



DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2022.4.9>

UDC 338.48-6:502/504  
LBC 65.2/4

Submitted: 27.09.2022  
Accepted: 21.10.2022

## GREEN TRANSFORMATION OF TOURISM ENTERPRISES BUSINESS MODELS<sup>1</sup>

**Svetlana I. Mishulina**

Federal Research Centre the Subtropical Scientific Centre of the Russian Academy of Sciences,  
Sochi, Russian Federation

**Abstract.** Business adjustment to dynamically changing market conditions and the environment, including environmental challenges and risks, requires extensive use of innovations. In turn, capacities of product, technological, organizational and other innovations often cannot be fully implemented within the current business model (BM) framework. The solution assumes a systematic approach, including innovative transformation of both BM single elements and the logic of the company value understanding, its offer generation and profit allocation. The need for business to meet the sustainable development criteria and the search for ways to integrate sustainable development goals into existing business models have led to the emergence of sustainable business model (SBM) concept, and the number of studies and relevant publications has been steadily increasing in recent years. At the same time, there are only a few research trying to adjust the SBM concept to tourism. Others are in their initial stage, and therefore unanswered questions remain, of which the key ones are about the fundamental differences between SBM and traditional BM, incentives for BM amendments, and the options for companies to incorporate sustainability into their BM. The research aims at developing a scheme for tourist companies' BM transformation from traditional into green business models (GBM), which required preliminary analysis of the GBM essence and key characteristics. The research methodology includes comparative analysis of key parameters in structural components for both traditional and green BM of companies operating in the tourist market. Canvas nine-block BM is taken as a basis. Result: the essence and key characteristics of the GBM are identified, possible ways of transforming business models of tourism enterprises into green ones are identified and presented in the form of a schematic model, modern trends in the greening of BM tourism enterprises are analyzed.

**Key words:** tourism, sustainable development, green economy, green business model, green transformation.

**Citation.** Mishulina S.I. Green Transformation of Tourism Enterprises Business Models. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2022, vol. 24, no. 4, pp. 106-118. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2022.4.9>

УДК 338.48-6:502/504  
ББК 65.2/4

Дата поступления статьи: 27.09.2022  
Дата принятия статьи: 21.10.2022

## ЗЕЛЕНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА<sup>1</sup>

**Светлана Ивановна Мишулина**

Федеральный исследовательский центр Субтропический научный центр РАН,  
г. Сочи, Российская Федерация

**Аннотация.** Адаптация бизнеса к динамично изменяющимся условиям рынка и окружающей среды, включая экологические вызовы и риски, требует широкого применения инноваций. В свою очередь, потенциал продуктовых, технологических, организационных и иных инноваций часто не может быть реализован в полной мере в рамках действующей бизнес-модели (БМ). Решение предполагает системный подход, включающий инновационную трансформацию как отдельных элементов БМ, так и логики понимания ценности компании, создания ею предложения и присвоения прибыли. Необходимость соответствия бизнеса критериям устойчивого развития и поиск путей интеграции целей устойчивого развития в действующие бизнес-модели привели к возникновению концепции устойчивой бизнес-модели (УБМ), количество исследований

которой и соответствующих публикаций неуклонно растет в последние годы. Вместе с тем работ, пытающихся адаптировать концепцию УБМ к туризму, крайне мало, исследования находятся в зачаточном состоянии, в связи с чем остается целый ряд открытых вопросов, главные из которых – каковы принципиальные отличия УБМ от традиционных БМ, какова мотивация смены БМ и как компании могут включить устойчивость в свои БМ. Целью работы явилась разработка схемы трансформации традиционных БМ туристских компаний в зеленые бизнес-модели (ЗБМ). *Методология исследования*: системный подход к анализу взаимосвязанных изменений моделей потребительского поведения туристов и бизнес-моделей производителей туристского продукта; сравнительный анализ основных параметров структурных блоков традиционных и зеленых БМ компаний, работающих на туристском рынке. За основу принята 9-блочная БМ Canvas. *Результаты*: выявлены сущность и ключевые характеристики ЗБМ, определены и представлены в форме схематичной модели возможные пути трансформации бизнес-моделей предприятий индустрии туризма в зеленые, проанализированы современные тенденции в экологизации БМ туристских предприятий. Практическая значимость результатов исследований определяется возможностью их использования в процессе разработки эффективных моделей устойчивого развития и адаптации туристского бизнеса к новым экологически обусловленным вызовам и рискам.

**Ключевые слова:** индустрия туризма, устойчивое развитие, зеленая экономика, зеленая бизнес-модель, зеленая трансформация.

**Цитирование.** Мишулина С. И. Зеленая трансформация бизнес-моделей предприятий индустрии туризма // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2022. – Т. 24, № 4. – С. 106–118. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2022.4.9>

## Введение

Рост интереса к бизнес-моделям (далее – БМ) как эффективным инструментам стратегического управления определяется рядом объективных причин. Основные – высокая скорость и долгосрочный характер происходящих в технологической сфере и в бизнес-среде изменений, рост неопределенности и рисков, связанных как с трансформацией экономики, так и с вызовами, обусловленными изменениями окружающей природной среды и климата, и, как следствие, потребностей и моделей поведения потребителей. Способность учитывать формирующиеся тренды и включать их в собственные адаптивные механизмы превращения вызовов в возможности определяет стратегическую устойчивость развития бизнеса. При этом традиционные инновационные модели демонстрируют недостаточную эффективность в решении этих задач, требуя не только инноваций в отдельных продуктах и бизнес-процессах, но и системной инновационной трансформации БМ в целом.

Доступность и универсальность БМ, их адаптивность и эффективность способствуют расширению сферы их применения как на новые отрасли и сферы деятельности, так и на решение новых задач, среди которых – задача по интеграции целей (целей устойчивого развития ООН, далее – ЦУР) и принципов устойчивого

развития в логику понимания ценности компании и логику создания ею предложения и присвоения прибыли. Решение этой задачи привело к возникновению и развитию концепции устойчивой бизнес-модели (далее – УБМ).

Анализ отечественной и зарубежной научной литературы позволяет сделать вывод о крайне ограниченном числе исследований применимости концепции УБМ к сфере туризма, в связи с чем остается целый ряд открытых вопросов, среди которых сущностные характеристики УБМ, ее отличия от традиционной БМ, направления и пути экологизации БМ компаний, участвующих в производстве комплексного туристского продукта.

