

DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-6

EDN: YGPVUZ

JEL Classification: D23, L14, L83

Механизмы отраслевой координации «новых» туристических регионов: пример Дагестана

Д.А. Ситкевич

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва, РФ

Аннотация. Появление в последние три года туристической индустрии сразу в нескольких субъектах РФ обуславливает интерес к ее отраслевой организации. Статья посвящена выявлению причин изменения структуры указанной отрасли в «новых» туристических регионах по мере ее развития. Методологическую основу исследования составили институциональная теория (прежде всего теория трансакционных издержек, которые обуславливают механизмы координации контрагентов) и концепт «туристического продукта». Методы работы включали компаративный анализ и проведение глубинных интервью. Информационной базой послужили материалы 29 интервью с представителями туристического бизнеса, проведенных в период с октября 2021 г. по ноябрь 2022 г. в трех субъектах РФ. Установлено, что в «новых» туристических регионах наиболее распространены гибридные механизмы координации. Так, в Дагестане туристический продукт создается внутри вертикальных сетей, объединяющих партнеров на разных этапах цепочки создания стоимости, а подбор контрагентов и обмен ресурсами для производства этого продукта происходит внутри горизонтальных сетей, повышающих эффективность отрасли. При этом по мере роста туристического потока наблюдается тенденция к иерархизации (включению контрагентов внутрь фирмы) и снижению роли горизонтальных сетей в функционировании отрасли. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что процесс иерархизации будет продолжаться, при этом потенциал, связанный с наличием предпринимательских сетей, пока недостаточно активно используется как самим бизнесом, так и государством.

Ключевые слова: механизм координации; предпринимательские сети; кооперация; туризм; Дагестан; туристические регионы; туристический продукт.

Финансирование: В статье отражены результаты исследований, выполненных в рамках государственного задания РАНХиГС.

Информация о статье: поступила 31 января 2023 г.; доработана 3 марта 2023 г.; одобрена 15 марта 2023 г.

Ссылка для цитирования: Ситкевич Д.А. (2023). Механизмы отраслевой координации «новых» туристических регионов: пример Дагестана // Управленец. Т. 14, № 2. С. 76–89. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-6. EDN: YGPVUZ.

Mechanisms for industrial coordination of “new” tourism regions: The case of Dagestan

Daniil A. Sitkevich

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia

Abstract. The tourism industry that has developed in several constituent entities of the Russian Federation in the last three years contributed to the growing interest in its architecture. The article identifies the driving force behind change in the structure of the industry in the “new” tourism regions. The methodological basis of the study combines institutional theory (principally, the theory of transaction costs underlying the counterparties coordination mechanisms) and the concept of tourism product. The research methods of comparative analysis and in-depth interviewing were applied. The empirical data were retrieved from 29 interviews with representatives of the tourism business conducted between October, 2021 and November, 2022 in three constituent entities of the RF. The study demonstrates that the hybrid coordination mechanisms are most common in the “new” tourism regions. For instance, in Dagestan, the tourism product is created within vertical networks that unite partners at different stages of the value chain, while the selection of counterparties and the exchange of resources for this product to be produced take place within horizontal networks that enhance the efficiency of the industry. At the same time, as the tourist flow intensifies, there emerge some trends towards hierarchization (dealing with contractors as part of the firm) and a decrease in the role of horizontal networks in the functioning of the industry. Based on the results obtained, we can conclude that the process of hierarchization will be continued, while the potential associated with entrepreneurial networks is not used actively enough by both the business itself and the state.

Keywords: coordination mechanism; entrepreneurial networks; cooperation; tourism; Dagestan; tourism regions; tourism product.

Funding: The paper presents the results of the research performed as part of the RANEPA state assignment.

Article info: received January 31, 2023; received in revised form March 3, 2023; accepted March 15, 2023

For citation: Sitkevich D.A. (2023). Mechanisms for industrial coordination of “new” tourism regions: The case of Dagestan. *Upravlenets / The Manager*, vol. 14, no. 2, pp. 76–89. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-6. EDN: YGPVUZ.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях экономического кризиса и международных санкций особое внимание привлекают отрасли, способные стать драйверами развития российских регионов. Одной из таких отраслей является внутренний туризм, который с начала пандемии COVID-19 оказался объектом пристального внимания как исследователей, так и лиц, принимающих решения. Данная отрасль интересна, кроме всего прочего, тем, что в последние три года развивается не только в традиционных для российских туристов локациях, таких как Краснодарский и Ставропольский края, но и на тех территориях, которые до пандемии не были популярны среди отдыхающих [Бареева, Прохорова, 2021]. Вследствие этого в некоторых регионах страны сформировалась новая туристическая индустрия, в которой соответствующий продукт производится лишь с конца 2020 г.

Цель данного исследования – показать, как устроена индустрия гостеприимства в «новых» туристических регионах, и выявить причины изменения этого устройства.

Для достижения этой цели было проведено полевое исследование в Республике Дагестан – одном из регионов России, особенно затронутых бумом внутреннего туризма. В ходе использования качественных методов анализа были поставлены следующие задачи:

- описать структуру туристического рынка в Дагестане после начала пандемии;
- выявить основные типы фирм, функционирующих в республиканской индустрии гостеприимства;
- проанализировать механизмы координации, типичные для указанной отрасли на ранних стадиях ее развития;
- сопоставить полученные в Дагестане сведения с информацией о других, «новых» и «старых», туристических регионах страны.

Понимание структуры туристической индустрии в регионе, где до 2020 г. отдыхающих практически не было, позволит оценить организацию производства на разных стадиях развития рынка. Благодаря этому управленцы в туристическом секторе экономики смогут принимать более оптимальные решения о границах фирмы и выстраивании взаимодействия с потенциальными контрагентами. Кроме того, учитывая важность туристического сектора в стратегии развития Северного Кавказа [Стародубровская, Казенин, Ситкевич, 2021], а также возможность использования особенностей некоторых форм организации производства при проектировании экономической политики [Тамбовтсев, 2022], выявление устройства туристического сектора в Дагестане позволит подобрать наиболее удачные инструменты поддержки региональной экономики.

Работа имеет следующую структуру. В обзоре литературы представлено краткое описание исследований

по тематике организации туристической отрасли, а также механизмов координации, свойственных ранним и зрелым этапам существования турфирм. В следующих разделах охарактеризованы методы проведенного полевого исследования и представлены его результаты.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вопрос о том, как именно описывать отраслевую организацию туристического сектора, поднимается учеными с конца 1990-х гг., однако до сих пор исследования туризма ориентированы прежде всего на изучение спроса и государственной политики [Gu, Sheng, Yuen, 2019]. Одна из причин этой ситуации заключается в том, что определить границы рынка в указанной сфере достаточно сложно, из-за чего усложняется и описание его структуры. Так, например, нельзя однозначно сказать, является ли всемирно известная достопримечательность монополистом на своем рынке или же конкурентом другим таким же объектам [Tremblay, 1998].

Вследствие этого авторы большинства современных работ, говоря об устройстве индустрии гостеприимства, прибегают к концепту «туристический продукт». В данной работе он понимается как итоговый набор благ, предоставляемых туристу. Первоначально в этот набор включались достопримечательность или курорт, сервисное обслуживание и отношение к клиентам, возможности времяпрепровождения и вовлечение туристов в сервис [Smith, 1994]. В более поздних статьях под туристическим продуктом стала подразумеваться комбинация из достопримечательностей, отелей и ресторанов, практик обслуживания отдыхающих и туристического бренда региона [Navickas, Malakauskaite, 2009].

В производстве туристического продукта далеко не всегда участвует лишь одна фирма [Tremblay, 1998]. Те компании, которые продают итоговый продукт клиентам, обычно не создают все туристические услуги, а собирают «пакет» услуг разных фирм [Benur, Bramwell, 2015]. Связано это с тем, что партнерство с местными производителями (а не производство всего своими силами) повышает конкурентоспособность компаний благодаря разделению труда [Wang, Yamada, Brothers, 2011], которое, в свою очередь, возможно за счет низких барьеров входа на туристический рынок и следования стратегии «хватай и беги»¹ [Papatheodorou, 2004].

