

УДК 338.48 EDN: KDBTEN  
DOI: 10.5281/zenodo.7394494

**РАССОХИНА Татьяна Васильевна**

*Российская международная академия туризма (Химки, Московская обл., РФ)  
доктор экономических наук, доцент; e-mail: rassohina@gmail.com*

## **СИСТЕМНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ НА ОСНОВЕ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ**

*В статье с позиций системной экономики рассматриваются направления системной оптимизации деятельности туроператорских компаний и гостиничных предприятий в условиях трансформирующихся рынков в соответствии с глобальными принципами устойчивого развития. Проанализированы современные международные базовые стандарты устойчивого развития коллективных средств размещения, туристских дестинаций и туристских предприятий. В ходе исследования выявлены основные экономические, социальные и экологические механизмы и инструменты внедрения ESG-политики в предприятиях и предложены три модели трансформации бизнес-процессов предприятий туристской индустрии в соответствии с современными социально-экономическими вызовами и стратегическими государственными задачами. Рассмотрены кейсы инновационных предприятий по разработке системы менеджмента устойчивого развития и предложены универсальные бизнес-процессы по реализации ESG-трансформации предприятий.*

**Ключевые слова:** *устойчивое развитие, туризм, туристская индустрия, системная оптимизация, системная экономика, устойчивое развитие, ESG, система менеджмента устойчивого развития, гостиница, туристская дестинация*



**Для цитирования:** Рассохина Т.В. Системная оптимизация функционирования корпоративных структур в туристской индустрии на основе ESG-трансформации // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т.16. №5. С. 30–37. DOI: 10.5281/zenodo.7394494.

**Дата поступления в редакцию:** 28 августа 2022 г.

**Дата утверждения в печать:** 14 октября 2022 г.

Tatiana V. RASSOHINA

*Russian International Academy of Tourism (Khimki, Moscow region, Russia)  
PhD (Dr.Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: rassohina@gmail.com*

## THE CORPORATE STRUCTURES SYSTEMIC OPTIMIZATION IN THE TOURISM INDUSTRY BASED ON ESG-TRANSFORMATION

**Abstract.** *The article considers from the perspective of systems economics the directions of system optimization of tour operator companies and hotel enterprises in the conditions of transforming markets in accordance with global principles of sustainable development. The author analyzes current international basic standards for the sustainable development of collective accommodation facilities, tourism destinations and tourism enterprises. The study identifies the main economic, social and environmental mechanisms and tools for implementing ESG policies in enterprises and proposes three models for transforming the business processes of tourism industry enterprises in line with current socio-economic challenges and strategic governmental objectives. The article reviews the cases of innovative enterprises in developing a sustainability management system and proposes universal business processes for implementing ESG transformation of enterprises.*

**Keywords:** *sustainable development, tourism, tourism industry, system optimization, system economics, ESG, sustainability management system, hotel, tourist destination.*



**Citation:** Rassohina, T. V. (2022). The corporate structures systemic optimization in the tourism industry based on ESG-transformation. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 16(5), 30–37. doi: 10.5281/zenodo.7394494. (In Russ.).

### Article History

Received 28 August 2022

Accepted 14 October 2022

### Disclosure statement

No potential conflict of interest  
was reported by the author(s).



© 2022 the Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Современная социально-экономическая ситуация и стремительные процессы трансформации сложившихся систем формируют новые вызовы для предприятий туристской индустрии. Российские предприятия оказались в ситуации ограничений по отношению к международной структуре управленческого взаимодействия, инвестирования, страхования, рейтингования, акционирования и образования. Возникли задачи по созданию национальных управленческих стандартов, в том числе и в области устойчивого развития.

Перед всеми предприятиями стоят задачи по системной оптимизации, то есть изменению параметров управляемой системы, приближающих управляемую структуру к множеству желаемых состояний предприятия [5]. Каковы эти желаемые состояния в современном мире? Что является приоритетом для предприятия? Ответы на эти вопросы в условиях современной экосистемной экономики не однозначны. С позиций системной экономики – такие различные явления, как функционирование организаций разного уровня, реализация инвестиционных и инновационных проектов, протекание бизнес-процессов, возникновение и взаимодействие социально-экономических институтов происходит в сложном взаимодействии в многоцелевом направлении [5]. Важными целями для предприятий, наряду с получением прибыли, становятся социальная и экологическая ответственность по отношению к потребителям, территориям присутствия, сотрудникам, природной среде [1].

