

КОНЦЕПЦИЯ РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ ДЕСТИНАЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ СЕЛЬСКИХ ДЕСТИНАЦИЙ БЕЛАРУСИ

М. Фонтанари, А.Г. Траскевич*

Рассмотрено свойство резильентности в системе туризма с целью обоснования резильентности дестинаций как концепции устойчивого развития туристических регионов. Раскрыта сущность концепции резильентности туристических дестинаций как альтернативной концепции регионального менеджмента. Описана идеальная модель резильентной дестинации, основанная на принципах экологической, корпоративной, социокультурной и психологической резильентности. Рассмотрен практический случай формирования резильентных туристических дестинаций для сельских (курортных) дестинаций Беларуси. Сделан вывод о преимуществах концепции резильентности в отношении бизнес-ориентированных подходов к региональному менеджменту дестинаций, а также в контексте императива устойчивого развития.

Ключевые слова: резильентность, туристические дестинации, уникальное предложение турпродуктов, стратегия развития туризма, управление туристическими дестинациями.

JEL-классификация: L80, O18.

Материал поступил 6.03.2019 г.

Термин «резильентность» (от англ. *resilience* упругость, сопротивляемость, эластичность) является устоявшимся в использовании в отечественной и зарубежной теории в области физики, экологии и психологии. В физике этот термин означает способность твердых тел восстанавливать свою форму после механического давления; в инженерной науке применяется для определения устойчивости сооружений и конструкций при чрезвычайных нагрузках; в экологии – предполагает способность экосистемы вырабатывать адекватные ответные реакции на негативные внешние воздействия (стихийные бедствия, нарушения экологического равновесия, воздействия хозяйственной деятельности человека и т. п.), а также быстро восстанавливаться в изначальное сбалансированное состояние после таких воздействий. Наконец, в психологии и социологии резильентность рассматривается как врожденная или приобретенная спо-

собность человека успешно справляться с критическими ситуациями и выходить из них обогащенным новым опытом, способностями и знаниями. Психологическая резильентность предполагает оптимальное использование человеком собственных способностей и навыков, а также наиболее рациональное применение ресурсов и возможностей окружающего мира в момент и на всем протяжении кризиса любого рода. Кроме того, данное свойство личности предполагает способность использовать кризисную ситуацию в качестве стимула для саморазвития (Welter-Enderlin, Hildenbrand, 2006. P. 16).

В новейших исследованиях свойство резильентности переносится на различные социальные и экономико-экологические системы. Хартард определяет свойство *резильентности социальной системы* как ее способность возвращаться в нормальное состояние баланса после потрясений (Hartard,

* Фонтанари Мартин (martin.fontanari@ism.de), доктор экономических наук и политологии, профессор университета прикладных наук Международной школы менеджмента (Кельн, Германия);

Траскевич Анастасия Геннадьевна (traskevich@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления туристической индустрии Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

2014. Р. 201). Бюркнер описывает системные потрясения как события, риски и шоки, которые приводят к тому, что важнейшие функции социальной и экономико-экологической системы находятся под угрозой или более не осуществимы (Bürkner, 2010. Р. 24). В таком случае социально-экономические подсистемы, в силу высокой взаимозависимости между ними, разрушаются по принципу домино, что в конечном счете приводит к экзистенциальному кризису всей системы. В данной связи свойство резильентности социальных и экономико-экологических систем описывается как сильная сторона системы и способность поддерживать социальный и экологический баланс в период экзистенциальных системных кризисов (Osztovcics, Kovar, Maugbäurl, 2012). Важным в отношении именно социально-экономических систем представляется мнение о проявлении резильентности в сохранении как реакционной, так и упреждающей приспособляемости или сопротивляемости социальной системы, а также позитивного восприятия испытующих (кризисных) условий функционирования (Vogus, Sutcliffe, 2007). В таком случае можно системно рассматривать свойство резильентности как последовательную и взаимосвязанную триаду способностей:

- «поглощать» потрясение, избегая собственной деградации до качественно и количественно худшего состояния;

- реорганизовываться для поддержания своих внутренних структур и функций;

- оставлять пространство для позитивных трансформаций и развития, подразумевающих как структурные, так и поведенческие изменения, позволяющие социально-экономической системе в конечном счете выходить на более высокий уровень развития после шоков и стрессовых потрясений (Pechlaner, Innerhofer, 2018).

Исследователи обращаются также к так называемой *корпоративной резильентности* как способности экономической организации адаптивно воспринимать внешние потрясения и шоки, возникающие в результате кризисных (революционных) социальных, экономических и политических изменений, посредством запланированных

операционных мероприятий, направленных на оптимальное восстановление предпринимательской активности организации за счет ее внутренних ресурсов и способностей¹. В таком случае корпоративную резильентность можно рассматривать как некий гибрид социально-экономической и психологической резильентности.

