понимание было разделено ключевыми стейкхолдерами: владельцами, топ-менеджерами, сотрудниками, локальными партнерами.

2. Анализ туристского рынка и компаний-конкурентов в бизнесе. Сколько компаний работает на рынке, насколько реализован ESG-подход в компаниях конкурентов? Насколько

компания соответствует ESG-повестке? Какие устойчивые практики уже есть (например, работа с местными поставщиками, экологичные форматы туров, благотворительные инициативы)?

Оценка сравнительной конкурентоспособности компании относительно конкурентов по указанным направлениям. Каков спрос на «зеленые» маршруты, аутентичные форматы отдыха, имеется ли стремление к осознанному потреблению? Используемые методы – интервью с клиентами, партнерами, сотрудниками, бенчмаркинг.

3. Формулировка цели и разработка плана действий. Определение приоритетных задач от простых шагов (например, внедрение сортировки отходов в турофисе) до среднесрочных целей (например, перевести половину туров в «экологичный» формат). Определение параметров целей и доведение до сведения стейкхолдеров. Назначение дат и ответственных за мероприятия. Даже если компания небольшая,

нужен человек, отвечающий за ESG-трансформацию. Внутри компании можно создать рабочую группу или определить «послов устойчивости» – людей, заинтересованных в теме и готовых вести за собой. Если ресурсов недостаточно, часть задач можно вынести на аутсорсинг или привлечь экспертов в рамках образовательных программ.

4. Реализация плана и оценка прогресса в достижении целей. Следует начинать с инициатив, которые видны и имеют значение для клиентов: «зеленые» туры, партнерства с локальными некоммерческими организациями, отказ от одноразового пластика, социальные улучшения для работников компании (внутренние клиенты). Параллельно надо выстраивать систему оценки в виде чек-листов, внутренних отчетов, отзывов и обращений от клиентов. Периодически следует пересматривать цели и подходы в соответствии с изменением потребностей туристов и изменений в команде менеджмента, нововведениями в отрасли.



Этапы ESG-трансформации компании туристского рынка Stages of the ESG transformation of the tourism market company

Этот пошаговый подход позволит менеджменту встроить ESG в логику бизнес-модели компании осознанно и с учетом реалий туристического сектора. Приведем примеры конкретных ESG-практик для компаний туристского рынка по трем направлениям: экологические, социальные и управленческие инициативы, которые можно реализовывать постепенно и адаптировать под масштаб и специфику компании [24].

Экологические инициативы

Раздельный сбор отходов на территории объекта размещения (бумага, пластик, стекло, батарейки) с последующей переработкой.

При отсутствии возможностей раздельной переработки инициатива не имеет смысла. Переход на биоразлагаемые моющие средства и упаковку. Использование дозаторов вместо индивидуальных пластиковых флаконов. Установка экономичных сантехнических приборов:

азраторы, смесители с пониженным расходом воды, системы повторного использования сточных вод. Перевод освещения на LED-лампы, внедрение датчиков движения и автоматического отключения света и кондиционеров. Установка солнечных панелей или подключение к "зеленому" тарифу. При планировании инфраструктуры отказ от освоения охраняемых территорий, сохранение природных ландшафтов, использование местных растений в озеленении. Разработка политики по минимизации углеродного следа: компенсация выбросов, посадка деревьев, участие в климатических инициативах.

Социальные инициативы

Равный доступ к вакансиям в фирме, обеспечение гендерного и возрастного разнообразия, привлечение людей с ограниченными возможностями здоровья. Ведение политики нулевой толерантности к детскому и принудительному труду. Подписанный соответствующий внутренний кодекс.

Обучение сотрудников по стандартам безопасности труда, профилактике выгорания, уважительному взаимодействию. Поддержка локальных поставщиков: закупка продукции у местных фермеров и ремесленников, предлагать местные сувениры.

Включение местных жителей в культурную программу: экскурсии, мастер-классы и др. Участие в жизни сообществ: поддержка школ, инициатив по сохранению культурного наследия, экологические акции. Создание профсоюзов или альтернативных форм обратной связи от персонала. Обеспечение инфраструктурной доступности для гостей с инвалидностью (пандусы, тактильные указатели, адаптированные номера).