Внутри цепочки создания туристического продукта обычно выделяют тех, кто разрабатывает его содержание; тех, кто предоставляет отдельные элементы сервиса (проживание, питание, развлечение туристов),

¹ Под стратегией «хватай и беги» подразумевается краткосрочное присутствие фирмы на рынке до того момента, пока переход на другой рынок не становится более экономически выгодным.

и тех, кто занимается продажей и продвижением продукта [Song, Liu, Chen, 2013]. Для выстраивания этой цепочки важен сетевой эффект: фирмы готовы запустить свое дело только в том случае, если в окрестностях есть другие бизнесмены, способные предоставить необходимые услуги.

Следует отметить, что отношения между фирмами, участвующими в создании туристического продукта, не являются полностью рыночными – широко распространены и гибридные механизмы координации. Существующие в туристической отрасли гибриды можно классифицировать как вертикальные (каждая фирма в сети работает на определенном этапе создания стоимости) и горизонтальные (кооперация возникает между фирмами, создающими итоговый туристический продукт) сети [Zhang, Song, Huang, 2009]. В горизонтальных сетях могут создаваться общие для всех фирм блага, например общий туристический бренд, система информирования или подготовки персонала [Morrison, Lynch, Johns, 2004; Hernández, Bulchand-Gidumal, Chica, 2022].

Имеющиеся научные источники не дают однозначного ответа на вопрос о том, какой механизм координации лучше подходит для появления рассматриваемого продукта.

С одной стороны, благодаря кооперации фирмы могут снизить трансформационные издержки [Erkuş-Öztürk, 2009] и повысить создаваемую добавленную стоимость за счет разнообразия туристического продукта [Pavlovich, 2003; Brandão, Breda, Costa, 2019]. Более того, малые местные фирмы способны предложить уникальный и привлекательный для туристов сервис, который сложно воспроизвести в условиях крупной компании [Pilving et al., 2022]; партнерство позволяет внешним игрокам (например, туристическим агентам) работать со специалистами по отдаленным туристическим направлениям, не обладающими собственной базой клиентов [Mwesumo, Halpern, 2018]. Наличие сети также помогает в борьбе с оппортунизмом отдельных участников цепочки создания стоимости [Hernández, Bulchand-Gidumal, Chica, 2022].

С другой стороны, представленные в литературе эмпирические свидетельства указывают лишь на умеренный эффект от сетевой структуры, наблюдаемый в основном на сравнительно небольших туристических направлениях и связанный с обменом информацией и координацией действий [van der Zee, Vanneste, 2015]. Кроме того, сетевая организация производственной цепочки также имеет свои недостатки – внутри сети могут возникать конфликты, сдерживающие производство продукта [Mwesumo, Halpern, 2016], а часть улучшений в этом производстве (связанных, например, с инновациями в управлении) происходит скорее внутри туристических фирм, а не в рамках коммуникации с конкурентами [Tang et al., 2019]. Крупные туроператоры могут также создать продукт с более

низкой себестоимостью как из-за эффекта масштаба [Theuvsen, 2004], так и вследствие того, что на рынке может складываться олигопсония, за счет которой сделки с контрагентами (например, гостиницами) будут выгоднее [Tveteraas, Asche, Lien, 2014]. Более того, в новых туристических локациях, где нет крупных фирм, создание качественного туристического продукта затруднено из-за отсутствия у местного малого бизнеса ресурсов и навыков для предоставления сервиса [Anderson, 2018], а сетевое взаимодействие, компенсирующее отсутствие эффекта масштаба, может не сформироваться из-за низкого уровня социального капитала и неготовности к коллективным действиям [Novelli, Schmitz, Spencer, 2006; George, 2020].

Следует также отметить, что в некоторых случаях выбор механизма координации связан с условиями, в которых существует туристический сектор. Так, высокая специфичность активов, согласно теоретической рамке О. Уильямсона [Williamson, 1991], приводит к использованию более иерархичных моделей управления туристической инфраструктурой [Harpur, Brown, 2012]. Интересным примером этого может служить туристическая отрасль в районе Ниагарского водопада [Brouder, Fullerton, 2015]. В данной популярной локации работают как крупные вертикально интегрированные игроки, специализирующиеся на игровом и винном туризме, так и микропредприятия, ориентированные на природный туризм. Подобные различия можно объяснить тем, что национальный заповедник в районе водопада открыт для всех и не является, в отличие от казино или виноделен, специфичным ресурсом, принадлежащим конкретному предпринимателю. Похожий результат фиксируется и при анализе индустрии гостеприимства в Турции [Erkuş-Öztürk, Terhorst, 2010]. Компании с крупным оборотом, ориентированные на массового туриста, предпочитают более иерархичные механизмы координации, тогда как узкоспециализированные фирмы, а также предприниматели, имеющие устойчивые личные связи с владельцами гостиниц или независимыми экскурсоводами, скорее отдают часть производства на аутсорс.

Отдельные исследователи также отмечают, что на туристическом рынке часто складывается отраслевая организация, сочетающая иерархичные, гибридные и рыночные механизмы координации. Так, для соответствующего сектора Италии характерна «коопкуренция» – сочетание кооперации между фирмами в определенных аспектах деятельности при острой конкуренции за каждого отдыхающего. При этом часть транзакций осуществляется с использованием иерархичных механизмов координации [Della Corte, Aria, 2016].

Динамика отраслевого устройства в туристическом секторе в исследованиях практически не описана. Исключение составляет работа, в которой показано, что по мере развития туристических рынков

на них остаются лишь фирмы с надежной репутацией (так как туристический продукт – доверительное благо). Вследствие этого фирмы будут либо расширяться, либо уходить в особые ниши. Крупные компании в большинстве своем станут поглощать контрагентов, находящихся на других этапах создания стоимости, для снижения неопределенности, а узкоспециализированные фирмы – объединяться в альянсы [Papatheodorou, 2004].

В другой публикации, описывающей эволюцию туристической индустрии в Макао, показано, что по мере развития отрасли и появления перед организаторами туров общих вызовов (например, роста переговорной силы гостиниц, из-за которой бронирование номеров стало затратнее) участники рынка начинали всё активнее сотрудничать друг с другом для снижения издержек. Сначала это сотрудничество заключалось в обмене бронью гостиниц, однако со временем распространилось на совместную аренду автобусов и достижение общих договоренностей с ресторанами и торговыми центрами о скидках, а с туристическими властями – об улучшении системы подготовки персонала. При этом интеграции контрагентов внутри фирм не происходило [Fong, Hong, Wong, 2021].

Некоторые авторы отмечают, что для туристической отрасли характерен «эффект колеи»: структура производства итогового продукта, сложившая на стадии становления туристического направления, остается устойчивой даже тогда, когда утрачивает оптимальность с точки зрения максимизации прибыли. Успех же туристической индустрии в зрелой стадии развития связан со способностью фирм преодолевать указанный эффект и адаптироваться к изменениям на рынке [Ma, Hassink, 2013].

Исследований отраслевого устройства туристического рынка в России не слишком много. В основном российская индустрия гостеприимства оценивается в аспектах либо спроса, либо государственной политики. Имеющиеся исследования, впрочем, описывают эту отрасль как все еще находящуюся в стадии зарождения [Sheresheva, Polyanskaya, Matveev, 2016] и подверженную влиянию государства, которое подталкивает фирмы к объединению в кластеры [Polukhina, 2016]. Среди российских туристических организаторов встречаются и малый бизнес, и крупные корпорации, для которых характерно выстраивание долгосрочных отношений с контрагентами [Yevstafyev, Yevstafyev, 2015] и создание как горизонтальных, так и вертикальных предпринимательских сетей. Структура сетей различна в разных регионах. Как показывают исследователи, связность горизонтальных сетей зависит от развитости сектора в регионе, а также от наличия явных лидеров в отрасли [Оборин, Шерешева, 2017].