В контексте данных социально-экономических исследований следует далее подчеркнуть: исследователи солидарны во мнении, что туризм является репрезентативной социальной и экономико-экологической системой (Cochrane, 2010; Pechlaner, Volgger, 2017; Тарасенок, 2018). Поэтому научную новизну представляет рассмотрение свойства резильентности в системе туризма с целью обоснования резильентности дестинаций как концепции устойчивого развития туристических регионов и апробации данной концепции на примере сельских (*rural*) дестинаций Беларуси. Для достижения обозначенной цели потребовалось решение следующих исследовательских задач:

- рассмотреть факторы, актуализирующие концепцию резильентности туристических дестинаций для современного развития туризма;

- раскрыть сущность концепции резильентности туристических дестинаций как альтернативной концепции регионального менеджмента;

- описать идеальную модель резильентной дестинации;

- показать преимущества концепции резильентности в отношении бизнес-ориентированных подходов к региональному менеджменту дестинаций, а также в контексте императива устойчивого развития;

- рассмотреть практический случай формирования резильентных туристических дестинаций на примере сельских (курортных) дестинаций Беларуси.

Глобализация, усиление технологических взаимосвязей, а также возрастающее внимание к экологическим проблемам окружающей среды формируют в совокупности структурные условия функционирования

¹ Di Bella J. 2014. Unternehmerische Resilienz. Protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten. Dissertation. Universität Mannheim. P. 168.

ния любой современной социально-экономической системы, в том числе (а иногда и особенно) туристической дестинации как открытой сетевой экономической системы (Tarasionak, 2014; Тарасенок, 2018). Современные социально-политические изменения, происходящие на глобальном уровне и являющиеся последствиями глобализации, более не зависят от традиционных представлений о политике и экономике как таковых, но связаны с многочисленными факторами, которые находятся в сложной взаимной связи и зависимости (Benedikter, 2013). Такие условия предполагают прежде всего более высокую общую неопределенность и незащищенность, а также уязвимость социально-экономических систем по отношению к кризисам. Чем более сложны и взаимосвязаны экономические, технические и политические структурные элементы этих систем, тем сложнее становятся задачи управления ими и тем менее гибкими оказываются системы в случае неблагоприятных и разрушительных обстоятельств функционирования. Поэтому требуется целенаправленное упреждающее управленческое развитие свойств выживаемости, устойчивости, сопротивляемости этих социально-экономических систем.

В то же время современные концептуальные подходы к изучению и моделированию туристического региона фокусируются на его рассмотрении не только как рекреационной системы, отличающейся территориальной и функциональной целостностью, но и как управляемой сетевой экономической системы, целостность которой заключается в следующих экономических компонентах:

- комплексной туристской мотивации целевых сегментов потребителей;
- формировании комплексного и уникального предложения турпродуктов;
- осуществлении конкуренции за рынки сбыта и производственные (рекреационные, организационные, человеческие и иные) ресурсы;
- активизации предпринимательской активности стейкхолдеров;
- формировании сети производственных связей, вертикальной, горизонтальной и диагональной интеграции стейкхолдеров,

а также формировании кластеров туристических дестинаций.

В таком случае, в связи со сложностью туристической дестинации как объекта управления, возникают новые вызовы, связанные (Tarasionak, 2014; Тарасенок, 2018) с обеспечением безопасности путешественника во время пребывания в дестинации. За последние три десятилетия нарастающие угрозы международного терроризма, природных катаклизмов и климатических изменений, нелегальной миграции, эпидемий, политической нестабильности превратились в решающие факторы выбора туристических дестинаций (Hoffmann, 2008. P. 138; Kuschel, Schröder, 2002. P. 28)². Последствия глобализации и связанных с ней финансовых, экономических и социальных потрясений могут привести к системному кризису дестинации, региона или всей страны посредством разрушения существующих экономических и социальных связей внутри региональных социально-экономических систем. Высокий уровень взаимозависимости и перекрестных связей между элементами и подсистемами может привести к «эффекту домино» в случае системных потрясений.

В процессе регионального менеджмента дестинаций учет и упреждение данных угроз, обеспечение гибкости реагирования на них приобретает стратегическое значение в долгосрочной перспективе (Fontanari, Kredinger, 2017. P. 2). В случае временного или латентного кризиса, воздействующего на города, регионы или даже целые страны, препятствуя функционированию всех элементов региональной инфраструктуры и приводя их к разрушению, для туристической и туристических дестинаций становится актуальной выработка альтернативных структурных элементов, связей и управленческих подходов, направленных на обеспечение безопасности туристов и местных жителей и даже конкурентоспособности предприятий и регионов в этих условиях. Эта задача поднимает вопрос выработки альтернативной концепции функционирования дестинаций, которая в случае необ-

² Glaeßer D. 2005. Handbuch Krisenmanagement im Tourismus: Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen. Berlin: ESV – Erich Schmidt Verlag. P. 66.

ходимости позволяла бы исключить или свести к минимуму функциональную зависимость регионов от глобальных явлений и потрясений. Одновременно возникает необходимость инфраструктурных изменений и модернизации, ориентированных на обеспечение рентабельности обращения к альтернативной концепции функционирования туристических дестинаций.

Концепция резильентности туристических дестинаций как альтернативная концепция регионального менеджмента

В контексте регионального развития туристических дестинаций резильентные дестинации представляют собой такие экономические системы, которые остаются в значительной мере изолированными от обозначенных зависимостей и рисков. Однако это достигается не за счет искусственной «автаркии» и самоизоляции открытой по своей природе экономической системы от мировых процессов и трендов, а за счет фокусирования на сильных сторонах региона, местных ресурсах и аутентичных элементах потенциала развития туризма в дестинации. Глубокое внутреннее фокусирование позволяет создавать автономную и уникальную цепочку ценности туристических продуктов дестинации, формируя на каждом этапе дополнительную добавленную стоимость продукта (Fontanari, Kredinger, 2017. P. 5).