Управленческие инициативы

Введение позиции ответственного за устойчивое развитие в управленческой команде. Внедрение KPI по ESG. Разработка и публикация этического кодекса и ESG-политики. Ведение публичной нефинансовой отчетности: стандарт общественного капитала бизнеса, участие в ESG-рейтингах, открытые данные. Обучение команды принципам ответственного бизнеса, основам антикоррупционной политики, правам работников. Регулярная оценка ESG-рисков (климатических, кадровых, правовых) и включение их в стратегическое планирование. Гарантия прозрачности маркетинга: в рекламных материалах и на сайте указывать реальные устойчивые практики. Обеспечение соблюдения всех применимых экологических, трудовых и финансовых норм, прохождение независимых аудитов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внедрение ESG-подходов в туризме – это системная трансформация, затрагивающая стратегию, операционную деятельность и корпоративную культуру. ESG становится новой управленческой рамкой, встраивающей устойчивость в основу бизнес-модели туристских компаний – от проектирования инфраструктуры и продуктов до работы с территориями, сообществами и инвесторами.

Результаты проведенного исследования подтверждают, что одним из наиболее перспективных направлений ESG-инвестиций в туризме является развитие модульного строительства. Эти решения сочетают экологичность (минимальное вмешательство в природный ландшафт, низкий углеродный след), социальную значимость (создание рабочих мест и развитие регионов с ограниченной инфраструктурой) и экономическую эффективность (снижение порога входа и быстрый срок окупаемости). Более того, федеральные меры поддержки дополнительно укрепляют инвестиционную привлекательность данного сегмента и делают модульные средства размещения не только инструментом устойчивого развития, но и новым инвестиционным продуктом, обеспечивающим синергию интересов государства, бизнеса и общества.

Развитие модульных средств размещения требует согласованных действий федеральных и региональных органов управления и бизнеса. Исследование показало, что успешная ESG-трансформация невозможна без клиентоцентричности.

Туристы становятся ключевыми стейкхолдерами, которые оценивают не только комфорт и сервис, но и экологичность, социальную ответственность, этичность компании. Их удовлетворенность и лояльность напрямую зависят от качества внедренных устойчивых практик – от «зеленых» маршрутов и активных видов отдыха на природе до поддержки местных сообществ. Клиент становится индикатором устойчивости бизнеса.

Таким образом, перспективы ESG в туризме напрямую связаны с системностью и интеграцией на двух уровнях. На государственном требуется нормативная база, поддержка отраслевых стандартов и стимулирование устойчивых инвестиций, включая развитие модульной инфраструктуры. На корпоративном необходима включенность управленческих команд, внедрение инструментов оценки и прозрачной отчетности, а также развитие компетенций, позволяющих сочетать клиентоцентричность с принципами устойчивости.

Только при наличии долгосрочной стратегии, ориентированной на баланс интересов бизнеса, общества и экосистем, туризм может стать не просто быстрорастущей отраслью, а драйвером ответственного развития террито-