Системная экономика меняет основную парадигму с приоритетности получения финансового эффекта на парадигму сбалансированных взаимодействий между системами, которая опирается на ответственного субъекта социально-экономической системы. Согласно исследованиям: «Ценовое равновесие заменяется ценностной сбалансированностью, где удовлетворенность субъекта определяется не притоком и оттоком денежных средств, а обретением и потерей ценностей» [5].

В Российской Федерации систему управления устойчивым развитием Sustainability Management System, имеют только около 2% компаний. И, в основном это крупные производственные структуры, интегрированные в мировой рынок. В условиях изменившихся международных отношений изменились драйверы и стимулы, которые стимулировали ESG-процессы претерпевают существенные изменения. С российского рынка уходят инвесторы, которые требовали участие в ESG-рейтингах, уходят лидеры трансформации, перестали действовать в стране международные рейтинговые компании [10].

Перед туристской индустрией возникает новый вызов – формирование ESG-инфраструктуры. При этом процессы не должны быть абсолютно локальными. В будущем эти программы должны будут легко встроиться в международные процессы. Основное целеполагание должно соответствовать Национальным целям развития и Национальным проектам. Рейтингование может проводиться и российскими организациями. Причем не только в отношении бизнеса, но и регионов. Международные стандарты должны продолжать использоваться для обеспечения единства метрик.

Международным сообществом отработаны критерии и показатели Глобального совета по устойчивому туризму (GSTC)<sup>1</sup> для туристских дестинаций, отелей и туроператоров для того, чтобы прийти к общему пониманию устойчивого туризма и являются тем минимумом, к которому должен стремиться бизнес. Для Российской Федерации эти критерии переведены и адаптированы только для туристских дестинаций. Этому посвящены работы, А.И. Сеселкина, Т.В. Рассохиной, Г.А. Карповой и других исследователей [4, 8]. Однако в нормативную базу они так и не вошли и используются только в самых инновационных регионах. Сертификацию по стандарту GSTC прошла

<sup>1</sup> GSTC Industry Criteria for Hotels. URL: <https://gstcouncil.org/gstc-criteria/gstc-industry-criteria-for-hotels/>

только дестинация города Москва, и то, в конце 2021 года.

Критерии GSTC для отелей организованы вокруг четырех основных тем: эффективное планирование устойчивого развития, максимизация социальных и экономических выгод для местного сообщества, укрепление культурного наследия и снижение негативного воздействия на окружающую среду. В этих группах требований выделяется 42 критерия. На основе этих критериев в мире выстраивается система сертификации. В Российской Федерации есть 4 отеля, которые прошли одну из международных сертификаций устойчивого развития. Но в современных условиях, эти сертификаты потеряли свою силу.

Всемирный совет по путешествиям и туризму (WTTC) на Глобальном саммите в апреле 2022 г. ратифицировал и рекомендовал к внедрению «Hotel Sustainability Basics»<sup>2</sup>. Этот Базовый стандарт устойчивого развития для коллективных средств размещения – всемирно признанный и скоординированный набор минимальных показателей, которые все отели должны внедрять для обеспечения ответственного туризма, а также для того, чтобы помочь каждому отелю в эффективном развитии и удовлетворении потребностей гостей. Он гораздо проще, чем критерии GSTC, и предполагает повсеместное внедрение. Двенадцать критериев Базового стандарта сосредоточены на действиях, которые имеют фундаментальное значение для устойчивого развития отелей и решают проблемы влияния туризма на планету по всему спектру важнейших вопросов, таких как использование воды, производство отходов и закупка ресурсов. Эти критерии включают действия по измерению и сокращению потребления энергии, измерению и сокращению потребления воды, выявлению и сокращению отходов, а также измерению и сокращению выбросов углекислого газа. Критерии также включают программу

повторного использования белья, использование экологически чистых чистящих средств, отказ от пластиковых соломинок, мешалок и одноразовых пластиковых бутылок с водой, внедрение диспенсеров для сыпучих продуктов, а также меры в интересах местных сообществ. Основы устойчивого развития отелей включают в себя различные этапы для поддержки отелей, которые только начинают, а также тех, кто более продвинут в своих показателях устойчивости. Восемь из двенадцати критериев являются обязательными, в то время как другие могут быть приняты и реализованы в течение первых трех лет.