Функциональная автономность дестинации и независимость в цепочке создания ценности турпродуктов подразумевает установление диалектических взаимосвязей в системе производства и потребления туристических продуктов, и вместе с тем в процессе жизнедеятельности местного населения. Эти диалектические взаимосвязи включают следующие функциональные элементы, осознанно направленные на обеспечение *надежности системы поставок*, которая при этом имеет четко выраженную локальную и региональную ориентацию:

- независимость в утилизации отходов производства и потребления, предусмотренная как для туристической индустрии, так и для местного населения, развитие рециклинговых технологий;

- автономность водо- и электроснабжения;
- гарантированность поставок продовольствия;
- надежность локальной транспортной системы и организации дорожного движения;
- бесперебойное обеспечение первой медицинской помощи и услуг здравоохранения;
- стабильность базовых финансовых, информационных и телекоммуникационных услуг;
- осознание возможных рисков местным населением и туристами и готовность к адекватному и слаженному реагированию в чрезвычайных ситуациях.

При этом концепция резильентности дестинаций базируется на уже существующей системе менеджмента туристической дестинации как части регионального менеджмента³. Однако она подразумевает критический пересмотр и оценку инфраструктуры и системы снабжения региона в отношении функционирования в чрезвычайных ситуациях.

В то же время базисным и обязательным элементом является ответственное отношение местного населения и туристов к обеспечению собственной готовности к действиям в чрезвычайных ситуациях. Причем эта готовность выражается не только в осознании возможных угроз и потенциальных сценариев своего безопасного поведения, но и в текущем потребительском поведении и существующей системе потребления в дестинации. Потребительское поведение местного населения, стейкхолдеров дестинации и самих туристов приобретает черты резильентности в случае, если оно разумно и сбалансированно ориентировано на следующие аспекты обеспечения личной безопасности и выживания в условиях чрезвычайной ситуации:

- наличие запасов продуктов питания и питьевой воды (с учетом сценария отсутствия электричества и газоснабжения);
- обеспечение определенной «автономности» домашнего хозяйства (например,

³ Fontanari M. 2000. Trends und Perspektiven für die Destinationsentwicklung und das Destinationsmanagement. Wettbewerb europäischer Destinationen. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 73–93.

возможность автономного доступа к источникам питьевой воды); использование автономных и / или альтернативных возобновляемых источников энергии (дрова, геотермальная, солнечная энергия); наличие подсобного хозяйства на прилегающих территориях;

- физическую выносливость и навыки для выживания (к примеру, закалку, способность преодолевать существенные расстояния пешком или на велосипеде, привычку к умеренному потреблению и т. п.);
- знания по обеспечению личной безопасности в чрезвычайных ситуациях, самообладание и психологическую резильентность.

Ключевой составляющей рассматриваемой концепции применительно к туризму является постепенное формирование более резильентных а) туристической инфраструктуры; б) региональной системы создания цепочки ценности туристических продуктов дестинации. Это подразумевает установление тесных региональных *партнерских связей* между стейкхолдерами туристической дестинации (Tarasionak, 2014. С. 29). Обязательным аспектом является обеспечение *поддержки развития туризма со стороны местного населения*, что осуществляется в таких направлениях, как:

- понимание населением значения индустрии туризма для развития региона и сохранения его природного и культурного потенциала;
- осознание и олицетворение общей концепции развития туризма в регионе с учетом его самобытности;
- рост предпринимательской активности в дестинации в процессе совершенствования региональной туристической инфраструктуры и предложения уникальных (самобытных) туристических продуктов дестинации⁴.

В результате туристическая дестинация характеризуется более высоким уровнем *функциональной автономности*, базирующейся на принципах региональной многооборотной экономики (*circular economy*),

которая реализована на микроуровне обособленных территорий, обладающих существенным природным и культурным рекреационно-ресурсным потенциалом.

Модель резильентности туристических дестинаций представлена на рисунке.

Представленную модель можно описать некоторыми взаимосвязанными идеальными характеристиками. Резильентные природно-территориальные и экономические системы демонстрируют лишь незначительные изменения ключевых показателей при воздействии внешних или внутренних потрясений. При возникновении кризисных явлений такие системы быстро возвращаются к изначальному сбалансированному состоянию или даже достигают лучших результатов функционирования по сравнению с докризисными показателями (Drath, 2016, P. 98). Это означает, что резильентные туристические дестинации обладают способностью в короткие сроки поглощать внешние и внутренние потрясения посредством последовательных изменений, направленных на поддержание ключевых для обеспечения устойчивого характера развития региона функций, структур и взаимосвязей.

К важнейшим характеристикам резильентных дестинаций относится также функциональная автономность, гарантом которой является функционирование на принципах так называемой *экономики замкнутого цикла (closed-loop economy)*, базирующейся на формировании цепочек создания ценностей на основе активных внутренних взаимодействий между всеми носителями рекреационных ресурсов и стейкхолдерами. Можно заключить, что формирование стабильных и доверительных партнерских связей между последними лежит в основе достижения резильентности. При этом стейкхолдеры разделяют общее видение развития туризма в дестинации и активно сотрудничают для его совместной реализации⁵. Посредством стратегического анализа формулируется, иницируется и структурируется система кооперации. Этот

⁴ Fontanari M. 2000. Trends und Perspektiven für die Destinationsentwicklung und das Destinationsmanagement. Wettbewerb europäischer Destinationen. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 73–93.

