

Теоретическая и прикладная экономика

Правильная ссылка на статью:

Арефьев А.С. Краудсорсинговый подход в модели цифровой трансформации туристского предприятия // Теоретическая и прикладная экономика. 2024. № 2. С. 1-25. DOI: 10.25136/2409-8647.2024.2.70424 EDN: JKRW DW URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=70424

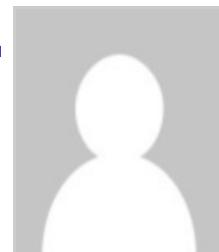
Краудсорсинговый подход в модели цифровой трансформации туристского предприятия

Арефьев Александр Сергеевич

Директор ООО "AC-туризм"

354003, Россия, Краснодарский край, г. Сочи, ул. Комсомольская, 8, оф. 2

✉ arefyev.alexand@gmail.com



[Статья из рубрики "Инновационная экономика"](#)

DOI:

10.25136/2409-8647.2024.2.70424

EDN:

JKRW DW

Дата направления статьи в редакцию:

10-04-2024

Дата публикации:

11-06-2024

Аннотация: Современные санитарно-эпидемиологические и экологические вызовы порождают изменения структуры спроса и предложения в туризме. Во внутреннем туризме растет доля культурного и экологического отдыха, с уклоном на потребление товаров местных производителей. Всеобщая цифровизация общественной жизни увеличивает значимость культурной самоидентификации и творческого самовыражения личности, которая также сказывается на потребительском поведении. Все это заставляет туристские предприятия искать новые решения для адаптации своих производственных процессов и повышения цифровой зрелости. Однако, комплекс внутренних и внешних факторов, который оказывает определяющее влияние на принятие управленческих решений, затрудняет применение существующих моделей цифровой трансформации организаций, занятых в сфере туристских услуг. Экспертная литература, посвященная

этим вопросам, ограничивается примерами крупных компаний и целых курортов. Автор провел апробацию методологии составления стратегии цифровой трансформации, предложенную коллективом авторов в труде «Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить». Исследование представлено в форме кейс-стади проекта развития интернет-сервиса Biggeo.ru туристской компании Сочи. В статье представлен опыт разработки и осуществления стратегии цифровой трансформации туристского агентства, который может быть полезен как представителям научного сообщества и креативных индустрий, участвующих в разработке инновационных продуктов и услуг, так и руководителям компаний альтернативных видов туризма. Модель цифровой трансформации опиралась на краудсорсинговый подход в сфере культурного и творческого туризма, благодаря которому был разработан историко-культурный онлайн путеводитель. Проведенная работа позволила подтвердить гипотезу о возможности применения указанной модели на малых предприятиях туристской сферы, выполнить подробное описание процесса составления стратегии и восполнить пробел в научной и экспертной литературе, посвященной этому направлению. Новые востребованные виды деятельности и инновационный цифровой продукт, которые появились благодаря реализации стратегии повышения цифровой зрелости, позволяют охарактеризовать первые результаты проекта как успешные, а развивающийся проект способен обеспечить удовлетворение потребности заинтересованных сторон в инструментах продвижения культурного и творческого туризма.

Ключевые слова:

Креативные индустрии, Культурный туризм, Экономика впечатлений, Краудсорсинг, Цифровая трансформация, Интернет-сервис, Кейс-стади, Творческий туризм, Инновационный продукт, Стратегия цифровизации

Введение

Современный этап развития постиндустриального общества, который предшествовал пандемии 2019 года, можно охарактеризовать становлением модели Индустрии 4.0 и сервисной экономики, формированием глобальных цепочек поставок, активной международной миграцией населения, повышением значимости человеческого капитала, увеличением социального неравенства, исчерпанием природных ресурсов и ужесточением борьбы за них [\[6, с. 230\]](#). Новые санитарно-эпидемиологические, экологические и geopolитические вызовы сместили вектор развития мировой экономики в целом и индустрии путешествий в частности. В условиях повышенной неопределенности и общественной озабоченности этими проблемами обретает большее распространение внутренний туризм, в особенности культурный и экологический туризм, с уклоном на потребление товаров местных производителей [\[8, с. 19; 10\]](#). Согласно данных Росзаповедцентра Минприроды России в 2022г. число посещений национальных парков и заповедников в России увеличилось до 13,97 млн. человек по сравнению с 5,7 млн. человек в 2008 г. [\[13, с. 5; 42\]](#). Также в результате всеобщей цифровизации общественной жизни через распространение электронных социальных сетей повышается значимость культурной самоидентификации личности [\[16\]](#). Каждая сфера деятельности человека становится не только средством удовлетворения базовых потребностей, но также элементом самовыражения и туризм не является исключением. В информационной среде следует отметить распространение краудсорсинговых и С2С площадок, которые развивают сотрудничество между заинтересованными сторонами туристской сферы и

снижают количество посредников между производителем и потребителем товаров и услуг (явлением деинтермедиации) [\[20\]](#). Развитие цифровой экономики влечет за собой повышение доступности отдельных инструментов цифровизации и оптимизации (таких как чат-боты, искусственный интеллект, CRM-платформы, интернет-вещей, блокчейн и пр.), которые могут помочь предприятиям в повышении цифровой зрелости [\[21, с. 257\]](#). Понятие «цифровая зрелость» подразумевает готовность субъекта экономической деятельности встраиваться в новый технологический уклад [\[28, с. 8\]](#). Несмотря на обилие экспертной литературы касательно теоретических подходов в осуществлении проектов цифровой трансформации (ЦТ), подробное описание практического опыта их применения на предприятиях туристской сферы крайне ограничено [\[24, 29, 31, 37\]](#). Цель данной статьи в апробации модели разработки и реализации стратегии ЦТ предприятия малого бизнеса на примере проекта развития интернет-сервиса Biggeo.ru туристской компании Сочи.

Решение этой задачи опиралось на модель включающей 9 компонентов, предложенных коллективом авторов в труде «Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить» [\[19, с. 47-54\]](#):

1. Фокус рассмотрения, описывает объекты и процессы ЦТ предприятия;
2. Внешний контекст, в котором действует компания;
3. Текущее состояние цифровой зрелости предприятия;
4. Целевое состояние, которое включает стратегические цели и целевую модель;
5. Естественное будущее предприятия, если оно не предпринимает никаких действий по повышению цифровой зрелости;
6. Разрыв показывает чем отличается текущее состояние от целевого;
7. Решение описывает оптимальный маршрут достижения целевого состояния;
8. Критерии и ограничения позволяют осуществлять «тонкую настройку» стратегии в соответствии с позициями различных заинтересованных сторон, которые могут повлиять на реализацию компонента Решение;
9. Заинтересованные стороны, которых может затронуть проект ЦТ.

Несмотря на то, что используемая модель была разработана для органов власти и государственных организаций, изложенные в ней подходы универсальны, хорошо структурированы и в полной мере отвечают задаче повышения цифровой зрелости предприятий сферы услуг.

Цели ЦТ предприятия, а также текущие социоэкономические условия определяют рамки различных горизонтов планирования и подходы в составлении стратегии. Так, пандемия COVID-19 побудила руководство компании проанализировать вначале «Внешний контекст», «Текущее состояние цифровой зрелости», а также «Естественное будущее предприятия». Проведенная оценка позволила приступить к детальной проработке элементов «Фокуса рассмотрения» и «Целевого состояния», которые должны помочь предприятию адаптироваться к новым взаимоотношениям с «Заинтересованными сторонами». Эта работа выявила компонент «Разрыв» между текущим и целевым состоянием, с последующим формированием «Решения». Первоначальное тестирование «Решения» включало активное взаимодействие с заинтересованными сторонами с целью

определения компонента «Критерии и ограничения». Общий подход к построению стратегии ЦТ представлен на Рисунке 1 [\[28, с. 9\]](#).

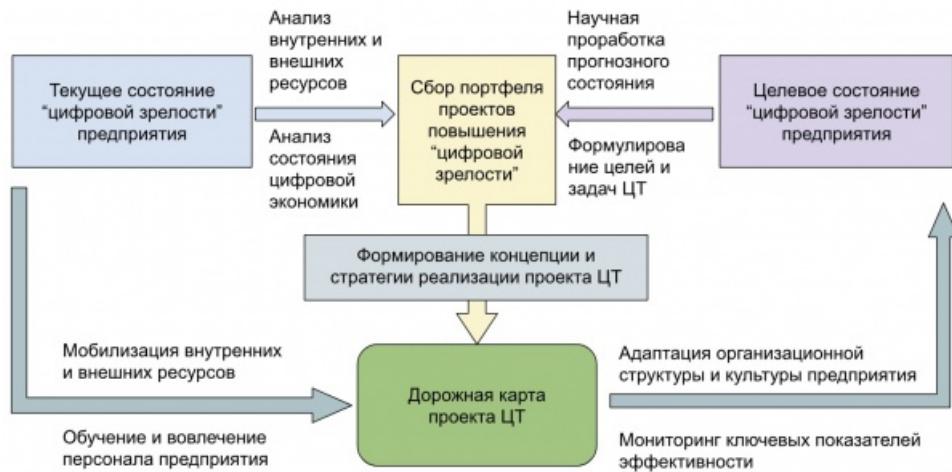


Рисунок 1. Подход к построению стратегии цифровой трансформации (Составлено автором)

Таким образом, эта работа позволит подтвердить гипотезу о возможности применения указанной модели на предприятиях малого бизнеса туристской сферы, обосновать содержание компонентов стратегии, а также дать оценку первым практическим результатам ее воплощения, тем самым восполнить пробел в научной и экспертной литературе, посвященной этому направлению.