Цель работы – анализ сущности экологически ориентированных бизнес-моделей, выявление их основных характеристик и особенностей, для последующего определения условий, путей и методов экологической модернизации процессов производства и потребления туристского продукта, а также анализ современных тенденций зеленой трансформации бизнес-моделей в туризме.

## Теоретические подходы к определению бизнес-модели

В современной теории и практике управления бизнес-модель рассматривается как инструмент управления, представляющий собой

стратегическую конструкцию, отражающую основную логику создания ценности и освоения рынка.

Концепция БМ стала особенно популярной в 1990-х гг. как инструмент, позволяющий понять, как новые виды бизнеса (онлайн-продажи, web-услуги и др.) возникли и стали прибыльными.

Дальнейшее развитие этого инструмента управления можно проследить через анализ трансформации его определений. Первоначально БМ рассматривалась как концепция или описание взаимосвязанных элементов внутрифирменной системы управления и связывающих их процессов. Так, М. Аль-Дебей (Al-Debei) с соавторами описывали ее как абстрактное текстовое или графическое представление соответствующих структур архитектуры моделей, разработанных организацией, и всех продуктов и услуг, предлагаемых ею и необходимых для достижения ее целей [Al-Debei et al., 2008].

А. Остервальдер (Osterwalder) и Ю. Пиньер (Pigneur) определили БМ как концептуальный инструмент, содержащий набор элементов с их взаимосвязью с поставленными целями, позволяющий раскрыть бизнес-логику компании, или как описание ценности, которую предприятие способно предоставить сегментам рынка, описание самой организации, а также ее сетевых связей с партнерами по цепочке создания ценности [Osterwalder et al., 2010, p. 28–29].

Практически одновременно с ними Д. Тис (Teese) рассматривал БМ с точки зрения ее практического применения как способ, которым компания явно или неявно понимает и описывает структуру ценности, механизм ее создания, предоставления потребителю и захвата рынка, способ, которым предприятие предоставляет клиентам ценность, побуждает клиентов платить за эту ценность и конвертирует доходы в прибыль [Teese, 2010, p. 191].

Развитие теории стейкхолдеров и углубление понимания их роли в создании ценности отразились в определении С. Прендевиля (Prendeville) и Н. Бокен (Bocken), которые рассматривают БМ как упорядочивание деловых операций между компанией, ее клиентами, партнерами и поставщиками, организацию их участия в создании и присвоении ценности [Prendeville et al., 2017].

Свой вклад в дальнейшую разработку концепции бизнес-модели внесли и российские ученые, посвятившие свои работы как анализу этапов развития и эволюции концепции БМ, углублению теоретико-методологических подходов [Арсенова и др., 2017; Исаева и др., 2020; Короткова, 2019; Третьяк и др., 2016], так и проблемам адаптации БМ к особенностям различных отраслей и видов деятельности [Арсенова и др., 2015; Сбоева, 2020; Чеберко и др., 2016]. Так, например, О.А. Третьяк и Д.Е. Климанов анализируют БМ с точки зрения цепочки создания ценности и теории организационных сетей: «Бизнес-модель имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке. Данный процесс, в свою очередь, является источником получения доходов для всех включенных в него агентов взаимодействия, а также некоторую сложившуюся структуру (архитектуру) взаимодействия компаний на рынке» [Третьяк и др., 2016, с. 116]. Авторы подчеркивают, что БМ компаний могут различаться по механизму присвоения создаваемой всеми участниками цепочки ценности.

Анализируя структуру БМ, Д. Тис выделил три обязательных структурных блока: 1) предложение ценности – то, что предлагается клиентам, как компания удовлетворяет их потребности; 2) создание ценности – процессы и действия, включая ресурсы и средства, а также их распределение по цепочке создания ценности; 3) захват ценности (value capture) – механизм извлечения прибыли [Teese, 2010]. В ходе последующих исследований набор элементов расширился, детализируя структуру, как с целью адаптации БМ к отраслевым особенностям, так и исходя из специфики самих моделей или изменения внешней среды. Пример – БМ Canvas, широко применяемая исследователями и практиками, включает 9 структурных блоков: предложение ценности, ключевые действия, ключевые ресурсы, взаимоотношения (коммуникации) с клиентами, каналы распределения, ключевые партнеры, рыночные сегменты, структура затрат и потоки доходов [Díaz-Díaz et al., 2017; Osterwalder et al., 2010]. Наборы, представляющие различные комбинации этих компонентов, используются и другими авторами.

Завершая обзор теоретических подходов к определению сущности БМ, можно сказать, что в самом общем смысле БМ представляет собой системный подход к объяснению того, как компании ведут бизнес. Она описывает как процессы создания ценности, так и механизм получения прибыли, при этом экономические выгоды рассматриваются в качестве доминирующего вида ценности для компании и основного стимула для разработки новых бизнес-моделей.

В данном исследовании под БМ понимается компактное системное представление основных элементов процесса создания и предложения компанией ценности, получения доходов и их конвертации в прибыль, а также взаимосвязей между структурными элементами и стратегическими целями компании.

Разработка концепции БМ продолжается, как в целях учета отраслевых особенностей ведения бизнеса, так и в направлении генерализации подходов и построения универсальной структуры БМ. Важной современной тенденцией, значимой для исследования процессов зеленой трансформации БМ, является расширение понятия ценности: она не рассматривается исключительно с точки зрения финансового успеха, а включает выгоды, выходящие за рамки прибыльности компании и обусловленные взаимодействием с широким кругом стейкхолдеров (создание ценности для клиента, для фирмы, для стейкхолдеров, включая общество и окружающую природную среду, далее – ОПС). Расширяются исследования процессов разработки и внедрения БМ. Предпринимаются попытки комбинирования статического (структура) и динамического (инновации) подходов к анализу БМ. При этом инновации рассматриваются как критически важный фактор трансформации БМ (в том числе зеленой).

Трансформация БМ в целях обеспечения конкурентоспособности и адаптации бизнеса к динамично изменяющимся условиям рынка и окружающей среды (включая экологические и климатические вызовы и риски) предполагает внедрение инноваций. В свою очередь потенциал продуктовых, технологических, организационных и иных инноваций часто не может быть реализован в полной мере в рамках действующей БМ, что требует ее об-

новления. Эта взаимосвязь создает возможность повысить результативность деятельности компании и укрепить положение на рынке путем анализа и трансформации БМ (инновация бизнес-модели, далее – ИБМ). Следует согласиться с мнением авторов, считающих, что завтрашние конкурентные преимущества компаний будут основываться не на инновационных продуктах и процессах, а на инновационных БМ [Гасман и др., 2016].