⁵ Fontanari M. 1995. Voraussetzungen für den Kooperationserfolg – eine empirische Analyse. Management von Unternehmens-Kooperationen: branchenspezifische Analysen, neueste Forschungsergebnisse. Wien: Ueberreuter. S. 115–187.

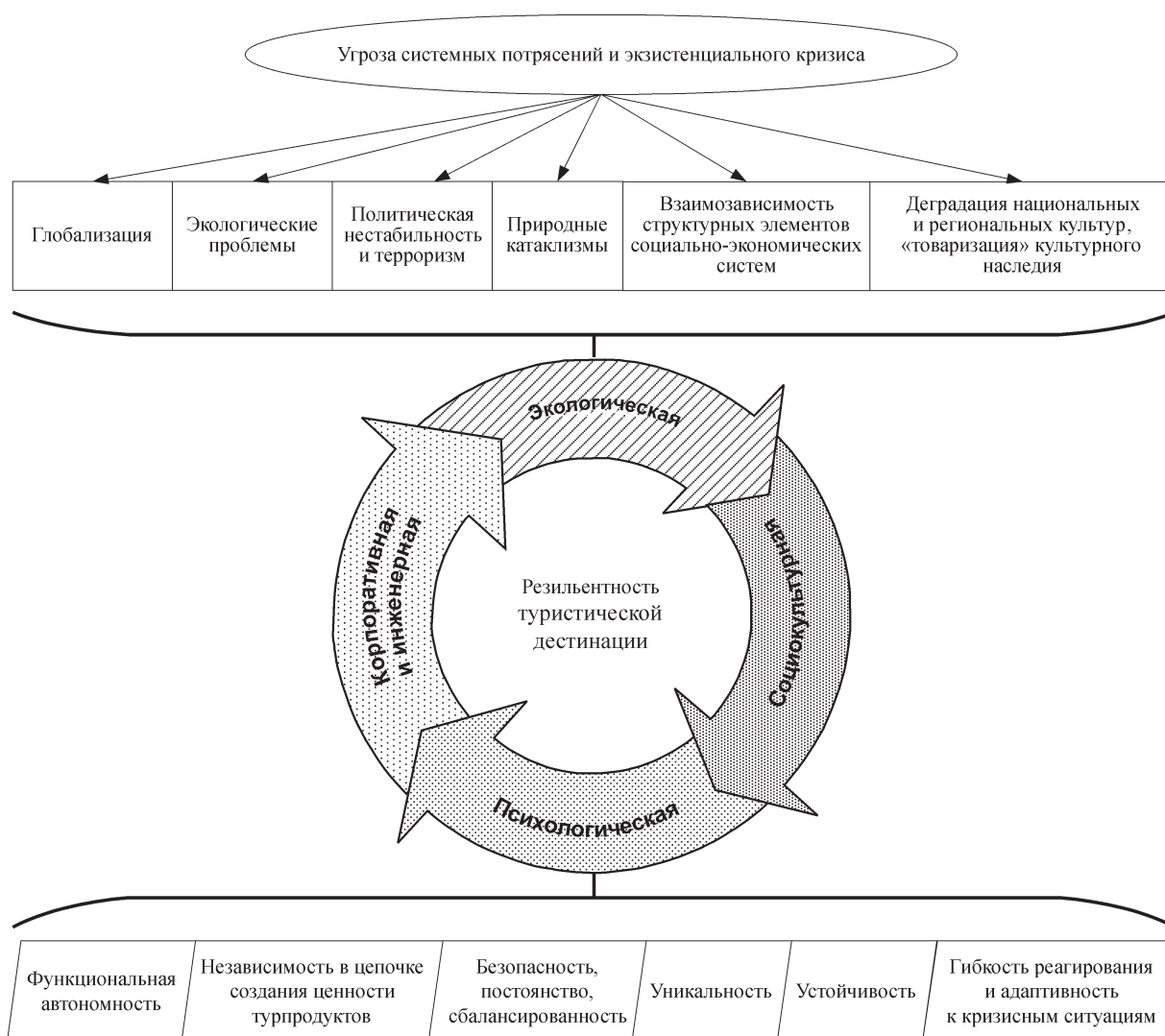


Рисунок. Модель резильентности туристических дестинаций

Источник. Авторская разработка.

процесс предполагает существенную подготовительную работу. С использованием инструментов внутреннего маркетинга формулируется резильентно-ориентированная миссия развития туризма, которая вместе с тем отражает самобытность и уникальность региона и поддерживается местным сообществом. Такая работа подразумевает выполнение предварительных проектов развития туризма в дестинации, в том числе с привлечением туроператоров (Fontanari, Ewald, 2018), и нацелена на формирование доверия и лояльности стейкхолдеров, обеспечение совместных профессиональных коммуникационных и информационных структур, профилирование дестинации и одновременно ее ориентацию на концепцию резильентности.