По результатам обзора литературы можно выдвинуть следующие гипотезы.

H1. По мере развития индустрии гостеприимства фирмы в отрасли все чаще выбирают иерархичный, а не гибридный механизм координации.

H2. По мере развития индустрии гостеприимства ее участники начинают все активнее взаимодействовать внутри горизонтальных сетей.

H3. Чем специфичнее актив, используемый при создании туристического продукта, тем скорее фирма выберет иерархичный механизм координации.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для понимания того, как трансформируется использование разных механизмов координации по мере становления и развития туристической отрасли, была проведена серия глубинных полуструктурированных интервью с представителями индустрии гостеприимства Дагестана.

Выбор этого региона обусловлен двумя причинами. Во-первых, именно здесь сейчас наблюдается наиболее активный рост показателей туристического потока. Так, по данным Ассоциации туроператоров России, опирающейся на заявление региональных властей, за 2022 г. количество приехавших отдохнуть в Дагестан выросло вдвое (приблизительно до 2 млн человек), когда как в других регионах-лидерах темпы роста редко превышают 50 %. Во-вторых, экскурсионные туры – относительно новое для Дагестана явление, поскольку еще в 2017 г. это был нишевый и не пользующийся активным спросом продукт [Адамова, 2016]. Большинство существующих в настоящий момент фирм основано в 2020–2021 гг. в качестве реакции местных предпринимателей на бум туристического спроса.

Это позволяет изучить отраслевое устройство туристической отрасли как на ранних, так и на более зрелых этапах. Выбор качественных методов исследования связан с недостаточно полной и достоверной статистикой деловой активности на Северном Кавказе [Зубаревич, 2012] при незначительном количестве потенциальных респондентов. В такой ситуации проведение количественного опроса не представляется возможным. Формат полуструктурированных интервью в сложной для полевого исследования среде позволяет более гибко выстраивать структуру беседы.

Исследование состояло из двух этапов, проведенных осенью 2021 г. и 2022 г. соответственно. Первый этап включал интервью с тремя предпринимателями, занимающимися организацией туров в Дагестане, а также с тремя представителями ресторанного бизнеса, связанного с обслуживанием туристов. Во время второго, основного этапа полевой работы были организованы повторные интервью с участниками исследования 2021 г., а также проинтервьюирован еще 21 информант. Описательная статистика представлена в таблице.

Подбор информантов осуществлялся с помощью метода «снежного кома», при этом они должны были

Профессия информанта	Количество информантов из Дагестана	Количество работающих в Дагестане информантов из других регионов
Организатор туров	5	7
Владелец мест размещения туристов	3	0
Экскурсовод	1	1
Водитель	1	0
Ресторатор	4	0
Представитель региональных или муниципальных органов власти	2	0

представлять разные этапы создания туристического продукта, а также разные сегменты рынка (например, среди них были владельцы и гостицы, и гостевых домов в случае мест размещения) и определенный социальный статус в республике (местные/приезжие). Всех информантов спрашивали о том, какой им видится структура туристического рынка Дагестана, а также об устройстве их фирмы, фирм-партнеров и фирм-конкурентов. Гайд, по которому выстроено каждое полуструктурированное интервью, представлен в приложении.

В ходе исследования было проведено также по одному экспертному интервью с предпринимателями, работающими в туристических отраслях Башкортостана и Владимирской области. Эти интервью предназначались для сопоставления ситуации в Дагестане с ситуациями в туристических регионах разного типа: тех, которые стали развиваться после начала пандемии (к коим относится Башкортостан), и тех, где туризм уже несколько десятилетий является важной составляющей региональной экономики (Владимирская область). Подобное сопоставление позволило как выявить закономерности устройства туристической отрасли на раннем этапе ее развития, так и сравнить это устройство со «зрелой» индустрией гостеприимства.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПОЛЕВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Перейдем к описанию структуры рынка и отраслевого устройства туристического сектора в экономике Дагестана. Как уже говорилось, основой туристического бума в республике являются групповые туры по природным достопримечательностям и ремесленным селам. Поэтому, в отличие от многих других российских регионов с более значительным количеством самостоятельных туристов (например, Санкт-Петербурга или Калининградской области), ключевую роль в отрасли играют туроператоры, разрабатывающие готовые продукты и продающие их либо напрямую туристам, либо посредникам. Связано это, во-первых, с тем, что Дагестан по-прежнему остается для многих отдыхающих малознакомым регионом и они предпочитают готовые экскурсионные маршруты. Во-вторых, как объясняет представитель одной из фирм, органи-

зующей туры и в Дагестан, и в Северную Осетию (где доля самостоятельных туристов выше), многое зависит от того, насколько логистически просто организовать отдых в регионе без туристической компании. Дагестан – большая по размерам республика, и для его полноценного посещения необходимо несколько дней с ночевками в разных локациях, тогда как в более компактной Осетии все достопримечательности можно увидеть в течение двух однодневных экскурсий с выездом из одной гостиницы.

Согласно опросам информантов, подавляющее большинство организаторов туров в Дагестане являются либо индивидуальными предпринимателями¹, либо микропредприятиями, в которых на постоянной основе работает не более пяти человек. Для них характерно проведение нескольких (обычно до восьми в самый пик сезона) туров в месяц, при этом проведение двух туров одновременно – большая редкость. В микропредприятиях соответствующая задача полностью решается руководителями, поэтому многие из них, даже сталкиваясь с большим спросом, не увеличивают количество продаж.

По мнению представителей отрасли, лишь три относительно крупные местные фирмы привозят в сезон значимо большее количество отдыхающих, чем их конкуренты. При этом нельзя сказать, что при более крупных объемах туристического потока они занимают существенную долю на рынке. Так, по данным официального сайта одной из этих фирм, за 2021 г. их услугами воспользовалось 4 500 человек², то есть менее 0,5 % всех туристов, посетивших Дагестан в том году. Это говорит о низком уровне рыночной концентрации, а также о том, что в отрасли доминируют малые туристические компании. Характерно, что все три крупные фирмы появились в регионе еще до начала туристического бума. По мнению одного из информантов, давно налаженные связи с турагентами в других городах России позволили им быстро нарастить объем предоставляемых услуг.

¹ Имеется в виду не официальный статус ИП, а то, что основатель фирмы является ее же единственным постоянным сотрудником.

² Adat Travel. Туроператор по Дагестану. <https://adat-travel.ru/>.

При этом отчетливое разделение между региональными туристическими организаторами происходит не по линии «малые – крупные», а по линии «местные – приезжие» (последних еще называют «залетными»). По оценке одного из «местных» организаторов, около 30–40 % всех действующих в Дагестане турфирм можно отнести к «приезжим», при этом за 2022 г. их доля выросла. Деление на «местных» и «приезжих» основано преимущественно на длительности проживания в регионе. Этническое происхождение не обязательно делает человека «приезжим». Так, в одном сообществе местных организаторов с самого начала состоит этнически русская владелица туристической фирмы, родившаяся и выросшая в Дагестане. Более того, приехавшие из других регионов могут стать для дагестанских организаторов «местными» – достаточно некоторое время прожить в республике и общаться с дагестанскими туроператорами, чтобы потерять имидж «приезжего».

Нельзя сказать, что внутри туристического сообщества Дагестана существует открытый конфликт между «местными» и «залетными», однако явное противопоставление наблюдается среди представителей и тех, и других. Как отметил один из информантов, комментируя данную проблему, *«вроде все друг друга любят, но разделение все равно есть»*. В обеих группах распространены ярко выраженные негативные стереотипы друг о друге. «Местные» и «залетные» могут без проблем сотрудничать, *«но если есть острый вопрос, то это <статус «местного» или «залетного»> вспоминается»*.