Разработка стратегии проекта цифровой трансформации предприятия

Предприятие ООО «АС-туризм», открытое в 2019г. и ориентирующееся преимущественно на въездной туризм, из-за пандемии 2019-2021гг. и связанными с ней ограничениями было вынуждено оптимизировать управление производственным процессом и скорректировать свою стратегию развития. Текущий, на тот момент, подход в составлении портфеля турпродуктов и использовании каналов реализации опирался преимущественно на сайт-визитку и партнерство с туроператорами. Предприятие предлагало различные типы туристских продуктов и услуг для широкого профиля иностранных клиентов, что требовало большого временного ресурса в работе с каждым потенциальным покупателем. Данная организация деятельности, как показал опыт, крайне уязвима к внешним факторам и обладает низкой производительностью. В долгосрочной перспективе (даже без учета эпидемиологических ограничений) существовал риск вытеснения предприятия в результате конкуренции как со стороны местного бизнеса, так и потенциальных технологических стартапов, которые, благодаря использованию новых технологий, могли бы нивелировать проблему языкового барьера для самостоятельного посещения туристской территории иностранцами. Совместно с Сочинским Государственным Университетом были проведены научные исследования механизмов цифровой трансформации в туризме с целью поиска новой модели предприятия более устойчивой к эпидемиологическим рискам и отвечающей на современные тенденции развития туристского рынка. Первым этапом исследования было определение потребностей заинтересованных сторон в цифровых технологиях. Результатом этого исследования стала разработанная архитектура отраслевой платформы, которая позволяет удовлетворить ряд ключевых потребностей ее участников в повышении эффективности управления индустрией туризма региона [\[11\]](#). Проведенный научный анализ позволил сформировать целостное представление о текущем состоянии и перспективах развития цифровой экономики туризма на региональном и

общегосударственном уровнях, что послужило основой на последующих этапах разработки стратегии повышения цифровой зрелости компании ООО «АС-туризм». Состояние целевой цифровой зрелости предприятия должно обеспечить переход в управлении цепочкой создания ценности от модели «поставщика» к более интегрированной модели «коммуникальности»[\[30, с. 118\]](#). Данное состояние позволит компании наладить тесное взаимодействие с заинтересованными сторонами, повысить степень осведомленности о потребителе и выстроить одноранговые взаимоотношения с ним. Реализация всех составных частей этой платформы, несомненно, требует участия большого количества заинтересованных сторон и значительных финансовых вложений, что не представляется возможным на текущем горизонте планирования. Таким образом основной целью стратегии ЦТ предприятия является занятие одной из ниш цифровой экосистемы туристского рынка.

Центральной категорией потребностей, на которую отвечает функционал платформы, является «повышение вовлеченности всех заинтересованных сторон» в процесс цифровой трансформации курортной дестинации. Учитывая особенности туристской сферы, в частности комплексность туристского продукта — ключевым звеном для удовлетворения данной группы потребности является модуль по развитию сотрудничества. Этот модуль нацелен на содействие кооперации между заинтересованными сторонами, включая совместное создание новых турпродуктов и инструментов их продвижения. Развитие функционала веб-сервиса выступает основой для выстраивания одноранговых взаимоотношений с заинтересованными сторонами и сокращения разрыва между текущим и целевым состоянием цифровой зрелости предприятия. Сотруднический сервис является наименее технологичным и требовательным в обслуживании и обеспечении безопасности по сравнению с остальными модулями (например модулем медицинского сопровождения, рейтингования или торговой площадки). Выбор в пользу именно этого направления был обоснован наличием необходимой компетенции внутри предприятия по созданию подобных цифровых инструментов, что избавило его от прямых затрат по разработке программного обеспечения у стороннего подрядчика. Снижение затрат на обслуживание модуля сотруднического веб-сервиса планируется достичь благодаря ограничению использования на нем аудио-визуальных материалов. Внедрение этого онлайн-инструмента поможет проверить насколько предлагаемый в нем функционал отвечает выявленным в предыдущем исследовании потребностям заинтересованных сторон.

После того как были определены компоненты «Внешний контекст», «Текущее состояние», «Естественное будущее предприятия», «Целевое состояние» и «Разрыв» - вторым этапом в составлении стратегии стала выработка «Решения», основанного на ключевых компетенциях и их применении для повышения цифровой зрелости предприятия. В фокусе рассмотрения были возможности компании по развитию сотруднического интернет-сервиса и дорожная карта его внедрения в цифровую экосистему Краснодарского края через удовлетворение потребностей заинтересованных сторон. Первой задачей этого этапа было определение направлений туризма, в которых наиболее востребованы подобные цифровые инструменты.

Суть сотрудничества заключается в объединении участниками результатов «своего интеллектуального труда и других ресурсов с целью создания на основе видения и усилий специалистов из разных сфер деятельности общего продукта», из которого каждый участник сможет получать свою выгоду[\[4, с. 23\]](#). Участники сотрудничества идут на объединение своих ресурсов ввиду того, что индивидуально они не в состоянии создать необходимый, но отсутствующий на рынке продукт. Сотрудничества позволяют

также экономить ресурсы участников на решении непрофильных для их деятельности задач. Одной из форм сотрудничества является краудсорсинг (англ. *Crowdsourcing*), который также находит свое применение в туризме [26]. Концепция заключается в «мобилизации ресурсов людей посредством информационных технологий с целью решения задач, стоящих перед бизнесом, государством и обществом в целом» [20, с. 244]. Примером удачного внедрения краудсорсингового подхода является опыт музея Ижевска, в котором для пополнения коллекции свидетельств об Ижевском восстании были привлечены горожане — потомки участников событий. Это позволило собрать архив из видео-рассказов и около 400 новых уникальных документов и фотографий [39]. Другим примером использования более современных краудсорсинговых технологий в туризме является веб-сервис CrowdRiff предоставляющий информационную базу мультимедиа материалов и инструменты работы с ней для использования в маркетинговом продвижении туристских продуктов и направлений. Информационная система построена с применением искусственного интеллекта, который собирает фотографии и короткие видео из социальных сетей, проводит их оценку, ранжирование по качеству, темам, формату и прочим характеристикам. Сервис позволяет пользователям автоматически рассыпать запросы авторам для получения прав использования их мультимедиа-файлов, а также добавлять и работать с собственным материалом. Главная особенность этого веб-сервиса в том, что он отбирает мультимедиа, которое не только привлекательно для просмотра, но и способствует конверсии целевой аудитории в потребителей туристского продукта. Основными пользователями цифровых услуг CrowdRiff являются организации маркетингового продвижения туристских направлений (англ. *DMO*). В мировой практике есть опыт привлечения туристов к созданию концепций развития курортов в форме краудсорсинга, что, несомненно, положительно сказывается на лояльности туристов к этим местам отдыха, а также позволяет эффективнее персонализировать туристские продукты и услуги [33, с. 3; 35]. Краудсорсинг также может быть применен для решения задач устойчивого развития экономики через продвижение альтернативных видов туризма. Эти виды туризма в противовес массовому туризму объединяют широкий спектр различных нишевых туристских продуктов, к которым можно отнести творческий(креативный) туризм, научный туризм, восстановительный/экотуризм, литературный туризм, кинематографический туризм и прочее [10, с. 33; 14; 22, с. 148]. Альтернативные виды туризма испытывают наибольшие трудности в продвижении своих услуг и, как следствие, более открыты для кооперации, а также потенциально заинтересованы в использовании цифрового инструмента для этой цели [22, с. 148]. Таким образом, представители этих направлений туризма могли бы сконцентрировать усилия на своей основной деятельности, экономя ресурсы на продвижение своих услуг. Обзор литературы показал, что, среди альтернативных видов путешествий, в творческом туризме элемент сотрудничества между представителями местного населения, деловыми кругами и гостями играет существенную роль [7, 15]. Как следствие, сотруднический онлайн-инструмент в этом направлении наиболее востребован и его создание послужит отправной точкой в развитии стратегии ЦТ предприятия ООО «АС-туризм».

Следующей задачей на начальном этапе формирования концепции решения и стратегии внедрения веб-сервиса было подробное изучение российского и зарубежного опыта в сфере творческого туризма через обзор специализированной литературы с целью выявления общих интересов и точек соприкосновения между заинтересованными сторонами этого вида туризма. В этом ключе была проведена оценка потенциальной выгоды, которую несет творческий туризм для населения, путешественников,

представителей бизнес-сообщества, а также местной и федеральной власти.