Обозначенные преобразования, естественно, характеризуются высокими транзакционными издержками. В идеале такие издержки ориентированы на долгосрочную перспективу и потому не приводят к экспоненциальному росту цен на турпродукты и не вызывают нежелательного перераспределения туристских потоков.

Залогом туристской аттрактивности резильентной дестинации является ориентация на внутренние аутентичные рекреационные ресурсы для достижения максимально возможного уникального предложения туристических продуктов (формирования портфолио USP-продуктов (Партале, Траскевич, 2018), которые не имеют субституттов на туристическом рынке и слабо

подвержены копированию со стороны конкурентов. Это означает, что резильентные дестинации с точки зрения маркетинга туристических продуктов и достижения конкурентоспособности отличаются следующими качествами:

- непременно обладают достаточными ключевыми компетенциями, необходимыми для формирования конкурентных преимуществ на внутреннем и международном туристических рынках;
- способны продвигать на этих рынках сформированное портфолио USP-продуктов на основе эффективной системы маркетинга;
- строго ориентируются на узкие (нишевые) целевые сегменты туристского спроса, достигая высокой диверсификации предложения туристических продуктов.

В идеальном случае резильентные дестинации занимают свою нишу на туристическом рынке посредством интеграции местного населения и туристов в процессе проектирования, производства, продвижения и потребления туристических продуктов дестинации. Поэтому для формирования и поддержания стратегических целей последней на принципах устойчивости и резильентности требуется вовлечь местное население в процесс планирования развития туризма, объясняя сообществу преимущества устойчивого развития туризма, а также формирования функциональной самодостаточности их региона. При этом сама интеграция местного населения и туристов происходит на основе трансфера знаний и опыта, обеспечивая взаимовыгодные синергетические связи для всех участников туризма в регионе. Развитие резильентности дестинаций требует непрерывных преобразований и приспособления всех участников туризма. В таком случае имеется возможность при развитии туризма в регионе соотнести долгосрочные бизнес-ориентированные стратегические цели как с особенностями местного рекреационно-ресурсного потенциала и актуальными рыночными трендами, так и с целями семьи и общины (*family goals*), задачами обеспечения взаимодействия между поколениями, достигая так называемого удвоенного устойчивого развития (*double development*).

При этом следует отметить, что производными целями формирования резильентности дестинации являются социальные, ориентированные на знания и ценности туристов и местного населения для изменения их поведенческих подходов, укрепления духа и разума. На основе данных производных целей усиливается цепочка ценности существующих турпродуктов, а также формируются новые (трендовые) туристические продукты (например, турпродукты ментального велнеса⁶ (Traskevich, Fontanari, 2019).

Названные характеристики получают практическое развитие на основе существующей системы менеджмента туризма и требуют проектно-ориентированных подходов к развитию дестинации, формированию и координации партнерских связей стейкхолдеров, а также выполнению функции контроля.

Преимущества концепции резильентности

При рассмотрении сущности и модели концепции резильентности туристических дестинаций важно понимание, что ее применение ориентировано на различные сценарии развития событий, вплоть до крайних случаев системных кризисов. И тем не менее данная концепция обладает четкими бизнес-ориентированными преимуществами применения в качестве инновационного подхода к региональному менеджменту дестинаций как открытых экономических систем. Следует четко обозначить, что данная концепция с точки зрения управленческих задач ориентирована прежде всего на локальный и региональный таксономические уровни туристических дестинаций (Тарасенок, 2018. С. 144). В то же время преимущества применения данной концепции могут быть ощутимы не только на этих иерархических уровнях, но и на национальном и даже международном таксономических уровнях дестинаций.

⁶ Траскевич А.Г., Фонтанари М. 2018. Ментальный велнес как трендовая тематика развития лечебно-оздоровительного туризма. Современные тенденции развития международного туризма в мире и Республике Беларусь в условиях глобализации: материалы международной научно-практической конференции. Минск: БГУ. С. 66–77.

При этом данные преимущества получают реализацию и при самых позитивных сценариях событий в регионе. Обозначим основные преимущества для туристической дестинации как экономической системы, являющейся субъектом конкуренции.

А. Преимущества многооборотной экономики и экономики замкнутого цикла:

- активизация предпринимательской деятельности в сфере туризма, появление новых стейкхолдеров за счет вовлечения в бизнес местного населения, знающего специфику местных ресурсов развития туризма и гостеприимства и являющегося непосредственным носителем аутентичности дестинации;

- эффективность региональной и локальной систем поставок, которая проявляется в стабильности, высоком качестве и низкой себестоимости продуктов и услуг;

- усиление и вертикальное развитие цепочек создания ценности турпродуктов дестинации, которые могут работать на уровне мирового туристического рынка;

- рост туристской привлекательности турпродуктов без существенного роста их себестоимости за счет синергетических связей, возникающих в результате установления тесных партнерских связей внутри дестинации.

В. Преимущества в процессе практического внедрения концепции резильентности:

- приток инвестиционных вливаний: в инфраструктуру, на обучение стейкхолдеров и местного населения, для поддержания качества рекреационных ресурсов и других составляющих резильентности;

- ориентация инвестиций на долгосрочную перспективу;

- проектирование новых турпродуктов с акцентом на резильентность, эффективная диверсификация портфолио турпродуктов дестинации за счет формирования уникального предложения турпродуктов (USP);

- совершенствование регионального менеджмента дестинации.