Изначально подавляющее большинство туров в регионе делали «местные» фирмы. Они базировались в основном в Махачкале, и лишь немногие располагались в Дербенте или популярных аварских селах. Однако с началом туристического бума в Дагестане появились внешние организаторы (или, как их иногда называют, «московские»). От «приезжих» они отличаются тем, что проживают за пределами республики и работают в разных странах и регионах, а дагестанское направление освоили наряду с многими другими. Как отмечают информанты, особенно много внешних организаторов появилось в 2022 г., когда возник спрос на туры в Дагестан.

Существуют две схемы, с помощью которых туроператор может войти на дагестанский рынок.

Первая схема – взять всю организацию на себя. Именно так поступила одна из опрошенных: она специализировалась на авторских турах в другие страны, а с началом пандемии решила возить туристов по России, в том числе в Дагестан. В 2020 г. она посетила республику для организации пробного тура и самостоятельно изучила возможные локации для экскурсий, а также места размещения, рестораны, водителей и гидов. В результате фирма, хотя и нанимает контрагентов для определенных услуг, созданием итогового продукта занимается самостоятельно.

Другая схема – это работа через дагестанского партнера, который организует поездку. Роль внешнего организатора заключается лишь в продаже готового тура и контроле качества предоставляемых услуг. Примером реализации данной схемы является деятельность московской туристической фирмы, с руководством которой также было проведено интервью. Эта фирма, работающая в туристической индустрии уже более 10 лет, в 2020 г. вынужденно переориентировалась с международного туризма на путешествия по России. Стремясь расширить имеющийся ассортимент, фирма решила прийти в Дагестан и начала сотрудничать с одним из трех крупнейших региональных туроператоров. Однако, не удовлетворившись качеством предлагаемых услуг, прервала это сотрудничество и нашла более надежного партнера. В рамках сложившегося взаимодействия обязанности распределены следующим образом: организатор продает туры, подбирает и бронирует гостевые дома, а также оплачивает проживание, питание, трансфер и услуги гидов; партнер берет на себя всю остальную организацию. Вне зависимости от количества проданных путевок дагестанский организатор получает за проведение тура 12 % от выручки, а остальные деньги за вычетом издержек остаются у московской фирмы.

Представительница этой фирмы объяснила выбор партнерской схемы имеющимся опытом: до пандемии она тоже пользовалась услугами местных компаний в других странах. Однако другим фактором подобного выбора (помимо общей сложности ведения бизнеса, о которой будет рассказано позже) является то, что многие контрагенты в регионе не имеют юридического статуса, из-за чего входящему в реестр туроператору сложно проводить банковские расчеты. Наличие дагестанского партнера дает возможность переводить ему деньги за работу гидов, трансфер и проживание, после чего он находит способ расплатиться с подрядчиками.

Кроме того, партнерство, хоть и снижает долю выручки компании, но сокращает издержки на поиски контрагентов в регионе. Впрочем, некоторые внешние организаторы (в том числе и две крупные московские фирмы), по словам представителей отрасли, использовали партнерскую схему лишь в самом начале деятельности в Дагестане, а затем, узнав о надежных контрагентах, переходили к самостоятельной организации туров. Следует отметить, что среди всех опрошенных лишь три дагестанских организатора туров имеют устойчивые отношения с турагентами из других регионов, причем ни для одного из них данный канал продаж не является основным. Для большинства фирм такими каналами являются социальные сети и «сарафанный» маркетинг. Фактически разработчики туров берут на себя задачу турагентов по их продаже.

Перейдем к описанию отраслевого устройства туристического сектора Дагестана. Ключевыми элемен-

тами туристической услуги в регионе, как показало полевое исследование, являются работа гида, трансфер между локациями, а также питание и размещение в гостинице или гостевом доме. Обычно все это уже включено в стоимость тура; трансфером до Махачкалы и обратно, как правило, занимаются сами туристы.

При том, что экскурсионный тур состоит из одних и тех же элементов, разные фирмы по-разному организуют процесс его сборки: в частности, различия касаются того, что производится внутри фирмы, а что закупается извне. Для крупных фирм (как дагестанских, так и «московских») характерна достаточно иерархичная структура организации деятельности: гиды и водители официально трудоустроены в компании и работают исключительно с ней. У отдельных фирм есть даже собственные рестораны и гостиницы. Так, один из первых полноценных ресторанов в аварских горных селах принадлежит крупной дагестанской турфирме; известно также, что один из крупнейших туроператоров России, с 2022 г. делающий туры в Дагестан, сейчас строит в Махачкале собственный отель. При этом нельзя сказать, что названные объекты обладают специфичностью – ни рестораны, ни гостевые дома, принадлежащие крупным фирмам, сами по себе не являются местом притяжения туристов.

Иначе устроены малые фирмы, занимающиеся в Дагестане организацией туров. Как и большинство других отраслей дагестанской экономики, турсектор во многом опирается на неформальные нормы и практики и не до конца легализован – в отличие от крупных фирм, многие микропредприятия не имеют юридического статуса. Так, по состоянию на сентябрь 2022 г. среди информантов лишь четыре фирмы были официально зарегистрированы как ИП или ООО, причем легальный статус одна из них получила еще до работы в Дагестане, а другой он понадобился для того, чтобы один из основателей, иностранный гражданин, мог претендовать на ВНЖ в России. Остальные туроператоры либо находятся вне легального поля (хотя и думают о регистрации), либо пользуются статусом самозанятого у ее владельца. При этом даже являющиеся юридическими лицами фирмы, по признанию их руководителей, вынуждены взаимодействовать с многими контрагентами неформально и заключать договоренности «на честном слове».

Характерно при этом, что по мере развития туристического сектора он все больше и больше выходит из тени. Так, одна из фирм, которая в течение туристического сезона 2021 г. не была зарегистрирована, в конце года решила открыть ООО, чтобы упростить формальное трудоустройство сотрудников из отдела продаж. Другие представители отрасли, согласно сведениям информантов, переходят в легальное поле для участия в программе туристического кэшбэка от Ростуризма. Кроме того, некоторым фирмам становится невыгодно находиться в тени, так как они могут по-

терять как туристов, опасаящихся оплачивать услуги без контракта (их, по мнению одного из респондентов, за 2022 г. стало больше), так и внешних организаторов, не готовых вести бизнес неформально.

Из-за распространенности неформальных договоров, а также меньшего, по сравнению с крупными туроператорами, количества ежемесячных туров для малых туристических фирм Дагестана нехарактерна иерархичная структура бизнеса. Лишь одна из восьми исследуемых фирм в середине 2022 г. перешла к отраслевому устройству, сопоставимому со свойственным крупным компаниям, – в ее штате есть собственные гиды и водители. Объясняется данное решение тем, что ей стало выгоднее сделать эксклюзивными сотрудниками наиболее популярных экскурсоводов, а также хороших водителей, которые являются в республике редким ресурсом. Характерно, что эта фирма, с одной стороны, появилась раньше других информантов (в 2020 г.), а с другой – ориентирована на широкий круг отдыхающих, а не на создание авторского или узкоспециализированного продукта.

Остальные фирмы как такового штата сотрудников не имеют. Они либо проводят тур самостоятельно (например, владелец одной из них является одновременно и экскурсоводом, и водителем), либо пользуются услугами контрагентов – самозанятых гидов и водителей, которые привлекаются в рамках конкретного тура.

Выявлено три действующих механизма подбора персонала.

1. *Постоянные контрагенты.* Фирмы стремятся проводить туры с определенными гидами и водителями, хотя те не являются их сотрудниками и могут в свободное время работать с конкурентами. Данный подход особенно характерен для «приезжих» организаторов, которые, с одной стороны, слабо интегрированы в местную предпринимательскую среду и хуже знают местных профессионалов, а с другой, опасаются нарушения неформальных договоренностей и предпочитают иметь дело с проверенными контрагентами. Однако последней установки придерживаются и «местные» организаторы. Поиск контрагента обычно осуществляется через социальные сети или уже имеющихся партнеров – если пробная работа была удачной, сотрудничество продолжается. Так, один из «московских» организаторов туров до сих пор взаимодействует с теми, кого выбрал в период вхождения на дагестанский рынок в конце 2020 г. При этом его контрагенты сотрудничают и с другими компаниями, поскольку свои туры фирма проводит обычно раз в месяц.