### **Бизнес-модель как инструмент экологизации бизнеса**

Доступность и универсальность бизнес-моделей как стратегического инструмента управления привели к тому, что в течение двух десятилетий наблюдалось расширение сферы их применения не только на другие отрасли, но и на решение новых задач, возникающих как следствие изменений бизнес-среды. Примером такой конкретной задачи является необходимость соответствия бизнеса критериям устойчивого развития и соответствующей трансформации БМ – интеграции целей устойчивого развития в существующую БМ, либо кардинальной ее перестройки на основе применения экоиноваций. Решение этой задачи привело к возникновению концепции устойчивой бизнес-модели (*sustainable business model*), рассматривающей ее в первую очередь как инструмент интеграции целей и принципов устойчивого развития в логику понимания ценности компании и логику создания ею предложения и присвоения прибыли [Abdelkafi et al., 2016].

М. Гейсдорфер (Geissdoerfer) с соавторами определяют устойчивую бизнес-модель как набор элементов, в которых взаимосвязи между элементами традиционной БМ и их взаимодействие с заинтересованными сторонами создают, обеспечивают, улавливают и обменивают устойчивую ценность для многих заинтересованных сторон [Geissdoerfer et al., 2016]. Устойчивость в данном случае понимается широко как гармонизация экономических, экологических и социальных аспектов деятельности компании и предполагает достижение экономических целей компании при минимизации отрицательных и максимизации положительных экстерналий для общества и ОПС, то есть так, чтобы это было вы-

годно всем стейкхолдерам [Sustainable ... , 2019]. Некоторые авторы связывают концепцию БМ с устойчивостью через Triple bottom line<sup>2</sup>, другие акцентируют внимание на необходимости интеграции в УБМ целей компаний с ЦУР ООН [Бизнес-модели ... , 2020; Wocken, 2021]. Так, авторы коллективной монографии «Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие» отмечают, что компании изменяют свои БМ, переходя от традиционных БМ к УБМ, увязанным с ЦУР ООН и ориентированным на создание ценности для широкого круга стейкхолдеров, способствующим устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе с учетом экологизации и социализации деятельности и распределения созданной стоимости, понимания последствий принимаемых решений в социальной и экологической сферах [Бизнес-модели ... , 2020, с. 105].

Концепция УБМ основана на сочетании концепций бизнес-модели, устойчивого развития и коинноваций, теории стейкхолдеров и теории стратегического управления. Ключевым условием адаптации традиционной БМ к целям устойчивого развития, как уже отмечалось выше, является ее инновационная перестройка, определяемая как инновация БМ (Business Model Innovation – BMI). ИБМ, по мнению ряда исследователей [Weiss et al., 2019], подразумевает радикальную перестройку по крайней мере двух из четырех ключевых элементов БМ, к которым относятся предложение ценности, создание ценности, рыночные сегменты, структура затрат и потоки доходов. В соответствии с таким подходом авторы предлагают под устойчивыми понимать БМ, в которых произведены изменения по крайней мере двух из четырех ключевых элементов БМ с целью получения экономической ценности при сокращении ее экологического следа в течение всего жизненного цикла создаваемой ценности [Weiss et al., 2019].

Нэнси Бокен (Wocken) с соавторами определяют ИБМ как инновации, которые создают значительные положительные и/или существенно сокращают отрицательные последствия для окружающей среды и/или общества через изменения в способах, которыми организация и участники ее цепочки создания ценности производят, доставляют и присваивают ценность (то есть создают экономическую

ценность) или изменяют свое ценностное предложение [A Value ... , 2013].

В экономической литературе для обозначения экологоориентированных БМ применяется широкий спектр понятий – устойчивые БМ, ответственные БМ, зеленые БМ, циркулярные БМ и т. п. В некоторых исследованиях понятия «устойчивая бизнес-модель» и «зеленая бизнес-модель» (далее – ЗБМ) используются как синонимы. Так, например, интерактивный навигатор по зеленым бизнес-моделям (GBM NAVIGATOR), предлагая определение ЗБМ, включает в нее не только экологические, но и социальные ценности: «...зеленые бизнес-модели предоставляют продукты и услуги с экономическими, экологическими и социальными выгодами для общества и бизнеса по всей цепочке поставок и тем самым повышают конкурентоспособность, инклюзивность и инновационность бизнеса» [Green Business Model ... , 2015, p. 18]. По нашему мнению, понятие УБМ шире ЗБМ, поскольку рассматривается как реакция бизнеса на новые вызовы (включая не только экологические, климатические, но и социальные), требующие инновационных подходов как для адаптации к новым условиям, так и для перехода к новым видам деятельности, и активного вовлечения в эти процессы заинтересованных сторон.

Констатируя отсутствие общепринятого на международном уровне определения ЗБМ, интерактивный навигатор по зеленым бизнес-моделям GBM NAVIGATOR приводит ряд наиболее известных и широко применяемых, в том числе международными организациями, определений, демонстрирующих разнообразие существующих подходов. Определение, данное в Зеленой книге<sup>3</sup>, обобщающей опыт стран Северной Европы: зеленые бизнес-модели – бизнес-модели, которые поддерживают разработку продуктов и услуг (систем), обладающих экологическими преимуществами, сокращение использования ресурсов / отходов и являются рентабельными. Эти бизнес-модели оказывают меньшее воздействие на окружающую среду, чем традиционные БМ. Преимущество данного определения, на наш взгляд, заключается в том, что в нем экономические ценности перестают быть доминирующими, в отличие от традиционных БМ.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в своих документах определяет зеленую бизнес-модель достаточно широко, как модель, радикально отличающуюся от традиционных способов предоставления продуктов и услуг с потенциалом для значительного повышения экологической устойчивости [Eco-Innovation ... , 2010], привязывая ее к концепции циркулярной экономики по мере развития обеих концепций [Business Models ... , 2019].

ЗБМ в отличие от традиционных, включающих в качестве обязательных блоков определение бюджета, процессы проектирования и каналы распространения продукции и предоставления услуг, во главу угла ставит экологическую ценность предложения и минимизацию воздействия на ОПС, и уже на этой основе определяются возможные доходы и способы их получения. Такая трансформация целей предполагает изменение подходов к определению ценности, бюджетированию, проектированию и другим структурным элементам БМ.