С. Преимущества туроператора, работающего с резильентными дестинациями:

- диверсификация предпринимательских рисков за счет включения в портфолио своих предложений экспериментальных резильентных дестинаций;

- минимизация страховых рисков туроператора, так как резильентные дестинации способны обеспечить безопасность туристов в чрезвычайных и кризисных ситуациях;

- долгосрочные перспективы при реализации инвестиционной и продуктовой политики в отношении резильентных дестинаций;

- лояльность к туроператору со стороны местных стейкхолдеров и региональной туристической администрации, которая достигается благодаря инвестициям туроператора в модернизацию инфраструктуры и реализации инновационной концепции регионального менеджмента;

- более глубокая ориентация на актуальные тренды туристского спроса (первостепенное внимание к факторам безопасности при выборе туристических дестинаций, уникальность и аутентичность, индивидуальный подход, формирование нишевых туристических тематик, доверие к бренду туроператора и дестинации, чувствительность к фактору устойчивости);

- диверсификация, новизна и сбалансированность портфолио предложений на туристическом рынке за счет включения уникального предложения туристических продуктов резильентных дестинаций;

- качественное расширение клиентской базы и направлений брендинга: используя сложившиеся потребительские предпочтения, на основе эффективных маркетинговых усилий, туроператор может генерировать образование емкого сегмента «резильентно-чувствительных потребителей» и использовать сформированное им портфолио резильентных дестинаций в качестве фактора брендинга.

Можно заключить, что непосредственным результатом практического внедрения концепции резильентности является рост конкурентоспособности дестинации и, соответственно, качественный рост объемов туристского спроса за счет привлечения новых сегментов ответственных, резильентно-чувствительных и требовательных потребителей. Это достигается за счет более высокой способности дестинации к обеспечению безопасности туристов при любых сценариях событий в регионе, в то время как сам туристический рынок демонстрирует возрастающую чувствительность к безопасности как

фактору конкурентоспособности дестинации. Туроператоры (как ключевые посредники на туристическом рынке) также более заинтересованы в сотрудничестве с резильентными дестинациями, так как их предпринимательские риски связаны именно со стабильностью и безопасностью туризма в дестинациях. Кроме того, росту конкурентоспособности способствуют модернизация инфраструктуры и совершенствование регионального менеджмента дестинации, а также установление стабильных партнерских связей внутри дестинации. Наконец, ключевым фактором роста привлекательности и конкурентоспособности дестинации является достижение аутентичного разнообразия и уникальности предложения на туристическом рынке.

**Концепция резильентности
в контексте императива
устойчивого развития туризма**

Концепция резильентности туристических дестинаций использует и детализирует концепцию устойчивого развития туризма в регионе. На уровне теоретического осмысления концепция резильентности имеет четкие акценты на обеспечении безопасности пребывания в дестинации при любых сценариях развития событий. На уровне применения данной концепции в практике регионального менеджмента управленческие усилия направляются на достижение достаточного уровня независимости туристической дестинации от внешних политических, социальных и экономических потрясений в регионе, стране и мире. В функциональном плане устойчивое развитие дестинаций обеспечивается за счет таких обязательных для резильентности аспектов деятельности всех участников туризма в регионе, как:

- использование альтернативных источников энергии и рециклинга;
- рассмотрение свойства резильентности как следствия и «индикатора» внимательного отношения к природной среде в дестинации;
- ориентация при формировании турпродуктов дестинации на местные природные и культурные ресурсы;

- поддержка местного сообщества, объяснение местному населению сущности и выгод развития туризма в регионе, а также координация стратегических целей дестинации с целями семьи и общины;

- приоритетность формирования партнерских связей между стейкхолдерами дестинации, а также уважительных и доверительных взаимоотношений между туристами и местным населением;

- нацеленность на достижение личной резильентности в процессе производства и потребления туристических продуктов дестинации, что соответствует идеям перехода к умеренному потреблению и другим поведенческим аспектам концепции устойчивого развития (например, концепции LOHAS (*lifestyle of health and sustainability*)) (Cohen, 2009. P. 13–14)⁷.

**Ключевые направления формирования
резильентных туристических
дестинаций на примере сельских
(курортных) дестинаций Беларуси**

В результате совместного действия исторических и современных трендов развития туристической индустрии Беларуси значительное количество сельских дестинаций (*rural tourism destinations*) страны можно отнести к типу «курортных дестинаций». Это определяется тем, что в таких дестинациях санаторно-курортная организация формирует своеобразный функциональный, информационный, компетентный и имиджевый центр, вокруг которого развивается деятельность прочих стейкхолдеров.

Для целей настоящего исследования и в контексте практического примера по Беларуси курортные дестинации можно определить как сельские дестинации, относящиеся к лесным ландшафтам озерно-речного типа, на которых расположена хотя бы одна санаторно-курортная организация, которая выступает в качестве функционального центра дестинации (*sanatorium-center destinations*). Такие дестинации отличаются следующими особенностями:

⁷ Траскевич А.Г. 2010. Концептуальные инновации в санаторно-курортном сегменте туристического рынка Беларуси. *Новая экономика*. № 1. С. 150.