2. *Помощь партнера.* Некоторые фирмы используют помощника для сбора данных о возможных контрагентах. Так, одна из компаний, специализирующихся на джип-турах по Дагестану, имеет устойчивые связи с фирмой по аренде джипов, и та сама подбирает для туров водителей-гидов.

3. *Использование чатов.* Чаты для поиска контрагентов объединяют работающих в Дагестане туроператоров. Участниками некоторых чатов являются также водители, гиды и владельцы гостевых домов. Если владелец фирмы сообщает, что срочно нужен подрядчик, он получает либо предложение от другой компании, либо отклик заинтересованного контрагента после пересылки сообщения в чаты гидов или водителей. Интервью с гидами в Дербенте показали, что они периодически работают с такого рода запросами. Так, в одном случае подобные рекомендации от турфирм являются более значимым каналом продаж туристических услуг, чем постоянные партнеры или заказы самостоятельных отдыхающих. И хотя в настоящее время, в отличие от 2021 г., ни одна из исследуемых фирм не использует указанный механизм подбора гидов и водителей как основной, примерно половина из них прибегает к нему, если срочно понадобилась замена или дополнительный сотрудник для крупного тура.

Подбор информантами ресторанов и мест размещения туристов осуществляется иным образом. В сфере питания обычно действует рыночный механизм координации – между ресторанами и турфирмами нет строгих договоренностей (не считая брони столов), хотя владельцы последних могут иметь свои предпочтения и знать местных жителей, готовых накормить туристов. Однако номера в гостиницах и гостевых домах большинство фирм бронируют за несколько месяцев до начала тура, поскольку, как отмечают информанты, в Дагестане наблюдается значительный дефицит качественных мест размещения. Несмотря на то, что турорганизаторы отслеживают появление гостевых домов и уверяют, что всегда открыты новому, при прочих равных условиях большинство из них имеет постоянных партнеров, так как *«уже знаешь, какие косяки от них ожидать, где постелить соломку»*. Связано это и с тем, что почти все гостевые дома в горах работают на основе неформальных контрактов, поэтому проще сотрудничать с теми, кто оправдал доверие. При этом устойчивая связь не означает наличия обязательств – один из организаторов перестал возить туристов в гостевой дом, снизивший качество сервиса.

Помощь в подборе персонала работающим в Дагестане малым туристическим фирмам – далеко не единственная функция чатов организаторов. Так, они являются точками сборки предпринимательского сообщества региона, точнее разных частей этого сообщества. Чата, который объединяет все турфирмы региона, не создано. Имеется существующий с 2021 г. чат местных организаторов, в который на момент проведения исследования входило около 200 фирм. Кроме того, в феврале 2022 г. появился отдельный чат приезжих организаторов, к концу сентября включавший около 120 человек (не только организаторов, но еще

гидов и водителей). Собственный чат есть у организаторов экскурсий по Дербенту.

Информанты выделяют следующие функции данных чатов:

- обсуждение положения дел в отрасли. Так, по словам участников чата приезжих организаторов, его первоначальное предназначение – обсудить перспективы туристического сезона в условиях блокировки отдельных социальных сетей и неопределенности в сфере авиасообщения в конце февраля 2022 г.;
- обмен актуальной информацией о маршрутах, например о том, где размыта дорога или произошел обвал;
- передача друг другу клиентов, которую осуществляют не только фирмы, но и экскурсоводы и гостевые дома;
- передача друг другу забронированных гостиничных номеров – в случае невостребованности брони, отмена которой является платной, можно продать ее другой фирме.

Хотя возможности данных предпринимательских сетей используются не очень часто (большинство исследуемых фирм лишь 1–2 раза обменивались бронью или клиентами), имеющиеся данные все же позволяют говорить об определенном уровне кооперации внутри дагестанского туристического сообщества. По мнению представительницы турфирмы, которая работает и в других республиках Северного Кавказа, в Северной Осетии доминирует конкуренция, тогда как в Дагестане *«все дружат»*.

Еще одна важная роль чатов, о которой стоит сказать отдельно, – это информирование о недобросовестности контрагентов. Благодаря предпринимательской сети, в которой достаточно быстро распространяются сведения о нарушении неформальных договоренностей, ее участники редко встречаются с откровенным оппортунизмом, так как им уже известно, с кем сотрудничать не стоит. Значимость такого подхода была особенно заметна в ходе первой волны исследования в 2021 г., когда уже существовал общий чат организаторов туров дагестанского происхождения, но не было аналогичного чата приезжих организаторов. Представитель одной из фирм, входящей в сеть «местных», сталкивался с нарушением устных договоренностей. Однако подрядчики скорее *«не кидают, но подводят»*, а если и создают неудобства, то стараются сами исправить ситуацию. Например, если водитель микроавтобуса понимает, что не может выполнить обязательства, то с помощью чата водителей старается найти себе замену. По мнению информанта, это связано с нежеланием иметь плохую репутацию, которая может привести к отсутствию предложений работы. Это объясняет и тот факт, что чаще всего информанта *«подводят»* владельцы гостевых домов из тех мест, где нет особой альтернативы размещения.

Иначе обстояли дела у фирмы, которая не входила в существовавшие на тот момент предпринимательские сети. Одной из главных проблем построения бизнеса для нее стал высокий риск оппортунистического поведения контрагентов. По мнению представителей этой фирмы, «кидают все» – например, водитель, встречающий группу в аэропорту, может предложить туристам поехать таким же маршрутом, но дешевле и с ним самим в качестве гида. Для снижения возможных рисков данные информанты старались работать с одним и тем же водителем, самостоятельно вести экскурсии, а также снимать номера в определенных гостевых домах, поскольку в этом случае «знают, какие от них <контрагентов> могут быть сюрпризы».

Несмотря на то, что опрошенные фиксируют прогресс в сфере надежности контрагентов по мере развития туризма в Дагестане, вопрос оппортунизма (даже при наличии чатов и обмене информацией друг с другом) и в 2022 г. остается крайне острым. Так, организаторы высказывают жалобы на гостевые дома, способные продать больше мест, чем есть в реальности (например, в мае 2022 г. администратор одного гостевого дома на 10 номеров продал около 100 бронирований), или отменить бронь за день до начала тура из-за возможности принять более крупную группу туристов. Местные водители и гиды страдают также непунктуальностью: два информанта рассказывали о случаях, когда машины для трансфера опаздывали на пару часов.

Существует несколько основных стратегий борьбы с перечисленными проблемами. Во-первых, фирмы стараются сотрудничать с проверенными контрагентами и прекращать работу с нарушителями договоренностей. Причем, согласно сведениям владельца одной из гостиниц, аналогичные нормы среди отелей действуют и по отношению к недобросовестным организаторам туров. Во-вторых, некоторые компании фиксируют все заключенные договоренности в письменном виде, а также постоянно перепроверяют готовность контрагентов выполнить эти договоренности. В-третьих, часть организаторов планирует свою программу с учетом непредвиденных обстоятельств, например составляет не слишком насыщенное расписание экскурсий или готовит возможные развлечения на случай отсутствия трансфера.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что уже ко второму году туристического бума в Дагестане сложилась развитая индустрия гостеприимства, участники которой активно кооперируются друг с другом как внутри вертикальных, так и внутри горизонтальных сетей. Большинство работающих в регионе фирм – это микропредприятия, которые не производят туристический продукт полностью своими силами, а обращаются к помощи других участников вертикальной сети, создающих добавленную стоимость. Партнеров обычно находят либо через общую предприниматель-

скую сеть, объединяющую организаторов туров, либо среди тех, с кем установились устойчивые связи. Поэтому можно сказать, что гибридный механизм управления трансакциями в отрасли на текущий момент является наиболее распространенным.