Главными отличиями ЗБМ являются широкое вовлечение в ее разработку и реализацию широкого круга стейкхолдеров и внедрение зеленых решений, обеспечивающих сокращение негативного воздействия в течение всего жизненного цикла продуктов и услуг. Экологически устойчивое производство предполагает определение уровня устойчивости уже на этапе дизайна нового продукта, а также ресурсоэффективное производственное потребление, что в свою очередь требует соответствующей перестройки сети поставок и роста объемов зеленых закупок. Долговременный характер результатов экологических преобразований ведет к тому, что ЗБМ учитываются не только краткосрочные, но и долгосрочные последствия, что превращает ее в инструмент стратегического управления.

### **Зеленые бизнес-модели в туризме**

Библиометрический анализ публикаций 2015–2019 гг., посвященных выявлению взаимосвязи туризма и ЦУР, проведенный рядом авторов [2030 Agenda ... , 2021], свидетельствует о существенном росте исследований этой проблемы, особенно в 2019 году. При этом из 101 англоязычной статьи, опубликованной за этот период в ведущих экономических журналах, индексируемых Web of Science (WoS), по-

рядка 30 посвящено анализу различных форм устойчивых БМ в туризме как инструмента достижения ЦУР. Результаты анализа позволили сделать вывод о том, что тема ЗБМ в туризме является активно формирующейся новой областью исследований. Тем не менее группа авторов считает, что при неуклонном росте исследований УБМ и соответствующих публикаций, работ, пытающихся адаптировать концепцию УБМ к туризму, крайне мало, исследования находятся в зачаточном состоянии, в связи с чем остается целый ряд открытых вопросов, главные из которых – какова мотивация смены БМ и как компании включают устойчивость в свои БМ [Sustainable ... , 2019, p. 23; Reinhold et al., 2017; Sahebalzamani et al., 2018].

В некоторых работах ЗБМ ассоциируются исключительно с экологическим туризмом как видом природного туризма на особо охраняемых территориях и определяются как цепочки поставок услуг экотуризма, включающие технологии экономии воды туристами, сокращения пищевых отходов, потребления продуктов местного производства, исключение из пакета услуг телевидения, сотовой связи и т. п. [The Case ... , 2020]. В качестве примеров приводится организация экологических трекинг-туров в Гималаях, в ходе которых используется солнечная энергия вместо керосина, продукты питания местного производства, оборудование и инвентарь, приобретаемые у устойчивых поставщиков.

Ряд исследований посвящен анализу зеленой инновационной трансформации отдельных блоков БМ [The Evolution ... , 2019; Kruczek et al., 2020].

Важным аспектом экологизации БМ является необходимость учета особенностей процессов производства и потребления туристского продукта, вовлеченности в эти процессы широкого круга стейкхолдеров, что предполагает синхронизацию зеленых усилий всех участников и, соответственно, зеленую трансформацию всех структурных элементов БМ.

На рисунке представлен сравнительный анализ ключевых характеристик структурных блоков традиционных и зеленых БМ компаний, работающих на туристском рынке, позволяющий определить направления и пути экологизации БМ. За основу принята 9-блочная БМ Canvas.

| Структурные блоки БМ                   | Традиционная бизнес-модель   |   | Зеленая бизнес-модель   |
|--|--|---|---|
| <b>Предложение ценности</b>            | Доминирование в целевых установках экономической ценности для компании и участников цепочки создания ценности за счет увеличения объемов производства (туристский поток, количество ночевок, объем дополнительных услуг) | → | Расширение понятия ценности, включение в него экологической ценности для туриста, турфирмы, местного сообщества, работников, инвесторов и других стейкхолдеров, плюс положительные экстерналии для ОПС за счет производства инновационных зеленых продуктов и услуг (экологический туризм, зеленый транспорт, зеленые отели, круизы, рестораны и т. п.) |
| <b>Ключевые действия / процессы</b>    | Акцент на реализации краткосрочных целей и задач. Использование традиционных технологий  | → | Стратегическое управление. Разработка альтернативных экологических способов удовлетворения потребностей (например, модели долевой экономики, экономики совместного потребления). Внедрение зеленых технологий ресурсопотребления  |
| <b>Ключевые ресурсы</b>                | Использование невозобновимых ресурсов и перерабатываемых материалов. Высокая ресурсоемкость производства   | → | Оптимизация производственного потребления. Эффективное использование возобновимых ресурсов, перерабатываемых, устойчивых материалов   |
| <b>Рыночные сегменты</b>               | Ориентация на традиционные массовые рынки и привычные нишевые сегменты   | → | Формирование новых сегментов рынков за счет производства инновационных зеленых продуктов и услуг. Поиск новых рынков на основе анализа процессов зеленой трансформации моделей поведения потребителей   |
| <b>Затраты</b>                         | Упущенные возможности сокращения затрат из-за низкой эффективности использования ресурсов  | → | Возможности сокращения затрат за счет сокращения экологических рисков, роста ресурсоэффективности в производстве и на всех этапах цепочки создания ценности   |
| <b>Потоки доходов</b>                  | Акцент на экономических выгодах для бизнеса и клиентов   | → | Потоки экономических, экологических и социальных выгод для потребителя, бизнеса и общества, включая сокращение экологических рисков и сопутствующих затрат  |
| <b>Ключевые партнерства</b>            | Основное внимание стейкхолдерам, непосредственно связанным с производством и продажами   | → | Расширение сети партнерств: стратегические партнерства по всей цепочке создания ценности, включая частный и общественный сектора, а также местное сообщество дестинаций. Формирование сети зеленых партнерств   |
| <b>Взаимоотношения с потребителями</b> | Отношения с ядром и привычным кругом клиентов, основанные на экономических ценностях   | → | Долговременные взаимоотношения с клиентами, строящиеся на разделяемых экологических и социальных ценностях. Коммуникации, обеспечивающие сотрудничество бизнеса и клиентов в достижении зеленых целей   |
| <b>Каналы распределения</b>            | Линейная система каналов без обратной связи: «извлечь – произвести – потребить – выбросить», характеризующаяся образованием больших объемов отходов по всей цепочке поставок   | → | Система каналов, построенная на принципах циркулярной экономики, предусматривающая возможность переработки, повторного использования ресурсов и существенное сокращение отходов по всей цепочке создания ценности (5R: reduce, reuse, reform, recycle, refuse)  |

Рисунок. Схема зеленой трансформации бизнес-модели туристской компании

Figure. The scheme of green transformation of the business model of a tourist company

*Примечание.* Схема сравнительных характеристик традиционных и зеленых бизнес-моделей GBM NAVIGATOR. Адаптировано автором к сфере туризма по: [Green Business Model ... , 2015].