- их географическая локализация определялась в эпоху развития социального туризма в БССР, для которой был характерен приоритет социального императива над объективными экономическими факторами и ресурсной и инфраструктурной базой развития туризма;

- они часто представлены одним крупным государственным стейкхолдером. Средняя емкость номерного фонда санаторно-курортной организации существенно превышает среднюю емкость спа-предприятий в мировой практике спа-индустрии: в Беларуси она составляет 266 мест, при этом наиболее крупные санатории обладают единовременной вместимостью более 450 мест: «Приднепровский» (850 мест), «Серебряные ключи» (605 мест), «Летцы» и «Буг» (по 500 мест), «Радон» (456);

- государственные стейкхолдеры преобладают в создании туристских расходов в курортной дестинации (55–65% туристских расходов), но при этом не имеют возможности самостоятельно распоряжаться доходами от туризма, что вызывает проблему «утечки» доходов от туризма в курортных дестинациях;

- вся необходимая для функционирования курортообразующих стейкхолдеров инфраструктура гарантирована государственными ведомствами, являющимися собственниками санаториев;

- сами стейкхолдеры не обладают достаточным опытом, знаниями, а часто и мотивацией для функционирования в системе коммерческого туризма.

Вместе с тем для современного этапа развития рекреационно-курортных регионов характерна активизация местного предпринимательства: появляются и динамично развиваются сельские усадьбы, функционирующие преимущественно в рамках туристических тематик агроэкотуризма. Такие стейкхолдеры выступают активным носителем местной инициативы и видения развития туризма. Как правило, они представляют семейный бизнес (Tarasionak, Nikitsin, 2017) и по сравнению с крупными государственными (и даже частными) санаториями имеют преимущества, которые заключаются в:

- высокой гибкости, адаптивности и мобильности в восприятии тенденций и

вызовов туристического рынка;

- преобладающей функциональной независимости в формировании цепочки ценности туристического продукта за счет самостоятельного производства продуктов питания (подсобное хозяйство, кулинарные способности и самобытные традиции), наличия аутентичных объектов для развлечения и реализации познавательного интереса туристов и др.;

- открытости новым знаниям и идеям, личной мотивации к обучению и сотрудничеству;

- независимости в принятии управленческих решений и распоряжении доходами от туризма.

Опираясь на предложенную в теоретической части модель резильентности туристических дестинаций, обозначим *ключевые направления формирования резильентности курортных дестинаций Беларуси*:

- формирование взаимовыгодных партнерских связей между санаторием как функциональным центром курортной дестинации и находящимися в его окружении сельскими усадьбами, реализуемое на принципах доверия и единого видения развития туризма;

- активизация использования местных рекреационных ресурсов, вовлечение материальных и нематериальных объектов туристского интереса, являющихся носителями самобытности и уникальности окружающих сельских территорий;

- достижение функциональной автономности курортного региона, оптимизация системы поставок;

- модернизация инфраструктуры с учетом концепции резильентности;

- создание и продвижение диверсифицированного предложения турпродуктов устойчивого туризма, способных генерировать комплекс туристических впечатлений и четко ориентированных на целевые рынки внутреннего и международного туризма;

- независимость в реализации регионального менеджмента;

- сохранение существующего минимального влияния глобальных поставщиков на формирование цепочки ценности турпродуктов курортных дестинаций;

- способность региона опираться на местные знания и компетенции для создания уникального предложения турпродуктов (USP).

Географические и организационные особенности курортных дестинаций Беларуси создают благоприятные предпосылки для реализации концепции резильентности. Большинство санаторно-курортных организаций Беларуси находятся в государственной собственности и принадлежат: Федерации профсоюзов (12 санаториев общей емкостью 4933 места), концерну «Белнефтехим» (11 предприятий; 2478 мест), Министерству промышленности (13; 2200), Министерству транспорта и коммуникаций (10; 1564) Администрации Президента Республики Беларусь (4; 1047), Министерству труда и социальной защиты (4; 667) (Болбатковский, Полуянова, 2017). Это означает, что курортные дестинации с функциональным центром, сформированным данными санаторно-курортными организациями, имеют определенные преимущества в получении необходимых ресурсов для развития туризма и реализации инновационных концепций регионального менеджмента.

В то же время государственные санатории, как правило, находятся в окружении сельских усадеб, фактически формируя курортно-рекреационные регионы совместно с частными предприятиями малого (семейного) бизнеса. Лидером по числу сельских усадеб, окружающих санатории, является климато-бальнео-грязевый курорт республиканского значения Нарочь. Здесь функционируют 8 санаториев на 2445 мест, которые можно отнести к категории наиболее конкурентоспособных в Беларуси⁸, и 65 сельских усадеб, обладающих емкостью коечного фонда от 4–5 до 65 мест (Траскевич, Партале, 2018).

Если рекреационная сеть санаторно-курортных организаций Беларуси сформирована преимущественно в результате соответствующих решений государственных стейкхолдеров, то сеть сельских усадеб страны в большей степени отражает предпринимательский дух и мотивацию к развитию туризма

со стороны местного сообщества (Danskikh, Traskевич, 2018. Р. 80). Интересно, что к настоящему времени уже можно отметить определенную взаимозаменяемость рекреационных функций, сложившуюся между санаториями и сельскими усадьбами. К примеру, в Могилевской области, для которой с советских времен характерно наименьшее развитие сети санаторно-курортных организаций (9 санаториев, 1,8 тыс. мест)⁹, наблюдается относительно высокий показатель туристских потоков в сельские усадьбы (32 тыс. чел. в 2016 г.).