Обзор мирового опыта и основных составляющих творческого туризма

Формулирование понятия творческого туризма относят к началу 2000х годов в работах таких исследователей как Флорида [25], Лэндри [27], Ричардс и Реймонд [34]. Впервые этот термин предложили Г.Ричардс и К.Реймонд подразумевая под ним путешествия, в результате которых развивался творческий потенциал туристов благодаря активному обучению навыкам и ремеслам характерным для места отдыха, оставляя гостям своеобразный «интеллектуальный сувенир» [12, 34]. Ключевым элементом в этом виде путешествий является активное вовлечение гостей в жизнь местного населения. Как следствие, гости стремятся к потреблению товаров местных производителей и традиционных ремесел, что положительно сказывается на региональной экономике и благосостоянии местных жителей [9, с. 82]. Углубление социокультурного обмена способно снизить риск развития «туризмофобии» у местного населения и явления «ковертуризма». Согласно исследованию частота возникновения конфликтов между гостями курорта Сочи и теми жителями, кто интересуется изучением (совершенствованием) иностранных языков существенно ниже [5, с. 118].

В отличие от массового туризма, альтернативный туризм в общем и творческий туризм в частности оказывают меньшую нагрузку на экологию региона, так как осуществляется небольшими группами путешественников, менее концентрирован на посещении главных достопримечательностей и снижает эффект «сезонности» [10, с. 31]. Неоспорима роль творческого туризма и в задачах сохранения историко-культурного наследия через приобщение гостей к местной культуре [10, с. 32].

В 2017 году на 22 сессии Генеральная Ассамблея Всемирной Туристской Организации расширила определение культурного туризма, включив в него большую творческую составляющую повседневной жизни. Так, согласно авторам, продукты культурного туризма включают набор вещественных, интеллектуальных, духовных и эмоциональных сторон современного общества, к которым относятся «искусства и архитектура, историческое и культурное наследие, литература, музыка, творческие индустрии и местный быт, системы ценностей, верований и традиций» [32, с. 14]. Некоторые авторы стали рассматривать творческий туризм как интерактивную форму культурного туризма [15, с. 200; 34]. Впоследствии к творческому туризму стали относить любые поездки, ключевыми элементами которых являются творческое самовыражение участников, а также погружение в местные культуры и быт [15, с. 200]. Примером таких поездок и сотрудничества в творческом туризме являются выездные пленэры и мастер-классы художников (живопись на открытом воздухе), которые одновременно можно отнести к хобби-туризму. Творческая деятельности художников подразумевает изучение тех объектов, окружающих явлений и пространства, которые они стремятся изобразить. Работа художника также нередко вызывает активный интерес со стороны местных жителей и способствует популяризации живописи и искусства в целом. Исходя из опыта Ассоциации Художников-Пленеристов России (АХП) некоторые из этих поездок могут быть организованы совместно с принимающей стороной на взаимовыгодной основе: в обмен на бесплатное проживание (или другие услуги) художники дарят организаторам часть своих работ, которые в дальнейшем могут использоваться для украшения публичных пространств этих мест, а также для изготовления сувениров. Партнерами этого сотрудничества могут выступать различные заинтересованные стороны: старинные усадьбы, религиозные центры, парки, промышленные или инфраструктурные объекты и

прочие [12]. Одновременно с этим художники освещают свои поездки и работу в социальных сетях и, в случае с профессиональными авторами, такое сотрудничество можно отнести к взаимному маркетинговому продвижению (англ. cross-marketing). Нередко участниками таких мероприятий являются представители из различных регионов России, что способствует укреплению их социокультурных связей [17, с. 263].

Социокультурный взаимообмен гостей и местного населения способствует развитию творческой среды курортных территорий и усиливает благоприятный эмоциональный отклик у путешественника [22, с. 147; 33, с. 2]. Продукты и услуги творческого туризма могут выступать составной частью событийного туризма. Примечателен опыт проведения ежегодного гастрономического фестиваля в г. Вольске Саратовской области. У гостей этого фестиваля на берегу реки Волга есть возможность познакомиться с кулинарными традициями этого региона и перенять у местных жителей различные рецепты приготовления ухи. Фестиваль ухи позволил создать местный бренд, который ежегодно привлекает около 35 тыс. человек [8, с. 20]. Данный вид туризма в наибольшей степени отвечает современному подходу «экономики впечатлений» [15, с. 201]. Еще одним примером этого подхода может служить продукт творческого туризма Коломенской музейной фабрики пастилы, который включает театрализованные экскурсии и мастер-классы по приготовлению этих сладостей [40].

Активное изучение туристской территории через погружение в местную культуру и быт позволяет удовлетворить потребность человека в саморазвитии и самовыражении [22, с. 147]. Современный турист стремится извлечь выгоду для себя от пребывания в новом месте и найти возможности для повышения своих социального статуса и социального капитала, что меняет сам характер потребления туристского продукта [15, с. 200; 23]. Опрос исследовательского центра Ipsos проведенный в марте 2024г. среди 3004 совершеннолетних жителей городов с населением более 100 тысяч человек показал, что основными факторами при выборе направления креативного туризма являются (для всех возрастов): расширение кругозора 63%, уникальные эмоции 58%, экологичность 39%, саморазвитие 38%, «попробовать что-то новое» 35%. Среди лиц 18-25 лет значительно больше процент тех, кто хотел бы попробовать себя в традиционных ремеслах (35% против 29% среди всех возрастов) и поучаствовать в арт-мастерских современного искусства (18% против 10% среди всех возрастов) [38]. Несмотря на то, что традиционный экскурсионный и пляжный туризм является самым популярным направлением среди туристов, продуктами и услугами творческого туризма готовы воспользоваться 16% всех лиц из выборки старше 18 лет и 21% среди путешественников 18-25 лет. Наиболее распространенной практикой является включение продуктов творческого туризма в общий портфель предложений курортных предприятий, наравне с классическим экскурсионным и развлекательным обслуживанием. Например, один из лидеров туристской индустрии курорт «Mriya Resort & SPA» (расположен в Крыму) планирует предложить своим постояльцам возможность получить опыт в изготовлении вина, опираясь на всемирную известность региона в области винодельческой. Гости курорта смогут посадить виноградную лозу, участвовать в уходе за ней, сборе урожая и производстве конечного продукта. Такой вид услуг располагает отдыхающих стать регулярными посетителями этого места [44].

В результате своего развития туристская деятельность (в особенности творческий туризм) стала неотъемлемой частью творческой (креативной) экономики и органы государственной власти уделяют ей все больше внимания [12]. В западной практике

активно используются понятие «креативный класс» и «креативная среда» в разработке стратегий привлечения в отдельные города представителей творческой экономики [\[33, с. 31\]](#). Креативный класс участвует в создании узнаваемого туристского бренда территории, что благотворно сказывается на всех сферах регионального хозяйства [\[7, с. 2153\]](#). Наглядным примером влияния, которое может оказать деятельность представителей творческих профессий на туристскую активность региона служит статистика паломнического маршрута «Путь Сантьяго-де-Компостело», связывающего юг Франции и север Испании. В конце 1970х годов количество паломников измерялось десятками человек в год, а после публикации в 1987г. книги «Дневник мага» писателя-мистика Пауло Коэльо турпоток стал быстро увеличиваться и достиг 178 912 человек в 2021 году [\[41\]](#). Другим примером такого влияния является туризм румынского региона Трансильвания, который тесно связан с историческим образом «графа Дракулы», получившим широкую известность через творчество и исследовательский труд Брэма Стокера, Раду Флореску и Раймонда Макнелли. Этот опыт наглядно показывает, что литература наравне с другими видами творчества способна оказывать существенное влияние на способность территорий привлекать туристов. Российское издательство «Это моя земля» участвует в мифологизации туристских территорий и маршрутов благодаря выпуску серии литературных путеводителей, в которых собраны городские легенды от местных жителей разных городов России. Рассказы, отобранные по результатам конкурсов и вошедшие в сборники, используются в изготовлении сувениров по мотивам легенд, в составлении экскурсий, аудиокниг, фильмов, вопросников, уличном искусстве и прочих продуктах. По состоянию на март 2024г. издательство выпустило 33 сборника [\[42\]](#).

Таким образом, не вызывает сомнения тот факт, что культурное наследие, как плод творческой деятельности общества, отражает его самобытность, во многом определяет привлекательность территории для проживания и формирует конкурентный туристский потенциал, раскрытию которого помогают творческие(креативные) индустрии [\[18\]](#). В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021г. №2613-р в РФ была принята «Концепция развития творческих(креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030г.». Составители этой концепции определили творческие(креативные) индустрии как «сфера деятельности, в которых компании, организации, объединения и индивидуальные предприниматели в процессе творческой и культурной активности, распоряжения интеллектуальною собственностью производят товары и услуги, обладающие экономической ценностью, в том числе обеспечивающие формирование гармонично развитой личности и рост качества жизни российского общества». Как видно из определения, творческий туризм полностью удовлетворяет критериям понятия творческая(креативная) индустрия.