рий. Модульное строительство в этом контексте выступает показателем того, что ESG-инвестиции способны приносить реальную экономическую отдачу, формируя новые стандарты качества туристической среды.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Войнова Я.А., Мишулина С.И. ESG трансформация как инструмент управления устойчивым развитием туризма // Российские регионы: взгляд в будущее. 2024. Т. 11. № 3-4. С. 34–51. EDN: INWWJG.
2. Витковская Н.Г., Ухина Т.В., Саркисов Л.С. Развитие туризма под влиянием принципов ESG // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 4. С. 196–200. <https://doi.org/10.23672/SAE.2024.4.4.008>. EDN: NYFNRC.
3. Бриль Г., Келл Г., Раше А. Устойчивое инвестирование: навигатор по миру ESG. М.: Альпина PRO, 2024. 576 с.
4. Галазова С.С. Влияние ESG-факторов на устойчивое развитие компаний и финансовую результативность корпоративного сектора // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2018. № 4. С. 81–86. EDN: LFGNUH.
5. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е. Изменение парадигмы управления компанией в индустрии гостеприимства и туризма в экономике трансформаций // Индустрия гостеприимства и туризма: современные вызовы и решения. Материалы Междунар. науч.-практ. конф. (г. Иркутск, 09–10 апреля 2025 г.). Иркутск, 2025. С. 78–84. EDN: WYOPCD.
6. Калюжнова Н.Я., Лидин К.Л., Шарафутдинов В.Н. Образ России как фактор туристической конкурентоспособности: монография. Иркутск: Изд.-во Иркутского государственного университета, 2012. 216 с. EDN: RSLTAT.
7. Калюжнова Н.Я., Ширококолобова Г.В. Особенности и проблемы развития глэмпингов в Иркутской области // Вестник факультета бизнес-коммуникации и информатики Иркутского государственного университета. Иркутск: ООО «ЦентрНаучСервис», 2023. С. 65–79. EDN: CBTLWC.
8. Кошурникова Ю.Е. Туриология. Первые шаги в профессии мечты. М.: Литрес, 2025. 130 с.
9. Матвеева М.В., Пешков В.В., Козьма М.В. Оценка рисков и возможностей, связанных с ESG-факторами в инвестиционно-строительных проектах // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2024. Т. 14. № 3. С. 474–486. <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2024-3-474-486>. EDN: ZKPGWN.
10. Морозов М.А., Ковальчук А.П. Направления ESG-трансформации бизнес-процессов в индустрии гостеприимства // Горизонты экономики. 2023. № 3. С. 58–65. EDN: YWVKCI.
11. Каз Е.М., Краковецкая И.В., Нехода Е.В., Редчикова Н.А. Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие. Томск: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2020. 214 с. EDN: HVXEPN.
12. Рубанова Н.И., Рассохина Т.В., Саар В.С., Шагаров Л.М. Проблемы внедрения принципов устойчивого развития и концептов «зеленой» экономики в гостиничных предприятиях Российской Федерации // Вестник РМАТ. 2023. № 2. С. 11–20. EDN: FNKYU.
13. Голубев А.П. Социально ответственные инвестиции в зарубежной практике применения // Инновации и инвестиции. 2018. № 6. С. 37–41. EDN: CGITKJ.
14. Ерохина Т.Б., Хакимова М.Д. Концепция устойчивого роста (ESG) как инструмент для привлечения инвесторов // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2022. № 1. С. 29–34. <https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.90.65.003>. EDN: FINWDZ.
15. Львова Н.А. Ответственные инвестиции: теория, практика и перспективы для Российской Федерации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2019. № 3. С. 56–67. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2019-12-3-56-67>. EDN: RQWXWY.
16. Брче М.А., Омельченко И.Н., Шааб А. Устойчивое развитие: механизмы реализации. М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), 2020. 172 с. EDN: CLXDRL.
17. Свиридов Д. Устойчивый туризм: каким образом ESG меняет индустрию путешествий // РБК. Тренды. 2022. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/green/6304d1ab9a7947265b31deec> (дата обращения: 21.06.2025).
18. Старикова Е.А. Реализация ESG-повестки в деятельности МСП в России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4. № 5. С. 107–115. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.05.04.015>. EDN: LPQXOK.

19. Старков Р.Ф., Цыдендамбаева А.Б. Жизнь без полиэтиленовых пакетов // Байкальская наука: идеи, инновации, инвестиции. Иркутск: Изд.-во Иркутского национального исследовательского технического университета, 2019. С. 20–25. EDN: OQDFBH.
20. Петренко Л.Д. ESG-критерии в практике принятия инвестиционных решений // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 11-2. С. 100–102. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.101.11.050>. EDN: LZONTB.
21. Полюшко Ю. Бизнес-процессы в гостинице. Екатеринбург: Издательские решения, 2024. 170 с.
22. Шаронов А., Дубовицкая Е. Устойчивое развитие. Как обеспечивать рост бизнеса и создавать долгосрочные ценности. М.: МИФ, 2025. 292 с.
23. Legendre T.S., Ding A., Ki-Joon Back A Bibliometric Analysis of the Hospitality and Tourism Environmental, Social, and Governance (ESG) Literature // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2024. Vol. 58. P. 309–321. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.003>.
24. Агекян А. Гений места: как альянс власти, бизнеса и сообщества меняет города. М.: Альпина PRO, 2025. 240 с.
25. Агиева М.Т., Белявский Г.И., Горбанёва О.И., Данилова Н.В., Землякова И.А., Королёв А.В. и др. Теория управления устойчивым развитием активных систем: модели и приложения. Монография. Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2024. 330 с. EDN: AUTNIN.