Как нам представляется, в современных условиях в Российской Федерации системная оптимизация ESG-трансформации на туристских предприятиях должна идти по пути адаптации международных подходов, а не локализации. Это широко принятая мировая практика [14]. Во многих странах система всегда ориентируется и на национальные интересы. Организация, выстраивая системы устойчивого развития, ориентируется на сотрудников, поставщиков, партнеров и конечно, в том числе, будущие поколения всех групп стейкхолдеров. Устойчивое развитие про то, чтобы слышать эти заинтересованные стороны. Не только инвесторов или клиентов. Согласно исследованиям, в мире и в Российской Федерации растет потребительский спрос на услуги компаний, соответствующих политике ESG. Так в 2010 г. о своей приверженности принципам устойчивого развития и экологичности заявляли 5% потребителей, а в 2021 г. таких респондентов было уже 20% [16].

Системная оптимизация процессов на основе ESG-трансформации и реализация внедрения механизмов устойчивого развития может проводиться в соответствии с разными моделями построения бизнес-процессов. При исследовании международного и российского опыта нами выявлены нижеследующие модели.

*1 модель – всестороннее внедрение принципов устойчивого развития и переход к*

<sup>2</sup> Hotel Sustainability Basics. URL: <https://action.wttc.org/hotel-sustainability-basics>

*социальному предпринимательству* при получении государственной поддержки и специальных некоммерческих инвестиций в формате грантов и субсидий. Признаки социального предпринимательства: решение социальной проблемы, предпринимательский подход к решению проблемы, получение прибыли и финансовая устойчивость, нацеленность на социальное воздействие и системные изменения. Условия для признания социальным предпринимателем предоставление рабочих мест (не менее 50% работников) специалистам относящимся к социально незащищенным группам. Рентабельность деятельности компании обеспечивается, например субсидией Департамента предпринимательства и инновационного развития Москвы – до 1 млн руб. Региональный проект города Москвы «Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса» предполагает гранты до 500 000 руб. Субсидии Департамента инвестиций и развития МСП Краснодарского края – до 500 000 руб. Фонд «Наше будущее» проводит Конкурс «Социальный предприниматель», победителю которого предполагается беспроцентный займ на 10 лет от 10 до 40 млн руб.

*2 модель – гибридная модель устойчивого бизнеса.* Коммерческая организация (АО / ООО / ИП) продолжают осуществлять основную коммерческую деятельность, постепенно внедряя механизмы экологичности и социальной ответственности. Параллельно компания формирует некоммерческую организацию (НКО / АНО), посредством которой реализует некоммерческие проекты, выходя на возможность получения грантов, субсидий для НКО, поддержку социальных некоммерческих проектов, фандрайзинг, краудфандинг и иные современные финансовые механизмы.

*3 модель – ведение коммерческой деятельности в соответствии с принципами устойчивого развития и повышение доходности бизнеса* за счет снижения затрат при внедрении ресурсосберегающих технологий и выхода на новые потребительские рынки. Эта

модель активно реализуется лидерами туристского рынка уже сейчас. Крупнейшие туроператоры активно включаются в программы благотворительности. Так туроператор «FAN & SAN» («TUI Россия») совместно с другими компаниями, входящими в «Севергрупп» поддержал создание аудиогuida с тифлокомментариями для незрячих и слабовидящих посетителей и другие программы Государственного Русского музея в Санкт-Петербурге. Компания выделяет специальные субсидии на развитие музеев и гостевых домов на севере России. Компания ANEX Tour реализует проект «Отдых без границ», предусматривающий специальные программы и цены на путешествия в России и за рубежом для лиц с инвалидностью. В этой программе компания сочетает коммерческий интерес, открывая новую потребительскую нишу, и социальную ответственность.