Творческая деятельность (креативность), которая имеет своей целью создание новых идей, продуктов, процессов или решений по своей сути является неисчерпаемым экономическим ресурсом [\[15, с. 201\]](#). Помимо сфер деятельности основанных на использовании историко-культурного наследия, искусства и прикладных творческих индустрий (архитектура, промышленный дизайн, индустрия моды и т. п.) к творческой экономике также относят разработку программного обеспечения, обработку данных, виртуальную и дополненную реальность, блогерство, СМИ и пр. Таким образом, это направление деятельности является основной движущей силой роста цифровой экономики и благосостояния государства в современных условиях. Возросшие потребности туристов в информационных технологиях и привлекательном содержании

поездок требуют более активного вовлечения в цифровую экономику туризма не только производителей турпродуктов, но также представителей креативных индустрий и творческих профессий (художников, композиторов, писателей, программистов, блогеров и др.)[\[15, с. 203\]](#). Так например, творческий труд художников-пейзажистов оказывает благотворное влияние на повышение узнаваемости туристских объектов, в то время как писатели и историки-краеведы способны по-новому раскрыть их культурно-историческую составляющую и создать увлекательное информационное наполнение во время посещения этих мест. Также, обычной практикой является участие театральных и музыкальных студий в анимации объектов показа, иммерсивных/театрализованных экскурсиях и других развлечениях, активными участниками которых становятся жители и гости курорта. Все это, несомненно, побуждает туристов к приобщению к местным культуре и быту через потребление услуг творческого туризма. Как следствие, происходит преобразование интеллектуальной собственности и творческого труда в экономический актив представляющий ценность для заинтересованных сторон туристской дестинации. Объединение в сотрудничестве результатов творческой деятельности представителей живописного искусства, писателей и историков-краеведов в общий информационный туристский ресурс, который способен придать большей ценности и известности их работе, одновременно помогая продвижению туристских направлений и деятельности представителей творческого туризма, является основной идеей пилотного проекта кросс-маркетингового web-сервиса [Biggeo.ru](#). Инновационность этого продукта заключается в краудсорсинговом подходе для продвижения туристской дестинации совмещенный с новым форматом представления культурных благ, который принимает вид совместного творчества (соторчества) сообщества авторов.

Целевая модель ЦТ, таким образом, включает: взаимодействие с заинтересованными сторонами в форме краудсорсингового проекта посредством цифрового инструмента; обеспечение вовлеченности заинтересованных сторон благодаря возможности реализации своих продуктов и услуг через цифровой инструмент; изменение организационной структуры для адаптации предприятия к новой форме отношений с заинтересованными сторонами.

Основываясь на проведенном анализе, предприятие разработало дорожную карту проекта ЦТ, которое состоит из следующих ключевых этапов:

- 1 . Разработка минимально жизнеспособного продукта или MVP (англ. Minimal Viable Product);
- 2 . Развитие сообщества сотруднического веб-сервиса (совместные проекты с партнерами, проведение/участие в акциях и тематических конкурсах и пр.);
3. Сбор обратной связи и корректировка архитектуры конечного продукта;
- 4 . Проработка финансовой части проекта, соответствующей архитектуре конечного продукта;
5. Реализация конечного продукта и масштабирование проекта.

Первые результаты реализации дорожной карты проекта ЦТ

В условиях ограниченных финансовых возможностей предприятия, а также для снижения возможных рисков — общепризнанной практикой является прототипирование новых продуктов для ускоренного получения первых данных о востребованности и жизнеспособности проекта. Прототипирование особенно важно в инновационных

цифровых инструментах, когда простое маркетинговое исследование не может быть достаточно достоверным для оценки полезности продукта для конечного потребителя. Это позволяет также привлечь первых пользователей для участия в управлении проектом на его ранней стадии развития в соответствии с подходом UDD (англ. User-Driven Development).

Учитывая это, в феврале 2023 года была реализована первая версия сервиса Biggeo.ru («БольшаяЗемля»). Главной задачей на этом этапе было тестирование гипотезы о способности сотруднического веб-сервиса привлечь заинтересованные стороны к участию в краудсорсинговом проекте. Необходимое количество участников, как ключевого показателя эффективности (КПЭ) для подтверждения гипотезы, было условно определено в 100 человек. Веб-сервис представляет собой историко-художественный путеводитель, в котором произведения художников и писателей представлены на интерактивной географической карте с привязкой к местности (см. Рисунок 2). Краудсорсинговый подход этого онлайн-сервиса подразумевает возможность каждого художника внести свой вклад в повышение узнаваемости и в продвижение тех мест, где он побывал и которые его вдохновили на написание картин. Функционал также включает создание личных профилей, где могут быть указаны профессиональный опыт, творческие проекты и услуги участников, такие как мастер-классы и продукты арт-туризма. Пользователи, таким образом, смогут знакомиться с работой остального сообщества и в случае взаимной заинтересованности развивать творческое сотрудничество.

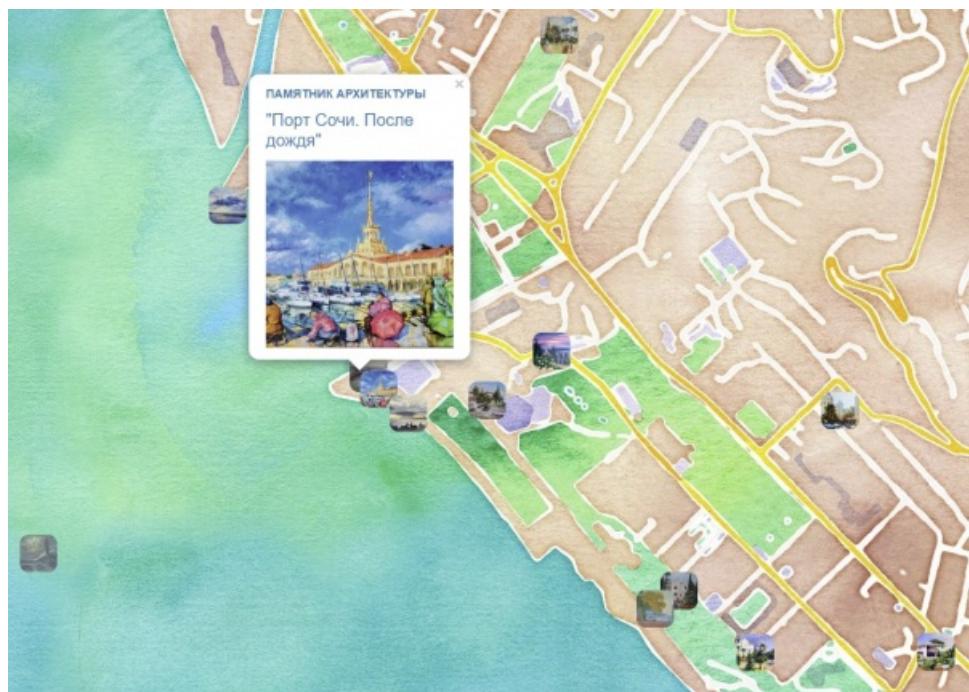


Рисунок 2. Представление произведений художников на интерактивной карте сайта Biggeo.ru (Составлено автором)

Привлечение первых партнеров-участников и уточнение функционала веб-сервиса проводилось в течении всего этапа реализации прототипа через личные встречи и интервью с представителями творческих объединений художников, писателей и краеведов, а также руководителями туристских компаний. Помимо рекомендаций по функционалу и управляемости веб-сервиса со стороны творческих объединений высказывалась потребность в регулировании допуска художников к функции публикации произведений на сайте с момента их регистрации. Это необходимо для поддержания достаточного уровня художественной ценности и привлекательности публичной части сервиса, одновременно поддерживая интерес со стороны сообщества художников. Таким

образом, проект предусматривает двухуровневый отбор добавляемых художниками произведений на сайт: первый уровень осуществляется руководителями творческих объединений и групп, в которых участвуют художники; второй уровень отбора осуществляется сообществом путем голосования, что помогает отбирать лучшие произведения для их размещения на главной странице. Главная страница сайта является своеобразной витриной для художников, писателей и творческих объединений — партнеров проекта. На общей карте-путеводителе преимущество представления отдельной туристской дестинации отдается местным авторам. Подобная система организации результатов особенно важна для крупных краудсорсинговых проектов.

Представители турфирм, предлагающие массовый турпродукт, не увидели для себя в творческом туризме существенной финансовой выгоды на сегодняшний день, за исключением использования его в маркетинговых целях. В связи с этим, для этой категории заинтересованных сторон предполагается выработать коммерческие предложения по спонсорству и рекламным туркам творческого туризма. Руководители предприятий творческого туризма, равно как представители творческих профессий в целом очень положительно оценили концепцию проекта и готовы использовать его для продвижения своих услуг. Высказывалась также идея сотрудничества участников проекта в художественном представлении предприятий творческого туризма на веб-сервисе и разработки для них сувенирной продукции. Основными партнерами проекта стали Ассоциация художников-пленэристов России (АХП), творческие объединения «Художник», «Творческий взгляд», а также онлайн-галерея 7 Peaks и арт-галерея «А.А.С». АХП организует сеансы живописи на открытом воздухе в местах имеющих историко-культурную или эстетическую ценность, в которых участвуют как профессиональные художники, так и любители. Предприятие «АС-туризм» начало сотрудничество с Ассоциацией в июне 2023г., осуществляя программно-информационную поддержку отдельным ее проектам, что способствовало наполнению галереи-путеводителя. Проект Biggeo.ru участвовал в двух ежегодных онлайн-марафонах Ассоциации «Пленэрная жара» и «Пленэрная осень», по результатам которых участники-победители получали призы от партнеров. По завершению своих сеансов пленэр, участвующие художники публиковали изображения этих мест и своих работ в социальных сетях, а также добавляли их в соответствующий раздел галереи Biggeo.ru. Всероссийский онлайн-марафон «Пленэрная осень», в котором приняли участие художники из 12 городов, включала выбор «Пленэрной столицы» (между г. Москва и г. Санкт-Петербург) и победителя среди остальных городов по общему количеству загруженных на Biggeo.ru произведений. О своем участии в очередном марафоне по выбору самых активных городов в пленэрном движении - «Пленэрная весна 2024» заявили художники из 19 городов. Другим примером сотрудничества по развитию предложения культурного туризма является выставочный проект «Пластика в дереве», инициатором которого стал веб-сервис Biggeo.ru. В проекте участвовали Арт-галерея «А.А.С» сочинского художника-скульптора по дереву А.А.Соболь, Сочинское концертно-филармоническое объединение, творческое пространство НИТИ и школа балета «Mon ballet». Литературно-музыкальный вечер по случаю открытия выставки, на котором работы автора представили молодые воспитанники театральной и балетной школ Сочи, был также приурочен к проводимому в России Году семьи. Выставка «Пластика в дереве» проходила в фойе Зимнего театра Сочи и была поддержана Администрацией города через ее освещение в СМИ. Галерея «А.А.С», также как и ООО «АС-туризм», испытывало трудности в результате остановки деятельности и последующего падения потока посетителей во время пандемии COVID-19. Эта кросс-маркетинговая кооперация позволила увеличить количество посетителей в галерее «А.А.С» и выставочные залы