REFERENCES

1. Voinova Ya.A., Mishulina S.I. ESG Transformation as a Tool for Managing Sustainable Tourism Development. *Russian Regions: Looking Into the Future*. 2024;11(3-4):34-51. (In Russ.). EDN: INWWJG.
2. Vitkovskaya N.G., Ukhina T.V., Sarkisov L.S. Tourism Development Influenced By ESG Principles. *Humanities, Social-Economic and Social Sciences*. 2024;4:196-200. (In Russ.). <https://doi.org/10.23672/SAE.2024.4.4.008>. EDN: NYFNRC.
3. Bril G., Kell G., Rashe A. *Sustainable Investing: A Navigator Through the World of ESG*. Moscow: Alpina PRO, 2024. 576 p. (In Russ.).
4. Galazova S.S. Influence of ESG-Factors on Sustainable Development of Companies and Financial Performance of Corporate Sector. *Vestnik of Rostov state University (RINH)*. 2018;4:81-86. (In Russ.). EDN: LFGNUH.
5. Kalyuzhnova N.Ya., Koshurnikova Yu.E. Changing the Paradigm of Company Management in the Hospitality and Tourism Industry in the Transformation Economy. In: *Industriya gostepriimstva i turizma: sovremennye vyzovy i resheniya. Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii = Hospitality and Tourism Industry: Current Challenges and Solutions. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. 09–10 April 2025, Irkutsk. Irkutsk; 2025. P. 78–84. (In Russ.). EDN: WYOPCD.
6. Kalyuzhnova N.YA., Lidin K.L., Sharafutdinov V.N. *The Image of Russia as a Factor in Tourism Competitiveness: Monograph*. Irkutsk: Irkutsk State University Press, 2012. 216 p. (In Russ.). EDN: RSLTAT.
7. Kalyuzhnova N.Ya., Shirokolobova G.V. Main Features and Problems in the Development of Glampings in the Irkutsk Region. In: *Bulletin of the Faculty of Business Communications and Informatics of Irkutsk State University*. Irkutsk: ООО "TsentrNauchServis", 2023. P. 65–79. (In Russ.). EDN: CBTLWC.
8. Koshurnikova Yu.E. *Turology. First Steps in Your Dream Profession*. Moscow: Litres, 2025. 130 p. (In Russ.).
9. Matveeva M.V., Peshkov V.V., Kozma M.V. Assessing Risks and Opportunities Associated with ESG Factors in Investment Projects. *Proceedings of Universities. Investment. Construction. Real estate*. 2024;14(3):474-486. (In Russ.). <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2024-3-474-486>. EDN: ZKPGWH.
10. Morozov M.A., Kovalchuk A.P. Directions of ESG-Transformation of Business Processes In the Hospitality Industry. *Gorizonty ehkonomiki*. 2023;3:58-65. (In Russ.). EDN: YWVKCI.
11. Kaz E.M., Krakovetskaya I.V., Nekhoda E.V., Redchikova N.A. *Business Models of Companies and Sustainable Development*. Tomsk: National Research Tomsk State University, 2020. 214 p. (In Russ.). EDN: HVXEPN.
12. Rubanova N.I., Rassokhina T.V., Saar V.S., Shagarov L.M. Problems of Implementation of the Principles of Sustainable Development and Concepts of Green Economy in the Hotel Enterprises of the Russian Federations. *Vestnik RMAT*. 2023;2:11-20. (In Russ.). EDN: FNKYU.
13. Golubev A.P. Socially Responsible Investments in Foreign Practice. *Innovation & Investment*. 2018;6:37-41. (In Russ.). EDN: CGITKJ.
14. Erokhina T.B., Khakimova M.D. Concept of Sustainable Growth (ESG) As a Tool for Attracting Investors. *Vestnik of Rostov state University (RINH)*. 2022;1:29-34. (In Russ.). <https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.90.65.003>. EDN: FINWDZ.
15. Lvova N.A. Responsible Investments: Theory, Practice, Prospects for the Russian Federation. *Scientific Journal NRU ITMO. Series Economics and Environmental Management*. 2019;3:56-67. (In Russ.). <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2019-12-3-56-67>. EDN: RQWXWY.