Предлагаемая схема демонстрирует основные отличия традиционной БМ от ЗБМ и дает общее представление о возможных путях экологизации БМ, но не является исчерпывающей и требует дополнительного системного анализа зеленых связей между блоками.

Анализ реальной практики внедрения зеленых инноваций и инновационной зеленой перестройки бизнес-моделей позволяет выделить четыре категории туристических компаний.

Первая группа – компании, игнорирующие в своей деятельности проблемы устойчивого развития бизнеса и дестинации, а также тенденции зеленой трансформации моделей поведения туристов. В лучшем случае формально соблюдающие природоохранное законодательство, но оказывающие негативное воздействие на ОПС в силу неэффективности ресурсопотребления применяемых технологий.

Вторая группа компаний может быть названа имитаторами. Это компании, не имеющие каких-либо стратегий инновационного, в том числе зеленого, развития, не внедряющие сколько-нибудь значимых зеленых инноваций, но учитывающие рост внимания туристов к экологическим характеристикам и использующие зеленую терминологию в коммуникациях с туристами и другими стейкхолдерами. Они представляют собой примеры гринвошинга, называясь зелеными, экологическими только на том основании, например, что располагаются на относительно чистых природных территориях. Анализ данных Booking.com, включающих информацию об инициативах средства размещения по устойчивому развитию (опция «Инициативы по устойчивому развитию. Здесь принимают специальные меры, чтобы сделать путешествия осознанными и безвредными для окружающей среды»), свидетельствует о том, что часто эти инициативы сводятся к наличию парковки для велосипедов или проката велосипедов. Инновации заключаются в поиске инструментов манипулирования мнением клиентов и других стейкхолдеров.

Третья группа – компании, которые не имеют четких стратегий инновационного (зеленого) развития, не внедряют значимых зеленых инноваций, но под давлением конкуренции, национальных и локальных регуляторов, местного сообщества, других стейкхолдеров применяют отдельные малозатратные техно-

логии по сокращению негативного воздействия (например, энергоэффективные лампочки), публикуют отчеты об экологически ориентированной деятельности, используют зеленую терминологию в коммюнике, то есть демонстрируют пассивное или защитное отношение к проблемам устойчивости.

Четвертая группа компаний – компании, разрабатывающие стратегии инновационного устойчивого развития, увязанные с ЦУР, перестраивающие свои бизнес-модели и реально системно внедряющие зеленые инновации, рассматривая их как инструмент снижения экологических и обусловленных ими социально-экономических рисков и расширения будущих возможностей.

Зеленые инновации требуют кардинальных перемен и поиска ответов на вопросы о том, какие свои экологические потребности современный потребитель хочет удовлетворить с помощью туристского продукта и как эти потребности будут изменяться в будущем, что может предложить ему компания, как бизнес будет развиваться, кто основные стейкхолдеры, которые могут быть вовлечены в эти изменения, как они повлияют на экологические характеристики конечного продукта. То есть компания должна иметь инновационную стратегию устойчивого развития и видение того, как будет изменяться бизнес-модель в целях ее реализации (адаптироваться или кардинально меняться). Однако исследования показывают, что большинство турфирм до сих пор не имеет внятной инновационной стратегии, еще меньше имеют стратегии зеленого роста и очень мало – зеленые инновационные стратегии [Presenza et al., 2019]. Серьезные инновации, трансформирующие БМ, осуществляют отдельные крупные поставщики туристских услуг.

Согласно результатам опроса руководителей предприятий туристической индустрии об уровне развития устойчивого туризма в регионах РФ, проведенного в 2021 г. комитетом по развитию устойчивого туризма Российского союза туристической индустрии совместно с Российской международной академией туризма при поддержке Ростуризма, 73 % участников опроса не понимают словосочетание «устойчивый туризм», не видят связанные с ним возможности для роста и конкурентные преимущества.



27 % участников принимают ЦУР как конкурентное преимущество в туристической отрасли, из них 14 % – внедряют в практику и только у 2 % есть стратегия устойчивого развития компании.

Результаты некоторых академических исследований более оптимистичны, так, по данным Т.В. Рассохиной и Е.А. Сафоновой, в России наблюдается существенный рост понимания устойчивого развития среди представителей турбизнеса: если в 2015 г. не были знакомы с понятием устойчивого развития 62 % респондентов, то в 2021 г. – только 17,9 %<sup>4</sup> [Рассохина и др., 2021].

### Заключение

Достижение целей устойчивого развития ООН невозможно в рамках действующих моделей производства, что требует радикальной инновационной перестройки бизнес-моделей, перехода на модели устойчивого производства. Зеленая трансформация БМ предполагает интеграцию целей устойчивого развития в систему целевых установок бизнеса и их преобразование в соответствующую деятельность.

Эффективность экологической (как и любой другой) модернизации бизнес-моделей определяется глубиной понимания производителем того, насколько и в каком направлении изменится поведение потребителя сегодня и как оно будет эволюционировать в будущем. Компании, не имеющие такого представления и не предпринимающие мер по своевременной адаптации своих бизнес-моделей к новой реальности, проигрывают в конкурентной борьбе.

Исследования зеленых бизнес-моделей туристских компаний крайне немногочисленны и фрагментарны. Отсутствуют системные исследования, учитывающие особенности производства и потребления комплексного туристского продукта, характер взаимодействия участников цепочки создания ценности, включая туриста-потребителя, что затрудняет моделирование и анализ процессов зеленой трансформации БМ.

В настоящем исследовании под ЗБМ понимаются БМ, оказывающие меньшее воздействие на ОПС, чем традиционные БМ, за счет разработки экономически жизнеспособных продуктов и услуг, отвечающих целям

устойчивого развития, обеспечивающих сокращение экологического следа туристского продукта на протяжении всего его жизненного цикла, удовлетворяющих экологические потребности туристов и стимулирующих их экологичное поведение в процессе выбора и потребления туристского продукта.

Сравнительный анализ основных элементов традиционной и зеленой бизнес-модели туристских компаний, современных тенденций экологизации БМ позволяет определить направления и механизмы ее зеленой трансформации. Классификация российских туристских компаний по критерию сформированности ЗБМ доказывает актуальность проблемы и поиска путей ее решения на секторальном, региональном и национальном уровнях.

### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Публикация подготовлена в рамках реализации темы № 1021052404499-3-5.2.1 «Теоретико-методологические основы стратегического управления инновационным развитием рекреационно-туристской сферы РФ» ГЗ ФИЦ СНГ РАН.