Зимнего театра, а также дала дополнительную возможность членам творческих коллективов, принимавших участие в открытии выставочного проекта, показать свое мастерство [2]. ООО «АС-туризм» выступил в роли координатора выставки, а также участвовал в ее продвижении и реализовал цифровые копии выставочных объектов на веб-сервисе Biggeo.ru. Еще одним примером некоммерческого сотрудничества для целей продвижения проекта является оцифровка и представление на сайте коллекции пейзажных картин Сочинского географического общества (СГО), которая насчитывает несколько десятков работ известных художников, творчество которых связано с Кавказом. Художественная зарисовка природных мест, во время путешествий является одной из традиций географического общества. Вместе с тем, отображение работ на географической карте играет также просветительскую роль и в полной мере отвечает задачам данного сотрудничества. СГО регулярно организует научные и просветительские экспедиции, которые позволяют всем желающим исследовать природу и историю Кавказа вместе с научными сотрудниками географического общества.

Рост аудитории проекта в 2023г. в основном соответствовал периоду проведения онлайн-марафонов АХП «Пленэрная жара» и «Пленэрная осень». Возрастное распределение аудитории сайта на основе выборки из 1000 посетителей представлено на графике (см. Рисунок 3). За это время на сайте зарегистрировалось 312 художников (профессионалов и любителей), что подтвердило основную гипотезу первого этапа реализации стратегии ЦТ.

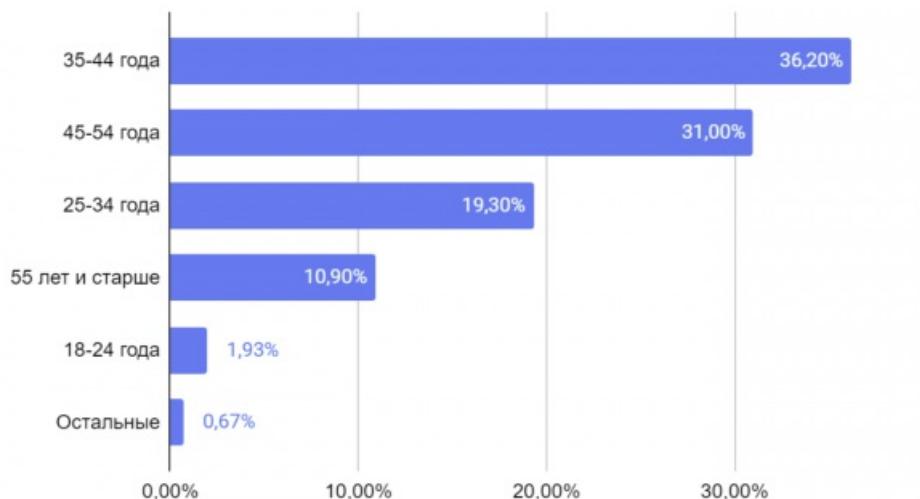


Рисунок 3. Возрастное распределение аудитории сайта Biggeo.ru. Источник: Яндекс.Метрика (Составлено автором).

Цифровые компетенции предприятия позволили разработать прототип веб-сервиса с минимальными финансовыми затратами, а работа над проектом велась инициативной группой. Основные расходы были связаны с арендой удаленного сервера и вознаграждением участников пленэрных марафонов и других проектов партнеров для содействия развитию сообщества онлайн-сервиса. Первые результаты реализации стратегии позволили собрать различные качественные и количественные данные о проекте, которые будут использованы в его доработке и экономическом планировании при масштабировании конечного продукта.

Дальнейшее развитие проекта направлено на расширение функционала веб-сервиса, а также привлечение художников-профессионалов, творческих объединений и предприятий, предлагающих продукты творческого туризма. В связи с этим, создание цифровых копий предметов искусства в виде онлайн-галерей для их маркетингового

продвижения с возможностью продажи выступает одним из ключевых направлений развития сотруднического веб-сервиса. Предоставление авторам инструментов для продажи своих произведений и сопутствующих информационных услуг, таким образом, должны стать дополнительными сферами деятельности предприятия ООО «АС-туризм» в проекте его цифровой трансформации.

Основным направлением в развитии сообщества веб-сервиса является адаптация организационной структуры предприятия для возможности более активного вовлечения авторов в управление проектом, а также для получения материальной выгоды от его деятельности. Этот компонент стратегии ЦТ предприятия в наибольшей степени соответствует логике краудсорсингового подхода для мотивации его участников [\[3, с. 47\]](#). Реализация первого этапа дорожной карты позволила составить сводную таблицу сильных и слабых сторон проекта, а также возможностей и угроз, которые существуют во внешней среде (см. Таблице 1).

Сильные стороны проекта: <ul style="list-style-type: none"> - Инновационность и уникальность в российском сегменте Интернета; - Опора на результаты научных исследований; - Краудсорсинговый подход; - Наличие необходимых цифровых компетенций внутри предприятия для создания минимального продукта; - Творческий характер проекта, привлекательный для молодой аудитории сети Интернет, которая имеет развитые цифровые компетенции и заинтересованность в творческом сегменте туризма; - Наличие партнеров, представляющих общественные объединения общегосударственного и местного уровней; - Согласованность с государственной политикой в сфере творческой (креативной) экономики. 	Слабые стороны проекта: <ul style="list-style-type: none"> - Небольшой размер и капитализация предприятия; - Высокие трудовые затраты на модерацию содержимого сайта для поддержания художественной привлекательности галереи и соответствия законодательству РФ; - Высокая зависимость от партнеров.
Возможности: <ul style="list-style-type: none"> - Низкая конкуренция в сфере творческого туризма; - Дальнейшее развитие и удешевление инструментов цифровизации; - Низкий уровень налогообложения 	Угрозы: <ul style="list-style-type: none"> - Законодательные ограничения в сфере цифровых технологий, в частности публикации чувствительной информации; - Конкуренция со стороны крупных медиа интернет-платформ;

для IT-компаний;	- Интеграция деятельности предприятия с проектами партнеров.	- Развитие инструментов на основе искусственного интеллекта, способных имитировать живопись;
		- Дефицит высококвалифицированных кадров в сфере IT ;
		- Угрозы кибербезопасности на поздних стадиях проекта (после реализации функции прямых продаж и аукционов результатов творчества).

Таблица 1. SWOT-анализ проекта

Оценка трансформационного эффекта проекта

Реализованный прототип цифрового сервиса Biggeo.ru является одним из этапов дорожной карты ЦТ предприятия, который подготавливает его к изменениям, направленным на радикальное повышение эффективности производственных и управлеченческих процессов. Несмотря на то, что данный проект веб-сервиса уже представляет определенную ценность для пользователей, оценку трансформационного эффекта стратегии справедливее проводить на основе характеристик итогового продукта и его ценностного предложения для конечного пользователя (см. Рисунок 4).