16. Brche M.A., Omelchenko I.N., Shaab A. *Sustainable Development: Implementation Mechanisms*. Moscow: Bauman Moscow State Technical University (National Research University), 2020. 172 p. (In Russ.). EDN: CLXDRL.
17. Sviridov D. Sustainable Tourism: How ESG is Changing the Travel Industry. *RBC. Trends*. 2022. Available from: <https://trends.rbc.ru/trends/green/6304d1ab9a7947265b31deec> [Accessed 21 June 2025]. (In Russ.).
18. Starikova E.A. Implementation of the ESG Agenda in the Activities of SMES in Russia. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024;4(5):107-115. (In Russ.). <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.05.04.015>. EDN: LPQXOK.
19. Starkov R.F., Tsydendambaeva A.B. Life without Plastic Bags. In: *Baikal Science: Ideas, Innovations, Investments*. Irkutsk: Publishing house of Irkutsk National Research Technical University, 2019. P. 20–25. (In Russ.). EDN: OQDFBH.
20. Petrenko L.D. ESG-Criteria in the Investment Decision-Making Practice. *International Research Journal*. 2020;11-2:100-102. (In Russ.). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.101.11.050>. EDN: LZONTB.
21. Polyushko Yu. *Business Processes in a Hotel*. Ekaterinburg: Publishing Solutions, 2024. 170 p. (In Russ.).
22. Sharonov A., Dubovitskaya E. *Sustainable Development. How to Ensure Business Growth and Create Long-Term Value*. Moscow: MIF, 2025. 292 p. (In Russ.).
23. Legendre T.S., Ding A., Ki-Joon Back A Bibliometric Analysis of the Hospitality and Tourism Environmental, Social, and Governance (ESG) Literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2024;58:309-321. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.003>.
24. Agekyan A. *Genius Loci: How the Alliance of Government, Business, and Community Transforms Cities*. Moscow: Alpina PRO, 2025. 240 p. (In Russ.).
25. Agieva M.T., Belyavskii G.I., Gorbaneva O.I., Danilova N.V., Zemlyakova I.A., Korolev A.V. et all. *Theory of Sustainable Development Management of Active Systems: Models and Applications. Monograph*. Rostov-on-Don: Southern Federal University, 2024. 330 p. (In Russ.). EDN: AUTNIN.

Информация об авторах

Калюжнова Надежда Яковлевна,
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
экономической теории и управления,
Иркутский государственный университет,
664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1, Россия,
✉e-mail: 2010nyk@mail.ru
Author ID: 149704

Кошурникова Юлия Евгеньевна,
директор,
ООО «Байкальская радуга»,
665932, г. Байкальск, мкр. Гагарина, д. 218,
Россия,
e-mail: jk_irk@mail.ru

Широколобова Галина Владимировна,
директор,
ООО «Цифровая лаборатория»,
664000, п. Новолиси́ха, ул. Славянская, 4,
Россия,
e-mail: gall@list.ru

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад
в подготовку публикации.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта
интересов.

Information about the authors

Nadezhda Ya. Kalyuzhnova,
Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department
of Economic Theory and Management,
Irkutsk State University,
1 Karl Marx St., Irkutsk 664003, Russia,
e-mail: 2010nyk@mail.ru
Author ID: 149704

Yulia E. Koshurnikova,
Director,
LLC Baikal Rainbow,
218 Gagarin Microdistrict, Baikalsk 665932,
Russia,
e-mail: jk_irk@mail.ru

Galina V. Shirokolobova,
Director,
LLC *Digital Laboratory*,
4 Slavyanskaya St., Novolisikha settlement 664000,
Russia,
e-mail: gall@list.ru

Contribution of the authors

The authors contributed equally to this article.

Conflict of interests

The authors declare no conflict of interests
regarding the publication of this article.

Все авторы прочитали и одобрили
окончательный вариант рукописи.

The final manuscript has been read and ap-proved
by all the co-authors.

Информация о статье

Статья поступила в редакцию 24.06.2025.
Одобрена после рецензирования 25.07.2025.
Принята к публикации 07.08.2025.

Information about the article

The article was submitted 24.06.2025.
Approved after reviewing 25.07.2025.
Accepted for publication 07.08.2025.