Один из самых интересных кейсов демонстрирует крупнейший курорт «Красная Поляна», который одним из первых в стране принял единую стратегию устойчивого развития и поставил следующие цели:

- 1) *забота о каждом:* в рамках реализации этой цели курорт реализует систему создания туристских и экотроп для удобства туристов на всей огромной территории, разработку специальных оздоровительных программ восстановления после COVID-19, закупку местных продуктов у местных производителей. Это позволяет курорту взаимодействовать с местным населением на условиях взаимовыгодного сотрудничества;
- 2) *охрана окружающей среды:* в рамках реализации этой цели курорт проводит биотехнические мероприятия, занимается экологическим просвещением, помогает Кавказскому биосферному заповеднику, спонсирует экологические конференции и симпозиумы предоставляя льготные условия для их проведения на своих площадках;
- 3) *ответственный бизнес:* курорт поста-

вил перед собой задачи по сокращению расхода электроэнергии на 51% и сокращению удельного расхода воды на 30%;

- 4) *благополучие сотрудников*: основными мероприятиями достижения этой цели стали меры поддержки локальных предпринимателей, развитие карьеры молодых профессионалов, корпоративное волонтерство. Управляющая компания курорта «Красная Поляна» активно использует тематику проведенной ESG-трансформации в маркетинговых целях, организуя программы продвижения под слоганом: «Отдыхай там, где заботятся о природе». А для работы с локальными стейкхолдерами используется девиз: «Живу там, где ценят природу».

На всей территории курорта внедряются стандарты «зеленого строительства», предполагающие водозащитность, энергоэффективность и декарбонизацию, экологически рациональный выбор строительных материалов и управление отходами, экологичность внутренней среды зданий, инклюзивность и безопасность.

Таким образом, при осуществлении системной оптимизации предприятий на основе ESG-трансформации нами предложены ключевые бизнес-процессы для бизнеса:

1. Интегрировать принципы устойчивого развития и ESG-стандарты в стратегические

документы предприятия. Важно рассматривать ESG не как на обособленную сущность, а как аспект, который встроен в деятельность организации.

2. Создать соответствующие комитеты, назначить ответственных сотрудников.

3. Организовать стабильные связи, направленные на стимулирование стейкхолдеров и трансляцию принципов экологичности, социальной ответственности и экономической эффективности.

В современной системной экономике ESG-политика предприятий туристской индустрии должна стать корпоративным воплощением целей устойчивого развития, содействующих переходу к устойчивой модели развития экономики, обеспечивающих сохранение природы, благополучие общества и долгосрочное процветание бизнеса в рамках существующих ограничений природных ресурсов, на основе заинтересованности, сотрудничества и партнёрства всех вовлечённых сторон. И важно понимать, что система управления устойчивым развитием – это процесс постоянного совершенствования. Он должен включать бизнес-процессы, операционные процедуры, обучение, потребительские скрипты и программное обеспечение адаптирующиеся под трансформирующуюся метавселенную, поскольку вопросы, связанные с устойчивым развитием, продолжают развиваться.

#### Список источников

1. Батаева Б.С. Интеграция целей устойчивого развития ООН в программы государства и крупного бизнеса // Самоуправление. 2020. Т.2. №1(118). С. 59-63.
2. Вострикова Е.О., Мешкова А.П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. 2020. Т.12. №4. С. 117-129. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-4-117-129.
3. Духовная Л.Л. Сравнительный анализ использования концепции eco-friendly в российской и зарубежной практике гостиничного бизнеса // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т.14. №2. С. 51-62. DOI: 10.24411/1995-042X-2020-10205.
4. Карпова Г.А., Кучумов А.В., Благова А.М. Безопасное и устойчивое развитие сферы туризма в России в контексте активизации процессов Евразийской интеграции // Технико-технологические проблемы сервиса. 2019. №3(49). С. 52-54.
5. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития: Монография. М.: Издат. дом «Научная библиотека», 2021. 746 с.