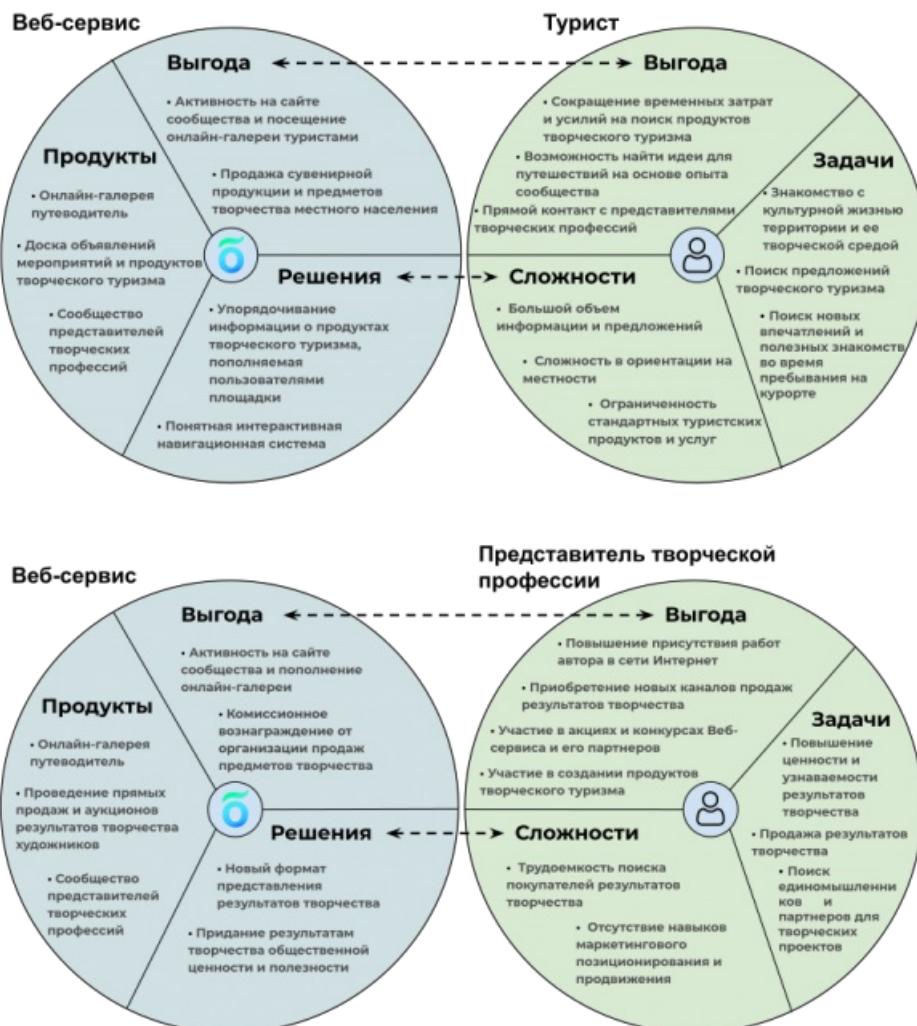




Рисунок 4. Ценностное предложение Biggeo.ru (Составлено автором)

Авторы модели «Стратегия Цифровой Трансформации: написать, чтобы выполнить» предлагают 3 уровня условий оценки трансформационного эффекта проекта: базовый, квалификационный и расширенный. Согласно этим критериям проект «Большая Земля» (Biggeo.ru) удовлетворяет всем базовым условиям:

1. Создается платформенное решение;
2. Доступ к типовым функциям разграничивается между группами пользователей на основе их ролей (обычные посетители, авторы, ответственные творческих объединений и др.);
3. Все участники действуют открыто и прозрачно;
4. Цифровые технологии применяются для заранее определенных, конкретных задач;
5. Четко выделена целевая предметная область, определены пользователи и заинтересованные стороны;
6. Проект соответствует действующему законодательству.

В части квалификационных условий разрабатываемый проект можно отнести к Цифровой трансформации первого и второго типа, т.к. оно одновременно предлагает типовые функции неограниченному кругу пользователей (продвижение результатов творчества авторов и продуктов творческого туризма), а также может быть адаптировано для решения производственных задач партнеров (например, проведение онлайн-марафонов АХП). Среди расширенных условий оценки следует отметить критерии «Расширяемость» и «Специализация». Архитектура веб-сервиса предусматривает возможность быстрого увеличения его компонентов добавлением в галерею других форм творчества (литературные очерки, поэзия, музыкальные произведения и пр.), что в свою очередь способно значительно увеличить сообщество веб-сервиса. Кроме того, проект не имеет ограничений по географии внедрения. Одновременно с этим сохраняется узкая специализация сервиса как каталога результатов творческого труда авторов, связанного с туристскими направлениями и продуктами. Таким образом, рассматриваемый проект можно в полной мере охарактеризовать как трансформационный.

Выводы

В статье представлены основные положения модели ЦТ предприятия малого бизнеса

туристской сферы, позволяющие раскрыть суть краудсорсингового подхода, на котором она построена. Первые результаты реализации дорожной карты проекта показали эффективность методологии «Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить» в достижении цели повышения цифровой зрелости компании. Полученные данные позволили подтвердить гипотезу о востребованности онлайн-инструмента, который был разработан в рамках этого проекта и направлен на содействие кооперации между заинтересованными сторонами по повышению привлекательности и узнаваемости туристских объектов. Сотруднический веб-сервис позволил предприятию приступить к выстраиванию одноранговых взаимоотношений с заинтересованными сторонами, через совместную работу над информационным ресурсом, что коренным образом трансформирует управление цепочкой создания ценности.

Текущее положение предприятия на рынке, характер «Решения» и свойства туристской сферы экономики обусловило значимость компонентов «Заинтересованные стороны», а также «Критерии и ограничения» в итоговой стратегии ЦТ. Эти же условия определили горизонт планирования, который соответствует «радикальной» стратегии, так как проводится адаптация существующих компетенций предприятия к новым цифровым решениям.

Авторы методологии утверждают, что необходимым критерием для оценки проекта в качестве трансформационного является создание либо развитие функционала платформенного решения. Несмотря на то, что рассматриваемый в статье проект предполагает создание туристской платформы, данный критерий автору статьи представляется дискуссионным. Можно предположить, что, разрабатывая методологию для государственного сектора экономики, авторы оценивали в первую очередь трансформационный эффект, который проект оказывает на внешнюю среду ответственного учреждения. Вполне очевидно, что при таком подходе ЦТ будет восприниматься как прерогатива крупных корпораций и органов власти. Тем не менее малое и среднее предпринимательство, которое смогло добиться радикального повышения своей эффективности благодаря новым формам взаимоотношений с заинтересованными сторонами, а также повсеместной интеграции систем сбора и управления данными (даже при использовании существующих платформ), может оказать существенное влияние на соответствующие отрасли экономики через кумулятивный эффект. Ключевую роль в этой динамике несомненно играют такие координирующие институты, как Агентство Стратегических Инициатив и «Платформа НТИ».

Следующий этап дорожной карты заключается в масштабировании Решения, что потребует детального экономико-технического прогнозирования и планирования. Эта работа сможет опираться на первые качественные и количественные результаты полученные в процессе прототипирования. Одним из ключевых вопросов стратегии ЦТ, который предстоит решить компании это привлечение финансирования для дальнейшего развития проекта. Распространенной практикой при финансировании общественно полезных проектов является краудфандинг. Очевидным преимуществом при выборе данной стратегии финансирования является наличие минимального продукта и сообщества заинтересованных сторон.

В соответствии с целями правительственной программы «Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» проект содействует повышению туристической привлекательности территорий субъектов РФ через приздание большей ценности и узнаваемости результатам творческой, интеллектуальной

деятельности, которые напрямую связаны с природно-климатическими, социокультурными, историческими, архитектурными и прочими туристскими ресурсами. Также, при росте охвата аудитории и развитии сотрудничества с заинтересованными сторонами, инновационная деятельность предприятия способна оказать благотворный эффект на туристский и, как следствие, инвестиционный потенциал отдельных регионов, на узнаваемость отечественных брендов и создание позитивного имиджа страны за рубежом. Барьер развития творческих(креативных) индустрий, на который указывают авторы концепции является «значительные расстояния и рассредоточенность людей, обладающих необходимыми творческими, исследовательскими, инженерными и предпринимательскими компетенциями», что препятствует созданию целостных бизнес-проектов. Сотруднический веб-сервис позволяет снизить негативное влияние этого барьера и помочь в формировании коллективов со всеми необходимыми компетенциями.

Веб-сервис, таким образом, участвует в достижении следующих целей концепции:

- 1 . внедрение «современных цифровых технологий для создания (производства) и распространения товаров и услуг отечественными творческими (креативными) индустриями»;
2. «создание новых товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью, обусловленной использованием результатов творческой, интеллектуальной деятельности, повышение капитализации нематериальных активов российского бизнеса»;
- 3 . «сохранение исторического, культурного наследия, айдентики, традиционных рецептов, включая локальный культурный контекст и сырье, возрождение и развитие народных художественных промыслов, их делокализация и масштабирование, воспроизведение в современных товарах и услугах»;
4. «обеспечение роста циркуляции туристов и представителей творческих (креативных) индустрий между территориями».

С учетом сформированных целей и задач сотруднического веб-сервиса, проект ЦТ может преобразовать деятельность ООО «АС-туризм» в социальное предпринимательство. Так, согласно пункту 4.е) статьи 24.1 Федерального закона от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 12.12.2023) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" к субъекту социального предпринимательства относится предприятие, которое «осуществляет деятельность, направленную на достижение общественно полезных целей и способствующую решению социальных проблем общества» (в частности «культурно-просветительскую деятельность»).