The publication was prepared under the implementation of issue No 1021052404499-3-5.2.1 Theoretical and methodological foundations for the strategic management of the RF recreational and tourist sector innovative development of the FRC SSC RAS state assignment.

<sup>2</sup> Концепция тройного критерия, согласно которой устойчивость бизнеса определяется не только финансовыми, но и социальными и экологическими результатами ее деятельности.

<sup>3</sup> Зеленая книга была подготовлена датским предприятием FORA и Подразделением по Строительству Управления по исследованиям и анализу в сотрудничестве с консалтинговой компанией COWI в качестве субподрядчика в 2010 г. [Green Business Models ... , 2010].

<sup>4</sup> Данные сравнительного анализа результатов опросов руководителей и специалистов всех секторов туристской сферы, проведенных в 2015 г. (92 респондента из 19 регионов РФ) и в 2021 г. (112 респондентов из 36 регионов РФ).

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Арсенова, Е. В. 3.5. Построение бизнес-моделей для перехода к устойчивому развитию в «зеленом» строительстве / Е. В. Арсенова, Н. В. Линдер,

- О. И. Паскида // Управление устойчивым развитием. – СПб. : Реальная экономика, 2015. – С. 238–252.
- Арсенова, Е. В. Влияние социальных сетей на трансформацию бизнес-моделей компаний / Е. В. Арсенова, А. В. Попова // *Управленческие науки в современном мире*. Т. 1. – 2017. – С. 23–28.
- Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие / Е. М. Каз, И. В. Краковецкая, Е. В. Нехода, Н. А. Редчикова ; науч. ред. Е. В. Нехода. – Томск : Изд-во Томск. гос. ун-та, 2020. – 214 с.
- Гассман, О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов : пер. с англ. / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 432 с.
- Исаева, А. Э. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей / А. Э. Исаева, Ю. Ю. Петрунин, В. М. Пурлик // *Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)*. – 2020. – № 1. – С. 3–21.
- Короткова, Т. Л. Эволюционное развитие бизнес-моделирования в России / Т. Л. Короткова // *Экономические и социально-гуманитарные исследования*. – 2019. – № 1 (21). – С. 43–51. – DOI: 10.24151/2409-1073-2019-1-43-51
- Рассохина, Т. В. Динамический анализ мнений стейкхолдеров сферы туризма «Оценка проблем и перспектив устойчивого развития туризма в регионах Российской Федерации» за период 2015–2021 годы / Т. В. Рассохина, Е. А. Сафонова // *Туризм: наука и образование : материалы VI Междунар. форума в 2 ч. (Химки, 21 апреля 2021)*. – Химки : Унив. кн., 2021. – С. 165–175.
- Сбоева, И. А. Развитие концепции бизнес-модели и ее использование в проектном менеджменте и технологическом предпринимательстве / И. А. Сбоева // *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление*. – 2020. – № 2 (46). – С. 52–64. – DOI: 10.25686/2306-2800.2020.2.52
- Третьяк, О. Д. Новый подход к анализу бизнес-моделей / О. Д. Третьяк, Д. Е. Климанов // *Российский журнал менеджмента*. – 2016. – Т. 14, № 1. – С. 115–130.
- Чеберко, Е. Ф. Формирование инновационных бизнес-моделей предприятий туристической отрасли в условиях системного кризиса / Е. Ф. Чеберко, С. А. Смирнов // *Управленческое консультирование*. – 2016. – № 4 (88). – С. 186–198.
- 2030 Agenda and Sustainable Business Models in Tourism: A Bibliometric Analysis / P. F. Rosato, A. Caputo, D. Valente, S. Pizzi // *Ecological Indicators*. – 2021. – Vol. 121. – Art. 106978. – Electronic text data. – Mode of access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1470160X20309171/> (date of access: 02.12.2020). – Title from screen.
- Abdelkafi, N. Business Models for Sustainability from a System Dynamics Perspective / N. Abdelkafi, K. Täuscher // *Organ. Environ.* – 2016. – Vol. 29, iss. 1. – P. 74–96. – DOI: 10.1177/1086026615592930
- Al-Debei, M. Defining the Business Model in the New World of Digital Business / M. Al-Debei, R. El-Haddadeh, D. Avison // *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems (Toronto, August 14–17, 2008)*. – Toronto : [s. n.], 2008. – P. 1–11.
- A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling / N. Bocken [et al.] // *Corporate Governance*. – 2013. – Vol. 13 (5). – P. 482–497. – DOI: 10.1108/CG-06-2013-0078
- Bocken, N. (forthcoming) Sustainable Business Models / N. Bocken ; ed. by W. Leal Filho [et al.] // *Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. – Cham : Springer, 2021. – P. 817–826. – DOI: 10.1007/978-3-319-95867-5\_4
- Business Models for the Circular Economy Opportunities and Challenges for Policy // *Organisation for Economic Co-Operation and Development*. – 2019. – 112 p. – DOI: 10.1787/g2g9dd62-en
- Díaz-Díaz, R. Business Model Analysis of Public Services Operating in the Smart City Ecosystem: The Case of Smart Santander / R. Díaz-Díaz, L. Muñoz, D. Pérez-González // *Fut. Gener. Comput. Syst.* – 2017. – № 76 (Suppl. C). – P. 198–214. – DOI: 10.1016/j.future.2017.01.032
- Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth // *Organisation for Economic Co-Operation and Development*. – 2010. – Electronic text data. – Mode of access: <https://www.oecd.org/sti/ind/eco-innovationinindustryenablinggreengrowth.htm> (date of access: 02.12.2020). – Title from screen.
- Geissdoerfer, M. Design Thinking to Enhance the Sustainable Business Modelling Process – A Workshop Based on a Value Mapping Process / M. Geissdoerfer, N. M. Bocken, E. J. Hultink // *J. Clean. Prod.* – 2016. – Vol. 135. – P. 1218–1232. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.07.020
- Green Business Model Navigator / D. Van Beers [et al.]. – 2015. – 60 p.
- Green Business Models in the Nordic Region: A Key to Promote Sustainable Growth. Green Paper for the Nordic Council of Ministers, Copenhagen / FORA. – 2010. – Electronic text data. – Mode of access: [http://www.motiva.fi/files/4878/Greenpaper\\_Green\\_Business\\_Models\\_in\\_the\\_Nordic\\_Region\\_A\\_Key\\_to\\_Promote\\_Sustainable\\_Growth.pdf](http://www.motiva.fi/files/4878/Greenpaper_Green_Business_Models_in_the_Nordic_Region_A_Key_to_Promote_Sustainable_Growth.pdf) (date of access: 02.12.2021). – Title from screen.