6. Корнилова А.В., Никоноров С.М. Методология оценки качества раскрытия информации о корпоративной социальной и экологической ответственности // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2017. №2. С. 3-21.
7. Морозов М.А., Морозова Н.С. ESG-трансформация предприятий туристской и гостиничной индустрии // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т.16. №2(99). С. 86-94.
8. Рассохина Т.В. Технология мониторинга устойчивого развития туристских дестинаций посредством оценки индикаторов управления и состояния // Сервис plus. 2018. Т.12. №2. С. 54-64.
9. Рассохина Т.В., Сеселкин А.И. Проблемы оценки системы развития туризма в туристской дестинации // Вестник университета. 2013. №1. С. 85-95.
10. Тимофеева А.Г. Интеграция ESG-принципов в практику российских компаний (на примере группы ВТБ) // Московский экономический журнал. 2021. №12. С. 810-812.
11. Чернышова М.В. ESG и ответственное институциональное инвестирование // Научные труды ВЭО России. 2021. Т.209. С. 99-120.
12. Шварц Е.А., Книжников А.Ю., Пахалов А.М., Шерешева М.Ю. Оценка экологической ответственности нефтегазовых компаний, действующих в России: рейтинговый подход // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2015. №4. С. 46-67.
13. Dogan G., Suresh M., Amandeep D. The metaverse in the hospitality and tourism industry: An overview of current trends and future research directions // Journal of Hospitality Marketing & Management. 2022. Vol.31. Iss. 4. DOI: 10.1080/19368623.2022.2072504.
14. Erokhin V., Endovitsky D., Bobryshev A., Kulagina N., Ivolga A. Management accounting change as a sustainable economic development strategy during pre-recession and recession periods: evidence from Russia // Sustainability. 2019. Vol.11. Iss.11. Pp. 3139.
15. Foad I., Hasan K., Ibrahim A. Impact of green human resource management practices on the environmental performance of green hotels // Journal of Hospitality Marketing & Management. 2022. Vol.28. Pp. 346-353. DOI: 10.1080/19368623.2022.2022554.
16. Levchenko T.P., Koryagina E.V., Rassokhina T.V., Shabalina N.V., Lebedeva O.Y. A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex // Journal of Environmental Management and Tourism. 2018. Vol.9. Iss.8(32). Pp. 1706-1711.
17. Muhammad H.S., Haywantee R. Customer delight, engagement, experience, value co-creation, place identity and revisit intention: a new concept framework // Journal of Hospitality Marketing & Management. 2022. Vol.30. Pp. 265-289. DOI: 10.1080/19368623.2022.2062692.
18. Nizam E., Ng A., Dewandaru G., Nagayev R., Nkoba M.A. The impact of social and environmental sustainability on financial performance: A global analysis of the banking sector // Journal of Multinational Financial Management. 2019. Vol.49. Pp. 35-53. DOI: 10.1016/j.mulfin.2019.01.002.

### References

1. Bataeva, B. S. (2020). Integraciya celej ustojchivogo razvitiya OON v programmy gosudarstva i krupnogo biznesa [Integration of the UN Sustainable Development Goals into the programs of the state and big business]. *Samoupravlenie [Self management]*, 2(1/118), 59-63. (In Russ.).
2. Vostrikova, E. O., & Meshkova, A. P. (2020). ESG-kriterii v investirovanii: zarubezhnyj i otechestvennyj opyt [ESG criteria in investing: foreign and domestic experience]. *Finansovyy zhurnal [Financial Journal]*, 12(4), 117-129. doi: 10.31107/2075-1990-2020-4-117-129. (In Russ.).
3. Dukhovnaya, L. L. (2020). Sravnitel'nyj analiz ispol'zovaniya koncepcii eco-friendly v rossijskoj i zarubezhnoj praktike gostinichnogo biznesa [Comparative analysis of the use of the eco-friendly concept in Russian and foreign hotel business practice]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 14(2), 51-62. doi: 10.24411/1995-042X-2020-10205. (In Russ.).
4. Karpova, G. A., Kuchumov, A. V., & Blagova, A. M. (2019). Bezopasnoe i ustojchivoe razvitie sfery turizma v Rossii v kontekste aktivizacii processov Evrazijskoj integracii [Safe and sustainable