При этом роль сетей, в которые входят туроператоры, с течением времени меняется. На раннем этапе существования большинства фирм и отрасли в целом кооперация с другими игроками рынка играет ключевую роль – без вхождения в сеть невозможно узнать о репутации контрагентов и ситуации на рынке. Однако впоследствии, когда между разными контрагентами установились надежные связи, а у фирм сложилась репутация, значимость предпринимательской сети снижается – фирмы начинают либо работать с одними и теми же партнерами, либо использовать иерархичный механизм управления трансакциями.

Обозначим причины этой ситуации.

Рост количества клиентов приводит к тому, что в дагестанских селах сложнее найти рестораны и гостевые дома, которые могли бы гарантированно принять всех туристов. Именно поэтому крупные фирмы в регионе имеют свои собственные гостевые дома и (или) рестораны, а малый и средний бизнес, не обладающий ресурсами для строительства мест размещения туристов, начинает работать с одними и теми же партнерами или даже заключать годовые договоры о бронировании определенного количества номеров без указания конкретной даты.

Вследствие увеличения численности клиентов туроператоры начинают организовывать достаточно туров для того, чтобы работающие в них экскурсоводы и водители могли получать большую зарплату, сотрудничая только с одной фирмой или даже войдя в ее штат.

Поскольку и хорошие экскурсоводы, и хорошие водители являются для Дагестана редким (иными словами – специфичным) ресурсом, организатору с относительно большим количеством туристов становится выгоднее интегрировать их внутрь фирмы или договориться об эксклюзивном партнерстве для того, чтобы их туристический продукт был качественнее, чем у конкурентов.

При этом кооперации, свойственной зрелому этапу развития туристической отрасли в Макао [Fong, Hong and Wong, 2021], в Дагестане не наблюдается: участники сообщества обмениваются информацией о ситуации на рынках и гостиничной бронию, однако не совершают коллективных действий и не контактируют с государством. Последнее, впрочем, связано и с тем, что сами власти не очень активно стремятся найти контакт с туроператорами. Как показывает опыт Башкортостана – еще одного региона, где в последние годы происходит становление туристической отрасли, представители туристических властей могут интегрироваться в горизонтальную сеть предпринимате-

лей (которые, в свою очередь, гораздо чаще работают в легальном поле), обсуждая с ними возможные меры поддержки туризма. Стоит при этом заметить, что более открытые взаимоотношения бизнеса и государства – одно из немногих отличий рассматриваемых республик в плане структуры туристического бизнеса. Так, в Башкортостане основой индустрии гостеприимства также является малый бизнес, использующий в основном труд контрагентов при организации тура и активно кооперирующийся для обмена информацией и ресурсами. Это подтверждают и другие исследования сетевого устройства башкирского туристического бизнеса.

Иную структуру имеет туристический сектор во Владимирской области. По словам информанта, за годы популярности региона среди отдыхающих на рынке сложилось несколько крупных фирм, которые являются основными организаторами экскурсий и за счет эффекта масштаба оказываются конкурентоспособнее малых фирм. Эти компании, хотя и не полностью интегрируют создание туристического продукта (так, им не принадлежат музеи и развлекательные центры; большинство не владеют гостиницами), но имеют, в отличие от коллег из Башкортостана и Дагестана, собственных экскурсоводов и свой транспорт. При этом между крупными игроками кооперации практически нет, и возникающие в отрасли проблемы (например, снижение популярности региона) они стараются решить собственными силами. Объясняется это, по мнению информанта, как недоверием предпринимателей друг к другу, так и их стремлением при прочих равных условиях сохранить привычную структуру трансакций, не прибегая к новшествам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что по мере становления отраслевой организация туристического сектора в новых туристических регионах может претерпевать изменения. Пример Дагестана демонстрирует, что на ранних этапах существования отрасли важную роль играют как вертикальные, так и горизонтальные сети. Выбор этих механизмов координации обусловлен спецификой отрасли – в ней преобладают микропредприятия, которые не могут позволить себе интегрировать независимых подрядчиков из-за высоких трансформационных издержек и относительно низкого объема продаж. Вследствие отсутствия определенной репутации у работающих в регионе экскурсоводов, водителей и гостевых домов организаторам туров, с одной стороны, надежнее использовать одних и тех же контрагентов в рамках длительного партнерства. С другой стороны, фирмам выгодно и кооперироваться с другими организаторами в рамках горизонтальной сети, так как это позволяет им обмениваться информацией о надежности контрагентов.

Обзор литературы показывает, что появление

предпринимательской сети на стадии зарождения не является типичным, однако факторы, определяющие выбор дагестанскими туроператорами механизмов координации, вполне совпадают с зафиксированными при изучении международного опыта (соотношение трансформационных и трансакционных издержек, поиск более разнообразных контрагентов, желание защитить себя от оппортунизма).

В то же время по мере развития фирм многие гибридные отношения сменяются более иерархичными – бывшие независимые контрагенты становятся частью фирмы, а роль горизонтальной предпринимательской сети снижается. При этом развитие туристической отрасли сопровождается возрастанием специфичности отдельных «активов» (например, популярных среди туристов экскурсоводов или локаций), на что фирмы реагируют посредством их интеграции. Таким образом, исследовательские гипотезы 1 и 3 подтвердились, а гипотезу 2 следует отвергнуть.

Хотя снижение уровня кооперации в горизонтальной сети, судя по обзору литературы, не является типичным, оно поддается осмыслению с помощью теоретической рамки исследования. Учитывая, что рост специфичности активов свойствен в первую очередь создателям продукта для широкой аудитории, можно предположить, что в регионе сложится наблюдаемое в Турции [Erkuş-Öztürk, Terhorst, 2010] четкое разделение на крупные иерархичные фирмы, работающие с широкими массами клиентов, и маленькие, кооперирующиеся друг с другом компании, создающие авторские туристические продукты для особой аудитории. Это предположение подкрепляется и совпадением роста специфичности активов исследуемых фирм с ростом туристического потока.

Интересно, что при наличии в регионе горизонтальных предпринимательских сетей к концу 2022 г. они не играют важной роли в формировании предпринимательского сообщества отрасли. Связано это и с тем, что части данного сообщества разобщены по принципу происхождения, а потому единого предпринимательского чата нет даже среди организаторов, и с тем, что функционал сети достаточно ограничен. В отличие от описанных в обзоре литературы кейсов, в Дагестане фирмы не кооперируются для создания общественных благ и не взаимодействуют, как в Башкортостане, с государством.

Обозначим ограничения представленного исследования. Во-первых, в ходе применения метода «снежного кома» не удалось вовлечь представителей крупнейших фирм дагестанской индустрии гостеприимства (информация о них получена только от конкурентов), что связано с отмеченной выше фрагментированностью туристического сообщества региона. Кроме того, подавляющая доля интервью была проведена в Дагестане – регионе с крайне специфичной предпринимательской средой. Результаты интервью в Башкортоста-

не позволяют сделать лишь предварительные выводы о том, что в других «новых» туристических регионах наблюдается схожая отраслевая структура. Вместе с тем детальное изучение этих регионов позволит выделить характеристики зарождающегося туристического сектора в целом от особенностей Дагестана.

Несмотря на указанные ограничения, полученные результаты дополняют литературу по тематике отраслевого устройства индустрии гостеприимства и эволюции механизмов координации на разных ста-

диях развития рынка. Более того, в работе показана положительная роль вовлечения государства в деятельность горизонтальных сетей представителей туристической отрасли. С учетом неудач в реализации крупных инвестиционных проектов в сфере туризма на Северном Кавказе [Стародубровская, Казенин, Ситкевич, 2021] переориентация на поддержку уже имеющейся кооперации бизнеса может стать потенциально успешной экономической политикой. ■

Приложение
Appendix

Гайд полевого исследования

1. Краткая история фирмы. Как информант попал в туристическую отрасль, как он решил делать бизнес в Дагестане? Как проходил «запуск» бизнеса, какие проблемы возникли при его открытии?