- Kruczek, Z. The Identification of Values in Business Models of Tourism Enterprises in the Context of the Phenomenon of Overtourism / Z. Kruszek, A. R Szromek // *Sustainability*. – 2020. – № 12. – Art. 1457. – DOI: 10.3390/su12041457
- Osterwalder, A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – Hoboken : John Wiley and Sons, 2010. – 288 p. – DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00977\_2.x
- Prendeville, S. Sustainable Business Models Through Service Design / S. Prendeville, N. Bocken // *Procedia Manuf.* – 2017. – № 8. – P. 292–299.
- Presenza, A. Business Model Innovation for Sustainability. Highlights from the Tourism and Hospitality Industry / A. Presenza, A. Petruzzelli, A. Natalicchio // *Sustainability*. – 2019. – № 11. – Art. 212. – DOI: 10.3390/su11010212
- Reinhold, S. Business Models in Tourism: A Review and Research / S. Reinhold, F. J. Zach, D. Krizaj // *Tourism Review*. – 2017. – Vol. 72, iss. 4. – P. 462–482. – DOI: 10.1108/TR-05-2017-0094
- Sahebalzamani, S. Business Models and Sustainability in Nature Tourism: A Systematic Review of the Literature / S. Sahebalzamani, G. Bertella // *Sustainability*. – 2018. – Vol. 10 (9). – Art. 3226. – DOI: 10.3390/su10093226
- Sustainable Business Models: A Review / S. Nosratabadi [et al.] // *Sustainability*. – 2019. – Vol. 11. – Art. 1663. – DOI: 10.3390/su11061663
- Teece, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation / D. J. Teece // *Long Range Planning*. – 2010. – Vol. 43, iss. 2–3. – P. 172–194. – DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2020. Special Edition: Lessons from COVID-19 for Tourism in a Changing Climate. – 2020. – Electronic text data. – Mode of access: <https://www.responsibletravel.org/> (date of access: 07.10.2021). – Title from screen.
- The Evolution of Sustainable Business Model Innovation: Evidence from a Sharing Economy Platform in China / H. Hu [et al.] // *Sustainability*. – 2019. – № 11. – Art. 4207. – DOI: 10.3390/su11154207
- Weiss, P. V. Green Business Model Innovation: Enhancing Business Processes Through Application of Artificial Intelligence in Order to Reduce the Ecological Footprint / P. V. Weiss, M. Alexandru-Ilie Buzatu, C. I. Costache // *New Trends in Sustainable Business and Consumption*. – Electronic text data. – Mode of access: [https://www.researchgate.net/publication/348418981\\_Green\\_Business\\_Model\\_Innovation\\_Enhancing\\_business\\_processes\\_through\\_application\\_of\\_artificial\\_intelligence\\_in\\_order\\_to\\_reduce\\_the\\_ecological\\_footprint](https://www.researchgate.net/publication/348418981_Green_Business_Model_Innovation_Enhancing_business_processes_through_application_of_artificial_intelligence_in_order_to_reduce_the_ecological_footprint) (date of access: 27.10.2021). – Title from screen.

## REFERENCES

- Arsenova E.V., Linder N.V., Paskida O.I. 3.5. Postroenie biznes-modelej dlya perekhoda k ustojchivomu razvitiyu v «zelenom» stroitelstve [Building Business Models for the Transition to Sustainable Development in “Green” Construction]. *Upravlenie ustojchivym razvitiem* [Management of Sustainable Development]. Saint Petersburg, Realnaya ekonomika Publ., 2015, pp. 238–252.
- Arsenova E.V., Popova A.V. Vliyanie socialnyh setej na transformaciyu biznes-modelej kompanij [The Influence of Social Networks on the Business Model Transformation]. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire* [Managerial Sciences in the Modern World], 2017, vol. 1, pp. 23–28.
- Kaz E.M., Krakoveckaya I.V., Nekhoda E.V., Redchikova N.A. *Biznes-modeli kompanij i ustojchivoe razvitie* [Business Models of Companies and Sustainable Development], Tomsk, Izd-vo Tomsk. gos. un-ta, 2020. 214 p.
- Gassman O., Frankenberger K., Shik M. *Biznes-modeli: 55 luchshih shablonov* [Business Models: 55 Best Templates]. Moscow, Alpina Publisher Publ., 2016. 432 p.,
- Isaeva, A.E., Petrunin, Yu.Yu., Purlik, V.M. Kriticheskoe osmyslenie kontseptualnykh podkhodov k analizu biznes-modelei [Critical Reflection on Conceptual Approaches to Business Model Analysis]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo)* [Moscow University Bulletin. Series 21. Public Administration], 2020, no. 1, pp. 3–21.
- Korotkova T.L. Evolyucionnoe razvitie biznes-modelirovaniya v Rossii [Evolutionary Development of Business Process Modeling in Russia]. *Ekonomicheskie i socialno-gumanitarnye issledovaniya* [Economical and Social-Humanitarian Research], 2019, no. 1 (21), pp. 43–51. DOI: 10.24151/2409-1073-2019-1-43-51
- Rassohina T.V., Safonova E.A. Dinamicheskij analiz mnenij stejkkholderov sfery turizma «Ocenka problem i perspektiv ustojchivogo razvitiya turizma v regionah Rossijskoj Federacii» za period 2015–2021 gody [Dynamic Analysis of Opinions of Stakeholders in the Tourism Sector “Assessment of Problems and Prospects of Sustainable Tourism Development in the Regions of the Russian Federation” for the Period 2015–