- tourism development in Russia in enhancing Eurasian integration]. *Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa [Technical and technological problems of the service]*, 3(49), 52-54. (In Russ.).
5. Klejner, G. B. (2021). *Sistemnaya ekonomika: shagi razvitiya [System economy: development steps]*: A monograph. Moscow: Publishing House "Scientific Library". (In Russ.).
  6. Kornilova, A. V., & Nikonorov, S. M. (2017). Metodologiya ocenki kachestva raskrytiya informacii o korporativnoj social'noj i ekologicheskoj otvetstvennosti [Methodology for assessing the quality of disclosure of information on corporate social and environmental responsibility]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika [Bulletin of Moscow University. Series 6. Economy]*, 2, 3-21. (In Russ.).
  7. Morozov, M. A., & Morozova, N. S. (2022). ESG-transformaciya predpriyatij turistikoj i gostinichnoj industrii [ESG-transformation of tourism and hospitality enterprises]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 16(2/99), 86-94. (In Russ.).
  8. Rassohina, T. V. (2018). Tekhnologiya monitoringa ustojchivogo razvitiya turistskih destinacij posredstvom ocenki indikatorov upravleniya i sostoyaniya [Technology for monitoring the sustainable development of tourist destinations through the assessment of indicators of management and condition]. *Service Plus*, 12(2), 54-64. (In Russ.).
  9. Rassohina, T. V., & Seselkin, A. I. (2013). Problemy ocenki sistemy razvitiya turizma v turistskoj destinacii [Problems of assessing the system of tourism development in a tourist destination]. *Vestnik universiteta [University Bulletin]*, 1, 85-95. (In Russ.).
  10. Timofeeva, A. G. (2021). Integraciya ESG-principov v praktiku rossijskih kompanij (na primere grupy VTB) [Integration of ESG principles into the practice of Russian companies (the case of VTB Group)]. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal [Moscow Economic Journal]*, 12, 810-812 (In Russ.).
  11. Chernyshova, M. V. (2021). ESG i otvetstvennoe institucional'noe investirovanie [ESG and responsible institutional investing]. *Nauchnye trudy VEO Rossii [Scientific works of the Russian Free Economic Society]*, 209, 99-120. (In Russ.).
  12. Shvarts, E. A., Knizhnikov, A. Yu., Pakhalov, A. M., & Sheresheva, M. Yu. (2015). Ocenka ekologicheskoj otvetstvennosti neftegazovyh kompanij, dejstvuyushchih v Rossii: rejtingovyj podhod [Assessing the environmental responsibility of oil and gas companies operating in Russia: a rating approach]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika [Bulletin of Moscow University. Series 6. Economy]*, 4, 46-67. (In Russ.).
  13. Dogan, G., Suresh, M., & Amandeep, D. (2022). The metaverse in the hospitality and tourism industry: An overview of current trends and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4). doi: 10.1080/19368623.2022.2072504.
  14. Erokhin, V., Endovitsky, D., Bobryshev, A., Kulagina, N., & Ivolvega A. (2019). Management accounting change as a sustainable economic development strategy during pre-recession and recession periods: evidence from Russia. *Sustainability*, 11(11), 3139.
  15. Foad, I., Hasan, K., & Ibrahim, A. (2022). Impact of green human resource management practices on the environmental performance of green hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28, 346-353. doi: 10.1080/19368623.2022.2022554.
  16. Levchenko, T. P., Koryagina, E. V., Rassokhina, T. V., Shabalina, N. V., & Lebedeva, O. Y. (2018). A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(8/32), 1706-1711.
  17. Muhammad, H. S., & Haywantee, R. (2022). Customer delight, engagement, experience, value co-creation, place identity and revisit intention: a new concept framework. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30, 265-289. doi: 10.1080/19368623.2022.2062692.
  18. Nizam, E., Ng, A., Dewandaru, G., Nagayev, R., & Nkoba, M. A. (2019). The impact of social and environmental sustainability on financial performance: A global analysis of the banking sector. *Journal of Multinational Financial Management*, 49, 35-53. doi: 10.1016/j.mulfin.2019.01.002.