Немаловажным является тот факт, что продукты и услуги творческого сегмента туризма широко востребованы также представителями местного населения. Это значительно расширяет количество потенциальных потребителей услуг предприятия, снижает сезонность турпродукта и зависимость от внешних неблагоприятных факторов, что соответствует первоначальным задачам повышения цифровой зрелости компании. Успешный опыт проекта Biggeo.ru показал готовность отдельных категорий заинтересованных сторон курортной дестинации в использовании инструментов развития творческого сотрудничества. Дополнительным фактором для выбора в пользу творческого туризма в проекте ЦТ является то, что этим направлением туризма интересуются преимущественно люди молодого и среднего возраста, которые более восприимчивы к инновациям и имеют хорошие навыки использования цифровых технологий. Низкий процент возрастной категории 18-24 года аудитории сайта (1,93%) можно объяснить отсутствием активной рекламы веб-сервиса на данном этапе его

развития, который заключается в наполнении его содержимым и привлечении первых участников. Общее возрастное распределение, таким образом, соответствует аудитории партнеров. В ходе реализации проекта было выявлено, что в интернет-пространстве уже существует опыт реализации схожего с Biggeo.ru веб-сервиса французского разработчика Place-to-paint.com. Проект имеет схожий функционал для сообщества художников, но в отличии от российского проекта, открыто не позиционируется в сфере творческого туризма и не осуществляет отбор/модерацию загружаемых на сайт работ авторов. Разработанный веб-сервис имеет больше общих черт с инструментом маркетингового продвижения CrowdRiff, но, по сравнению с ним, имеет выраженную направленность на творческое самовыражение участников, на развитие сотрудничества между заинтересованными сторонами, а также более широкий спектр форм творчества.

В проекте цифровой трансформации одной из первостепенных задач является определение потенциала роста компании с учетом нового маркетингового позиционирования на рынке в текущих социоэкономических условиях. Всеобщая цифровизация и развитие сети Интернет, а также снижение стоимости международных перевозок привели к повышению доступности мест отдыха, равно как и степени осведомленности о них у туристов, что в свою очередь подстегнуло рост конкуренции как на внутреннем так и на международном рынках. Повышенная конкуренция обуславливает необходимость более изобретательного маркетингового продвижения, выражающую самобытность местной культуры региона. Вместе с тем, развитие средств навигации, карт, систем бронирования и оплаты подтолкнуло туристов к самостоятельному поиску маршрутов и пунктов назначения. Развитие туристских C2C платформ типа Blablacar, Airbnb, Coachsurfing, Tripster и др. обеспечило более активное взаимодействие туристов и местного населения. Вполне очевидно, что на фоне увеличения чисто экономических взаимоотношений между заинтересованными сторонами будет также расти их интерес к социокультурному обмену, что, в свою очередь, повысит осведомленность гостей и их восприимчивость к социальным проблемам курорта, сохранению экологии и самобытности региона. Углубление культурных связей между гостями и местным населением улучшает восприятие туризма и отношение к туристам со стороны жителей города, благотворно сказывается на качестве услуг и порождает еще большую экономическую активность. Развитие сотрудничества в творческой среде и культурной жизни города способно дать необходимый ресурс для достижения этих целей. Все это обуславливает заинтересованность местной власти, бизнеса и общества в подобных интернет-проектах, а также в технологиях которые делают их возможными. В связи с этим, развитие культурного туризма способно обеспечить стабильный спрос на услуги представителей творческих индустрий, занятых в разработке и внедрении соответствующего программно-аппаратного обеспечения. Тем не менее, как показывает российский и мировой опыт, проекты цифровой трансформации в сфере услуг редко показывают быстрый экономический эффект, который можно объективно оценить. В этом вопросе необходимо учитывать долгосрочные цели и косвенные эффекты включения в ESG-повестку, которые могут оказать благотворное влияние на конкурентоспособность предприятия [\[45\]](#). Обоснование целесообразности подобных проектов для компаний лежит в необходимости выстроить более тесные взаимоотношения с заинтересованными сторонами для быстрого и адекватного ответа на их быстроменяющиеся потребности, а также на современные экономические вызовы, которые отличаются повышенной сложностью и неопределенностью. Экономико-математические методы оценки проектов ЦТ в индустрии туризма требуют отдельного, детального рассмотрения, что выходит за рамки данной статьи. Текущие благоприятные социоэкономические условия в сфере творческого туризма и первые результаты воплощения проекта ЦТ несомненно окажут

существенную поддержку при долгосрочном финансовом планировании на последующих этапах реализации дорожной карты повышения цифровой зрелости предприятия.

Библиография

1. Арефьев А.С., Савельева Н.А., Симонян А.Р., Жербо Л. Применение методологии качественного исследования «Основание теории» в изучении потребностей заинтересованных сторон туристской дестинации и разработке цифровой отраслевой платформы // Теоретическая и прикладная экономика. 2022. № 4. С.1-19. DOI: 10.25136/2409-8647.2022.4.38767 EDN: UNIMCM URL: https://e-notabene.ru/etc/article_38767.html
2. Арефьев А. С. Примеры творческого и культурного туризма // Biggeo.ru [Электронный ресурс]. URL: https://biggeo.ru/cultural_tourism (дата обращения: 26.03.2024).
3. Быхтин О. В. Мотивация к участию в краудсорсинговых проектах // Научный результат. Социология и управление. 2014. №1. С. 46-50.
4. Василенко Н. В. Институциональные особенности коллaborации в организационных структурах инновационной экономики // Научно-технические ведомости санкт-петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2016. № 4. С. 21-28. <https://doi.org/10.5862/JE.246.2>.
5. Ветитнев А. М., Чигарев Д. В. Отношение жителей к туристам как показатель проблем овертуризма и туризмофобии для туристских дестинаций (на примере города-курорта Сочи) // Современные проблемы сервиса и туризма. 2019. № 4 (13). С. 112-121.
6. Волков Л. В. Ключевые глобальные тренды, влияющие на трансформацию современной экономики // Финансовые рынки и банки. 2022. № 4. С. 228-235.
7. Волков С. К. Туризм как сектор креативной экономики // Креативная экономика. 2021. № 5 (15). С. 2153-2162. <https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112027>.
8. Гладышев Д. Е., Соколова П. Е. Развитие гастрономического сектора в креативных индустриях и формирование гастробренда екатеринбурга // Управление культурой. 2023. №1(5). С. 18-25.
9. Гришин С. Ю., Ткачев В. А. Экотуризм как элемент стратегии устойчивого развития региональной экономики // Управленческое консультирование. 2014. № 9 (69). С. 81-85.
10. Квита Г. Н., Лучина Н. А., Аршинова А. Н. Креативный туризм как фактор развития российского туристского бизнеса // Современная конкуренция. 2022. № 1 (16). С. 29-40. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2022-16-1-29-40>
11. Ковалевская Е. Как региональные бренды помогают развивать туризм и защищают покупателей // Российская газета [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2024/01/17/reg-skfo/kak-regionalnye-brendy-pomogaiut-razvivat-turizm-i-zashchishchait-pokupatelej.html> (дата обращения: 25.03.2024).
12. Коломейцева А. Ю., Горбунов А. П. Основные Направления Государственной Поддержки Развития Креативного Туризма // Научно-методические чтения ПГУ «Университетские чтения – 2019». 2019. (Х). С. 93-98.
13. Коростелев Е. М. Экологический туризм в контексте реализации национального проекта «Экология»: новые импульсы развития // Профессорский журнал. 2020. № 2 (6). С. 3-9.
14. Лебедева С. А. Развитие литературного туризма в России и в мире: обзор научных источников // Креативная экономика. 2023. № 8 (17). С. 2909-2936. <https://doi.org/10.18334/ce.17.8.118579>.
15. Логунцова И. В. Понятие креативного туризма и его развитие в городах и регионах России // Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал). 2022. № 93. С. 197-206.
16. Никитина Д. А., Попова Л. В. Интернет-среда как фактор самоактуализации личности

- // Science Time. 2015. № 3 (15). С. 402-407.
17. Новосельская В. В. Туризм и культура как факторы регионального развития: проблемы взаимосвязи // Вестник Томского государственного университета Культурология и искусствоведение. 2020. № 39. С. 261-272.
18. Новосельская В. В. Потенциал культурного туризма как направления туристской индустрии: комплексный подход // Вестник Томского государственного университета Культурология и искусствоведение. 2020. № №40. <https://doi.org/10.17223/22220836/40/23>.
19. Потапова Е. Г., Потеев П. М., Шклярук. М. С. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / Е. Г. Потапова, П. М. Потеев, М. С. Шклярук., РАНХиГС-е изд., 2021. 184 с.
20. Селезенев Р. С. Использование приемов краудсорсинга в туризме: проблемы и достижения // СибСкрипт. 2015. № 2-7 (62). С. 244-250.
21. Сердюкова Н. К., Сердюков Д. А., Баль Н. В. Анализ трендов развития туризма и гостеприимства в условиях новой реальности // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 40 (2). С. 254-262.
22. Черевичко Т. В., Темякова Т. В. Креативный туризм и цифровизация общества // Известия Саратовского Университета. Новая Серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2022. № 2 (22). <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2022-22-2-145-151>
23. Dickinson J. [и др.]. Tourism communities and social ties: the role of online and offline tourist social networks in building social capital and sustainable practice // Journal of Sustainable Tourism. 2016. (25). С. 1-18. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1182538>.
24. Enikeeva Z. Digital Transformation in Tourism Sector: Analysis of the Almaty – Karakol Case - Central Asia Program [Электронныйресурс]. URL: <https://centralasiaprogram.org/digital-transformation-tourism-sector-analysis-almaty-karakol-case/> (дата обращения: 22.03.2024).
25. Florida R. The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. / R. Florida, New York: Basic Books-еизд., 2002. 434 с.
26. Füller J., Hutter K., Koch G. Crowdsourcing in the Tourism Industry: From Idea Generation Towards Merchandizing User-Generated Souvenirs Berlin, Heidelberg: Springer, 2016. С. 277-289. https://doi.org/10.1007/978-3-642-54089-9_19
27. Landry C. The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators / C. Landry, Earthscan, 2000. 324 с.
28. Larionov V. G., Sheremetyeva E. N., Barinova E. P. Digital strategy of enterprise: realities and opportunities for transformation // Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2023. № 1 (2023). С. 7-12. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2023-1-7-12>.
29. Lindroos N. The digital transformation of a ski resort: a case study // Computer Science. 2017. С. 61.
30. Manakhova I. V., Levchenko E. V., Esina A. R. Models of Transforming Quality Management Systems in the Digital Company // Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2021. № 1 (18). С. 115-123. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-1-115-123>
31. Pina H. de, O'Neill H. Digital Transformation of Tourism in Cabo Verde: Case Study // CAPSI 2022 Proceedings. 2022. (56). С. 209-220.
32. Richards G. Cultural tourism: A review of recent research and trends // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2018. (36). С. 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>
33. Richards G. Designing creative places: The role of creative tourism // Annals of Tourism Research. 2020. (85). С. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102922>.