2. Характеристики спроса на региональные туристические услуги. Как сейчас выглядит турпоток в регион? Как обстояли дела в пандемию и еще раньше? Какова целевая аудитория компании и других фирм, работающих в регионе? Сколько стоят туристические услуги? В какой степени пользуется спросом именно ваш продукт? Что является основными точками притяжения для туристов у фирмы и в целом по региону?

3. Рыночное устройство. Кто является основными игроками на рынке? Есть ли крупные игроки? Имеются ли внешние инвесторы/внешние игроки?

4. Качество продукта. Насколько в среднем по региону хороший сервис? Каково качество этого сервиса в сравнении с другими регионами? Как обстоят дела с местами проживания и питания? Насколько легко найти в регионе хорошие кадры?

5. Как устроен бизнес? Что делаете сами, что закупаете у других? Как устроено это производство у других? Возникают ли проблемы с контрагентами, если да – как решаете? Есть ли кооперация с другими игроками рынка?

6. Как устроено взаимодействие с местными – и жителями, и бизнесом? Есть ли бизнес, производящий товары именно для туристов? Возникают ли конфликты с местными?

7. 2022 год. Появились ли дополнительные проблемы в связи с санкциями? Как они решаются?

8. Планы на будущее. Планируете ли делать инвестиции? Каковы ваши намерения и ожидания?

9. Роль государства. Что делает сейчас? Каковы ожидания и пожелания? Насколько достаточно инфраструктуры, чего в ней не хватает?

Источники

- Адамова Р.А. (2016). Этнический гастрономический туризм как одно из перспективных направлений развития туризма в Республике Дагестан // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. № 2. С. 23–27.
- Бареева Е.Д., Прохорова О.Н. (2021). Антикризисные меры по развитию внутреннего туризма в России // Экономика. Информатика. Т. 48, № 2. С. 252–263. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2021-48-2-252-263>.
- Зубаревич Н.В. (2012). «Лукавые цифры» на карте Родины // ЭКО. № 4 (454). С. 74–85.
- Оборин М.С., Шерешева М.Ю. (2017). Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере // Управление. № 4 (68). С. 24–30.
- Стародубровская И., Казенин К., Ситкевич Д. (2021). Северный Кавказ: Выбор стратегических ориентиров // Экономическая политика. № 3. С. 112–137. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2021-3-112-137>.
- Anderson W. (2018). Linkages between tourism and agriculture for inclusive development in Tanzania: A value chain perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, vol. 1, no. 2. pp. 168–184. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2017-0021>
- Benur A.M., Bramwell B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, no. 50, pp. 213–224. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
- Brandão F., Breda Z., Costa C. (2019). Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, no. 41, pp. 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.004>
- Brouder P., Fullerton C. (2015). Exploring heterogeneous tourism development paths: Cascade effect or co-evolution in Niagara? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 15, no. 1–2, pp. 152–166. <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1014182>

- Della Corte V., Aria M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, no. 54, pp. 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>
- Erkuş-Öztürk H. (2009). The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. *Tourism Management*, vol. 30, no. 4, pp. 589–597. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.10.008>
- Erkuş-Öztürk H., Terhorst P. (2010). Variety of modes of governance of a global value chain: The case of tourism from Holland to Turkey. *Tourism Geographies*, vol. 12, no. 2, pp. 217–245. <https://doi.org/10.1080/14616681003725193>
- Fong V.H.I., Hong J.F.L., Wong I.A. (2021). The evolution of triadic relationships in a tourism supply chain through coopetition. *Tourism Management*, no. 84, 104274. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104274>
- George B. (2020). Inclusive sustainable development in the Caribbean region: Social capital and the creation of competitive advantage in tourism networks. *Business Ethics and Leadership*, vol. 4, no. 3, pp. 119–126. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(3\).119-126.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(3).119-126.2020)
- Gu X., Sheng L., Yuen C.Y. (2019). Inbound tourism, hospitality business, and market structure. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 43, no. 8, pp. 1326–1335. <https://doi.org/10.1177/1096348019870574>
- Harpur P., Brown K. (2012). Contracting and asset management: Establishing an asset specificity framework for determining the optimal management of tourism infrastructure. In: J. Mathew et al. (Eds.). *Engineering asset management and infrastructure sustainability* (pp. 329–336). London: Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-85729-493-7_27
- Hernández J.M., Bulchand-Gidumal J., Chica M. (2022). The role of the tourism network in the coordination of pandemic control measures. *Sustainability*, vol. 14, no. 23, pp. 1–17. <https://doi.org/10.3390/su142316188>
- Ma M., Hassink R. (2013). An evolutionary perspective on tourism area development. *Annals of Tourism Research*, no. 41, pp. 89–109. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.004>
- Morrison A., Lynch P., Johns N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 3, pp. 197–202. <https://doi.org/10.1108/09596110410531195>
- Mwesumo D., Halpern N. (2016). Interfirm conflicts in tourism value chains. *Tourism Review*, vol. 71, no. 4, pp. 259–271. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2016-0020>
- Mwesumo D., Halpern N. (2018). Acquiescence and conflict in exchanges between inbound tour operators and their overseas outbound partners: A case study on Tanzania. *Tourism Management*, no. 69, pp. 345–355. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.016>
- Navickas V., Malakauskaite A. (2009). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Engineering Economics*, vol. 61, no. 1, pp. 37–44.
- Novelli M., Schmitz B., Spencer T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, vol. 27, no. 6, pp. 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Papatheodorou A. (2004). Exploring the evolution of tourism resorts. *Annals of Tourism Research*, vol. 31, no. 1, pp. 219–237. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.10.004>
- Pavlovich K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, vol. 24, no. 2, pp. 203–216. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00056-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00056-0)
- Pilving T., Kull T., Suškevičs M., Viira A.-H. (2022). Diverse networks in regional tourism: Ties that foster and hinder the development of rural-urban tourism collaboration in Estonia. *European Journal of Tourism Research*, no. 30, pp. 1–26. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.2596>
- Polukhina A. (2016). A cluster model of ethno-tourism organization in Russian regions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 8, no. 3, pp. 359–372. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2016-0002>
- Sheresheva M., Polyanskaya E., Matveev N. (2016). The Russian hospitality market: What is the basis for success in a challenging environment? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 8, no. 3, pp. 310–326. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2016-0006>
- Smith S.L.J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, vol. 21, no. 3, pp. 582–595. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90121-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90121-X)
- Song H.Y., Liu J., Chen G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of Travel Research*, vol. 52, no. 1, pp. 15–28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
- Tambovtsev V.L. (2022). Clusters: Coordination, inter-firm relationships and competitive advantages. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 20–36. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-1-2>
- Tang J., Williams A., Makkonen T., Jiang J. (2019). Are different types of interfirm linkages conducive to different types of tourism innovation? *International Journal of Tourism Research*, vol. 21, no. 6, pp. 901–913. <https://doi.org/10.1002/jtr.2313>
- Theuvsen L. (2004). Vertical integration in the European package tour business. *Annals of Tourism Research*, vol. 31, no. 2, pp. 475–478. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.007>
- Tremblay P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, vol. 25, no. 4, pp. 837–859. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00028-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00028-0)
- Tveteraas S., Asche F., Lien K. (2014). European tour operators' market power when renting hotel rooms in Northern Norway. *Tourism Economics*, vol. 20, no. 3, pp. 579–594. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0291>
- van der Zee E., Vanneste D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, no. 15, pp. 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006>
- Wang S., Yamada N., Brothers L. (2011). A case study: Discussion of factors and challenges for urban cultural tourism development. *International Journal of Tourism Research*, vol. 13, no. 6, pp. 553–569. <https://doi.org/10.1002/jtr.826>