- 2021]. *Turizm: nauka i obrazovanie: materialy VI Mezhdunar. foruma v 2 ch.* [Tourism: Science and Education. Proceedings of the 6<sup>th</sup> International Forum in 2 Pts.]. Khimki, Univ. kn. Publ., 2021, pp. 165-175.
- Sboeva I.A. Razvitiye koncepcii biznes-modeli i eyo ispolzovanie v proektnom menedzhmente i tekhnologicheskom predprinimatelstve [Business Model Conception Development and Its Use in Project Management and Technology Entrepreneurship]. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo otekhnologicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Vestnik of Volga State University of Technology. Series "Economy and Management"], 2020, no. 2 (46), pp. 52-64. DOI: 10.25686/2306-2800.2020.2.52
- Tretyak O.D., Klimanov D.E. Novyj podhod k analizu biznes-modelej [A New Approach to the Analysis of Business Models]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2016, vol. 14, no. 1, pp. 115-130.
- Cheberko E.F., Smirnov S.A. Formirovaniye innovatsionnykh biznes-modelej predpriyatij turistskoy otrasli v usloviyakh sistemnogo krizisa [Formation of Innovative Business Models of Tourism Industry Enterprises in the Context of a Systemic Crisis]. *Upravlencheskoe konsultirovaniye* [Administrative Consulting], 2016, no. 4 (88), pp. 186-198.
- Rosato P.F., Caputo A., Valente D., Pizzi S. 2030 Agenda and Sustainable Business Models in Tourism: A Bibliometric Analysis. *Ecological Indicators*, 2021, vol. 121, art. 106978. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1470160X20309171/>
- Abdelkafi N., Täuscher K. Business Models for Sustainability from a System Dynamics Perspective. *Organ. Environ.*, 2016, vol. 29, iss. 1, pp. 74-96. DOI: 10.1177/1086026615592930
- Al-Debei M., El-Haddadeh R., Avison D. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems (Toronto, August 14–17, 2008)*. Toronto, s. n., 2008, pp. 1-11.
- Bocken N., Short S., Rana P., Evans S. A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling. *Corporate Governance*, 2013, vol. 13 (5), pp. 482-497. DOI: 10.1108/CG-06-2013-0078
- Bocken N. (forthcoming) Sustainable Business Models. *Decent Work and Economic Growth*. Cham, Springer, 2021, pp. 817-826. DOI: 10.1007/978-3-319-95867-5\_4
- Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy. *Organization for Economic Co-Operation and Development*, 2019. 112 p. DOI: 10.1787/g2g9dd62-en
- Díaz-Díaz R., Muñoz L., Pérez-González D. Business Model Analysis of Public Services Operating in the Smart City Ecosystem: The Case of Smart Santander. *Fut. Gener. Comput. Syst.*, 2017, no. 76 (Suppl. C), pp. 198-214. DOI: 10.1016/j.future.2017.01.032
- Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth. *Organization for Economic Co-Operation and Development*, 2010. URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/eco-innovationinindustryenablinggreengrowth.htm> (accessed 2 December 2021).
- Geissdoerfer M., Bocken N.M., Hultink E.J. Design Thinking to Enhance the Sustainable Business Modelling Process – A Workshop Based on a Value Mapping Process. *J. Clean. Prod.*, 2016, vol. 135, pp. 1218-1232. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.07.020
- Van Beers D., Grossi F., Zylka P., Figeac A., Kuhndt M. *Green Business Model Navigator*, 2015. 60 p.
- Green Business Models in the Nordic Region: A Key to Promote Sustainable Growth. Green Paper for the Nordic Council of Ministers. *FORA*, 2010. URL: [http://www.motiva.fi/files/4878/Greenpaper\\_Green\\_Business\\_Models\\_in\\_the\\_Nordic\\_Region\\_A\\_Key\\_to\\_Promote\\_Sustainable\\_Growth.pdf](http://www.motiva.fi/files/4878/Greenpaper_Green_Business_Models_in_the_Nordic_Region_A_Key_to_Promote_Sustainable_Growth.pdf) (accessed 2 December 2021).
- Kruczek Z., Szromek A.R. The Identification of Values in Business Models of Tourism Enterprises in the Context of the Phenomenon of Overtourism. *Sustainability*, 2020, no. 12, art. 1457. DOI: 10.3390/su12041457
- Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, John Wiley and Sons Publ., 2010. 288 p. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00977\_2.x
- Prendeville S., Bocken N. Sustainable Business Models Through Service Design. *Procedia Manuf.*, 2017, no. 8, pp. 292-299.
- Prezzenza A., Petruzzelli A., Natalicchio A. Business Model Innovation for Sustainability. Highlights from the Tourism and Hospitality Industry. *Sustainability*, 2019, vol. 11, art. 212. DOI: 10.3390/su11010212
- Reinhold S., Zach F.J., Krizaj D. Business Models in Tourism: A Review and Research. *Tourism Review*, 2017, vol. 72, iss. 4, pp. 462-482. DOI: 10.1108/TR-05-2017-0094
- Sahebalzamani S., Bertella G. Business Models and Sustainability in Nature Tourism: A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, 2018, vol. 10 (9), art. 3226. DOI: 10.3390/su10093226

Nosratabadi S., Mosavi A., Shamshirband S., Zavadska E.K., Rakotonirainy A., Chau W.K. Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*, 2019, vol. 11, art. 1663. DOI:10.3390/su11061663

Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2010, vol. 43, iss. 2–3, pp. 172-194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

*The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2020. Special Edition: Lessons from COVID-19 for Tourism in a Changing Climate*, 2020. URL: <https://www.responsibletravel.org/> (accessed 7 October 2021).

Hu H., Huang T., Cheng Y., Lu H. The Evolution of Sustainable Business Model Innovation: Evidence from a Sharing Economy Platform in

China. *Sustainability*, 2019, vol. 11, art. 4207. DOI: 10.3390/su11154207

Weiss P.V., Scheiblich M., Alexandru-Ilie Buzatu, Costache C.I. Green Business Model Innovation: Enhancing Business Processes Through Application of Artificial Intelligence in Order to Reduce the Ecological Footprint. *New Trends in Sustainable Business and Consumption Conference*, 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348418981\\_Green\\_Business\\_Model\\_Innovation\\_Enhancing\\_business\\_processes\\_through\\_application\\_of\\_artificial\\_intelligence\\_in\\_order\\_to\\_reduce\\_the\\_ecological\\_footprint](https://www.researchgate.net/publication/348418981_Green_Business_Model_Innovation_Enhancing_business_processes_through_application_of_artificial_intelligence_in_order_to_reduce_the_ecological_footprint) (accessed 27 October 2021).

### Information About the Author

**Svetlana I. Mishulina**, Candidate of Sciences (Economics), Leading Researcher, Federal Research Centre the Subtropical Scientific Centre of the Russian Academy of Sciences, Yana Fabritsiusa St, 2/28, 354002 Sochi, Russian Federation, [mishulsv@yandex.ru](mailto:mishulsv@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-0734-1791>

### Информация об авторе

**Светлана Ивановна Мишулина**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, Федеральный исследовательский центр Субтропический научный центр РАН, ул. Яна Фабрициуса, 2/28, 354002 г. Сочи, Российская Федерация, [mishulsv@yandex.ru](mailto:mishulsv@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-0734-1791>