34. Richards G., Raymond C. Creative Tourism // Academia.edu. 2000. № 8 (23). С. 16-20.
35. Sava D. The Creative Tourism - An Interactive Type of Cultural Tourism // Ovidius University Annals, Economic Sciences Series. 2021. № 2 (XXI). С. 486-492.
36. Shafiee S. [и др.]. Developing a model for sustainable smart tourism destinations: A systematic review // Tourism Management Perspectives. 2019. (31). С. 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.06.002>.
37. Sui L., Guan K. (2023) Value Co-Creation of Cultural Tourism Enterprises' Service Ecosystem in Digital Transformation: -- Case Study if Digital Shaanxi Tourism Group Changsha, China. DOI:10.4108/eai.6-1-2023.2330359.
38. Креативный туризм глазами потребителя // Ipsos [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ipsos.com/ru-kz/kreativnyy-turizm-glazami-potrebitelya> (дата обращения: 27.03.2024).
39. «Ижевский Декалог» - один из лучших в проекте «Меняющийся музей в меняющемся мире» [Электронный ресурс]. URL: <https://udm-info.ru/news/2019-02-06/izhevskiy-dekalog-odin-iz-luchshih-v-proekte-menayuschiysya-muzey-v-menayuschemsya-mire-1973580> (дата обращения: 11.03.2024).
40. Музейная фабрика коломенской пастилы [Электронный ресурс]. URL: <http://kolomnapastila.com> (дата обращения: 11.03.2024).
41. Statistics | Pilgrim's welcome office [Электронный ресурс]. URL: <https://oficinadelperegrino.com/en/statistics/> (дата обращения: 29.02.2024).
42. Это моя земля [Электронный ресурс]. URL: <https://itsmy.land> (дата обращения: 26.03.2024).
43. Определен рейтинг самых посещаемых особо охраняемых природных территорий России по итогам 2022 года - Минприроды России [Электронный ресурс]. URL: https://www.mnr.gov.ru/press/news/opredelyen_reyting_samykh_poseshchaemykh_osobo_okhranyemykh_prirodnykh_territoriy_rossii_po_itogam_/ (дата обращения: 05.04.2024).
44. Вы обязаны подумать обо всех: как индустрия туризма становится человекоцентричной [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/511803-vy-obazany-podumat-obo-vseh-kak-industria-turizma-stanovitsa-celovekocentricnoj> (дата обращения: 07.06.2024).
45. Why digital transformation and ESG go hand in hand - World Economic Forum [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/digital-transformation-new-it-esg-davos-23/> (дата обращения: 07.06.2024).

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Опираясь на заголовок, представляется возможным заключить о том, что статья должна быть посвящена изучению краудсорсингового подхода в модели цифровой трансформации туристского предприятия. Содержание статьи соответствует заявленной теме, но отдельные моменты требуют дополнительной аргументации и формирования научных выводов.

Методология исследования базируется на анализе и синтезе данных, в том числе содержащихся в научных публикациях других авторов. Ценно, что автор использует графический подход, связанный с подготовкой 3 графических объектов. При доработке статьи рекомендуется также использовать экономико-математические методы, позволяющие всесторонне оценить предлагаемый автором проект (включая оценку

соответствующих экономических показателей, включая финансовые).

Актуальность исследования вопросов, связанных использованием краудсорсингового подхода в модели цифровой трансформации туристского предприятия не вызывает сомнения, так как от этого зависит не только развитие конкретной организации, но и социально-экономический рост соответствующего региона и Российской Федерации.

Научная новизна в представленных на рецензирование присутствует. Например, она связана с представленным на рисунке 1 подходом к построению стратегии цифровой трансформации.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения преимущественно научный, но часть статьи посвящена изложению хода реализации авторского проекта (что относится к публицистическому стилю). При этом, дополнение научного обоснования необходимости и практической значимости данного проекта, позволяют решить данную проблему. Структура статьи автором чётко выстроена и позволяет раскрыть заявленную тему. В содержательном плане рекомендуется провести SWOT-анализ и представить его результаты, а также показать значение авторского проекта для конкретного предприятия, региона и государства. Потенциальной читательской аудитории было бы интересно узнать о показателях, характеризующих выбор соответствующего инвестиционного проекта, а также о вкладе в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года. Также было бы интересно увидеть в заключительной части исследования о дальнейших направлениях изучения выбранной темы. В заключительном абзаце автор говорит о важности определения потенциала роста компании: было бы интересно узнать о влиянии на него факта реализации авторского проекта.

Библиографический список представлен достаточно обширным количеством позиций: 42 наименования. Ценно, что они включают не только научные публикации, но и электронные ресурсы, в которых содержатся также и отдельные статистические данные, позволяющие аргументировать авторскую позицию. При доработке статьи и использовании дополнительных источников необходимо их обязательно включить в библиографический список.

Апелляция к оппонентам. При доработке статьи рекомендуется обсудить с другими авторами (публикаций из библиографического списка) полученные результаты и параметры авторского проекта, а также обозначить, в чём состоит прирост научного знания?

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом всего вышесказанного следует подвести итог о возможности опубликования научной статьи при устранении указанных в тексте данной рецензии замечаний. В случае проведения соответствующей корректировки статьи будет иметь высокую читательскую аудиторию как в научном сообществе, так в коммерческом и государственном секторах.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Предметом исследования выступают отношения, возникающие в процессе цифровой трансформации туристского предприятия.

Методология исследования, использованная автором, основана на следующих методах научного познания: сравнение, анализ, синтез теоретического материала.

Актуальность. Тема, предложенная автором, представляется весьма актуальной. В первую очередь, это обусловлено тем, что цифровизация – это основное направление в развитии не только государственных органов власти, но и отдельных хозяйствующих субъектов. Грамотное применение современных цифровых инструментов позволяет повысить конкурентоспособность на рынке и финансовую устойчивость.

Научная новизна. Научная составляющая исследования заключается в разработке модели цифровой трансформации предприятия малого бизнеса туристской сферы, в основе которой краудсорсинговый подход и ее апробация на примере одного из субъектов малого бизнеса.

Библиография. Анализ библиографии позволяет сделать вывод о том, что автор изучил большое количество научных трудов по исследуемой проблематике. Присутствуют ссылки на иностранные источники, в целом список литературы состоит из 45 наименований. Следует отметить, что на некоторые источники, присутствующие в списке литературы, в тексте ссылка не дана.

Апелляция к оппонентам. В статье даны адресные ссылки на источники литературы. Присутствует обзор исследований ученых по схожей проблематике, приведена подробная их критическая оценка. Выводы автора обоснованы.

Стиль, структура, содержание. Стиль статьи является научным, соответствует требованиям журнала. В статье выделены классические структурные разделы.

Автор на хорошем теоретическом уровне проводит сравнительный анализ текущего состояния и перспективы развития цифровой экономики туризма на региональном и общегосударственном уровнях. Особое внимание уделено обзору мирового опыта и основных составляющих творческого туризма. Достоинством работы является авторский анализ сильных и слабых сторон проекта, а также его возможностей и угроз.

Следует отметить, что автору удалось подтвердить гипотезу о возможности применения исследуемой модели на предприятии малого бизнеса туристской сферы, обосновать содержание компонентов стратегии, а также дать оценку первым практическим результатам ее воплощения.

В качестве замечаний- рекомендаций хотелось бы так же отметить следующее. На наш взгляд, следовало бы разбить большие абзацы по смыслу на меньший текст, это повысит визуальное восприятие читателя.

Статья бы только выиграла, если бы автор расширил компоненты SWOT- анализа (слабые стороны и возможности), прокомментировав полученные результаты.

Выводы, интерес читательской аудитории. Представленный материал может открыть новые перспективы для дальнейших исследований. Он будет интересен тем, кто занимается изучением проблем цифровой трансформации туристского предприятия. Статья соответствует требованиям журнала «Теоретическая и прикладная экономика», предъявляемым к такого рода работам, и рекомендуется к публикации.