- Williamson O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no. 2, pp. 269–296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Yevstafyev N.V., Yevstafyev E.N. (2015). Factors affecting the partnership between tour operators and travel agents in Russia. *Procedia Economics and Finance*, no. 24, pp. 777–784. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00694-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00694-2)
- Zhang X., Song H., Huang G.Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, vol. 30, no. 3, pp. 345–358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>

References

- Adamova R.A. (2016). Ethnic gastronomic tourism as one of the perspective directions of tourism development in the Republic of Dagestan. *UEPS: upravlenie, ekonomika, politika, sotsiologiya / MEPS: Management, Economics, Politics, Sociology*, no. 2, pp. 23–27. (in Russ.)
- Bareeva E.D., Prokhorova O.N. (2021). Anti-crisis measures for the development of domestic tourism in Russia. *Ekonomika. Informatika / Economics. Information Technologies*, vol. 48, no. 2, pp. 252–263. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2021-48-2-252-263>. (in Russ.)
- Zubarevich N.V. (2012). «Cunning figures» on the map of the Motherland. *EKO / ECO Journal*, no. 4(454), pp. 74–85. (in Russ.)
- Oborin M.S., Sheresheva M.Yu. (2017). The specificity of network-based business models in the tourist-recreational sphere. *Upravlenets / The Manager*, no. 4(68), pp. 24–31. (in Russ.)
- Starodubrovskaya I., Kazenin K., Sitkevich D. (2021). Northern Caucasus: Choosing strategic landmarks. *Ekonomicheskaya politika / Economic Policy*, no. 3, pp. 112–137. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2021-3-112-137>. (in Russ.)
- Anderson W. (2018). Linkages between tourism and agriculture for inclusive development in Tanzania: A value chain perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, vol. 1, no. 2, pp. 168–184. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2017-0021>
- Benur A.M., Bramwell B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, no. 50, pp. 213–224. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
- Brandão F., Breda Z., Costa C. (2019). Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, no. 41, pp. 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.004>
- Brouder P., Fullerton C. (2015). Exploring heterogeneous tourism development paths: Cascade effect or co-evolution in Niagara? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 15, no. 1–2, pp. 152–166. <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1014182>
- Della Corte V., Aria M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, no. 54, pp. 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>
- Erkuş-Öztürk H. (2009). The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. *Tourism Management*, vol. 30, no. 4, pp. 589–597. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.10.008>
- Erkuş-Öztürk H., Terhorst P. (2010). Variety of modes of governance of a global value chain: The case of tourism from Holland to Turkey. *Tourism Geographies*, vol. 12, no. 2, pp. 217–245. <https://doi.org/10.1080/14616681003725193>
- Fong V.H.I., Hong J.F.L., Wong I.A. (2021). The evolution of triadic relationships in a tourism supply chain through coopetition. *Tourism Management*, no. 84, 104274. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104274>
- George B. (2020). Inclusive sustainable development in the Caribbean region: Social capital and the creation of competitive advantage in tourism networks. *Business Ethics and Leadership*, vol. 4, no. 3, pp. 119–126. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(3\).119-126.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(3).119-126.2020)
- Gu X., Sheng L., Yuen C.Y. (2019). Inbound tourism, hospitality business, and market structure. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 43, no. 8, pp. 1326–1335. <https://doi.org/10.1177/1096348019870574>
- Harpur P., Brown K. (2012). Contracting and asset management: Establishing an asset specificity framework for determining the optimal management of tourism infrastructure. In: J. Mathew et al. (Eds.). *Engineering asset management and infrastructure sustainability* (pp. 329–336). London: Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-85729-493-7_27
- Hernández J.M., Bulchand-Gidumal J., Chica M. (2022). The role of the tourism network in the coordination of pandemic control measures. *Sustainability*, vol. 14, no. 23, pp. 1–17. <https://doi.org/10.3390/su142316188>
- Ma M., Hassink R. (2013). An evolutionary perspective on tourism area development. *Annals of Tourism Research*, no. 41, pp. 89–109. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.004>
- Morrison A., Lynch P., Johns N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 3, pp. 197–202. <https://doi.org/10.1108/09596110410531195>
- Mwesumo D., Halpern N. (2016). Interfirm conflicts in tourism value chains. *Tourism Review*, vol. 71, no. 4, pp. 259–271. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2016-0020>
- Mwesumo D., Halpern N. (2018). Acquiescence and conflict in exchanges between inbound tour operators and their overseas outbound partners: A case study on Tanzania. *Tourism Management*, no. 69, pp. 345–355. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.016>
- Navickas V., Malakauskaite A. (2009). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Engineering Economics*, vol. 61, no. 1, pp. 37–44.
- Novelli M., Schmitz B., Spencer T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, vol. 27, no. 6, pp. 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>

- Papatheodorou A. (2004). Exploring the evolution of tourism resorts. *Annals of Tourism Research*, vol. 31, no. 1, pp. 219–237. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.10.004>
- Pavlovich K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, vol. 24, no. 2, pp. 203–216. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00056-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00056-0)
- Pilving T., Kull T., Suškevics M., Viira A.-H. (2022). Diverse networks in regional tourism: Ties that foster and hinder the development of rural-urban tourism collaboration in Estonia. *European Journal of Tourism Research*, no. 30, pp. 1–26. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.2596>
- Polukhina A. (2016). A cluster model of ethno-tourism organization in Russian regions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 8, no. 3, pp. 359–372. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2016-0002>
- Sheresheva M., Polyanskaya E., Matveev N. (2016). The Russian hospitality market: What is the basis for success in a challenging environment? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 8, no. 3, pp. 310–326. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2016-0006>
- Smith S.L.J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, vol. 21, no. 3, pp. 582–595. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90121-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90121-X)
- Song H.Y., Liu J., Chen G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of Travel Research*, vol. 52, no. 1, pp. 15–28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
- Tambovtsev V.L. (2022). Clusters: Coordination, inter-firm relationships and competitive advantages. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 20–36. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-1-2>
- Tang J., Williams A., Makkonen T., Jiang J. (2019). Are different types of interfirm linkages conducive to different types of tourism innovation? *International Journal of Tourism Research*, vol. 21, no. 6, pp. 901–913. <https://doi.org/10.1002/jtr.2313>
- Theuvsen L. (2004). Vertical integration in the European package tour business. *Annals of Tourism Research*, vol. 31, no. 2, pp. 475–478. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.007>
- Tremblay P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, vol. 25, no. 4, pp. 837–859. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00028-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00028-0)
- Tveteraas S., Asche F., Lien K. (2014). European tour operators' market power when renting hotel rooms in Northern Norway. *Tourism Economics*, vol. 20, no. 3, pp. 579–594. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0291>
- van der Zee E., Vanneste D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, no. 15, pp. 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006>
- Wang S., Yamada N., Brothers L. (2011). A case study: Discussion of factors and challenges for urban cultural tourism development. *International Journal of Tourism Research*, vol. 13, no. 6, pp. 553–569. <https://doi.org/10.1002/jtr.826>
- Williamson O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no. 2, pp. 269–296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Yevstafyev N.V., Yevstafyev E.N. (2015). Factors affecting the partnership between tour operators and travel agents in Russia. *Procedia Economics and Finance*, no. 24, pp. 777–784. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00694-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00694-2)
- Zhang X., Song H., Huang G.Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, vol. 30, no. 3, pp. 345–358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>

Информация об авторе

Information about the author

Ситкевич Даниил Андреевич

Daniil A. Sitkevich

Кандидат экономических наук, научный сотрудник Института прикладных экономических исследований. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва, РФ. E-mail: dasitkevich@gmail.com

Cand. Sc. (Econ.), Researcher at the Institute of Applied Economic Research. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEP), Moscow, Russia. E-mail: dasitkevich@gmail.com