Таким образом, можно заключить, что специфика применения модели резильентности дестинаций в отношении сельских регионов Беларуси заключается в том, что наибольшим потенциалом для формирования свойства резильентности обладают именно курортные дестинации. Это объясняется характерными для них:

- высоким рекреационно-ресурсным потенциалом, который включает как культурные факторы самобытности данных сельских территорий, так и природные, в том числе лечебные, локализованные непосредственно на территории санаторно-курортных организаций;

- сложившейся геоэкономической моделью (территориальной изолированностью от урбанистических и глобализированных структур туризма и тем, что они представляют собой регионы с одним или несколькими крупными и влиятельными государственными стейкхолдерами, окруженными сетью предприятий семейного бизнеса (сельских усадеб), отличающихся в развитии туризма адаптивностью, гибкостью, знанием местной специфики рекреационных (и прочих) ресурсов и ориентацией на самобытность региона).

Кроме того, курортные дестинации Беларуси обладают существенными *предпосылками* для реализации *функциональной автономности и независимости в формировании цепочки ценности турпродуктов* как определяющих факторов резильентности. В отличие от урбанистических, особенно города Минска, провинциальные курортные

⁸ Траскевич А.Г. 2015. Конкурентоспособность санаторно-курортного сегмента туристической индустрии. Минск: Четыре четверти.

⁹ Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь: стат. сборник. 2018. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск. С. 50.

регионы Беларуси остаются непривлекательными для иностранных инвесторов (спа-сетей, международных цепочек отелей и т. п.), что исключает чрезмерную зависимость от мировых поставщиков и глобализированных структур, сформированных в массовом международном туризме.

В данной связи также выгодной особенностью рекреационно-курортных районов Беларуси является то, что появление крупного государственного стейкхолдера (санатория) всегда стимулировало формирование необходимой базы для дальнейшего развития. То есть в отличие от типичных мировых курортов санатории Беларуси обеспечивают всю основную туристическую инфраструктуру, а именно:

- наибольшую емкость средств размещения;
- преобладающую по мощностям инфраструктуру общественного питания (в том числе с учетом научно обоснованных подходов к диетологии);
- спа-инфраструктуру, а также медицинское обслуживание при наличии квалифицированного медперсонала, что дополнительно гарантирует возможность достаточно высокой автономности в области медицинской помощи и здравоохранения;
- базовую инфраструктуру региона (тепло- и водоснабжение, канализация, коммуникации и т. п.);
- дополнительную туристическую инфраструктуру, имевшую особое значение в советский период курортного строительства¹⁰: кино- и конференц-залы, библиотеки, пункты проката туристического оборудования;
- ключевые лечебные факторы курортных дестинаций (минеральные воды и лечебные грязи на территории санаторно-курортной организации, добываемые самим предприятием);
- обширные территории в распоряжении санаторно-курортной организации, доступные для ведения экологичного подсобного хозяйства;
- транспортную систему (зачастую сами транспортные коммуникации возникли

¹⁰ Траскевич А.Г. 2015. Конкурентоспособность санаторно-курортного сегмента туристической индустрии. Минск: Четыре четверти. С. 144.

кали в регионе в связи со строительством санатория; кроме того, предприятия обладают собственными автопарками с туристическими автобусами, грузовыми и легковыми автомобилями).

Приведенные особенности организации курортных дестинаций позволяют заключить, что санатории Беларуси уже на современном этапе достигли функциональной независимости в формировании базовой цепочки ценности санаторно-курортного турпродукта.

Однако современный уровень конкуренции на международном туристическом рынке требует постоянного усиления и диверсификации цепочки ценностей турпродуктов, включения все новых туристических впечатлений, слияния разнообразных туристических тематик¹¹. Данный фактор конкурентной борьбы призван выступить в качестве основного бизнес-стимула для развития тесных партнерских связей между основными стейкхолдерами Беларуси – санаториями и сельскими усадьбами.

Сельские усадьбы Беларуси в настоящее время уже демонстрируют более высокую, чем санатории, гибкость и ориентацию на тренды туристического рынка в формировании турпродуктов (Tarasionak, Nikitsin, 2017). Это проявляется даже в рамках лечебно-оздоровительного и велнес-туризма: усадьбы более четко проектируют и продвигают свой турпродукт, ориентированный на целевых потребителей данного вида туризма, страдающих от чрезмерных стрессов, низкой двигательной активности, оторванности от природы, нарушения естественных биоритмов и прочих проблем, связанных с типичным образом жизни урбанизированного населения. Тесное сотрудничество санаториев с сельскими усадьбами позволит разнообразить турпродукты курортных дестинаций за счет слияния различных тематик туризма: ключевых для санаториев тематик лечебно-оздоровительного, спа- и велнес-туризма и основных тематик, освоенных сельскими усадьбами

¹¹ Траскевич А.Г. 2018. Слияние видов туризма для формирования нишевых тематик. Развитие туризма в контексте инновационных процессов современной экономики: Международная научно-практическая конференция. Елец: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина. С. 353–359.

(природно-ориентированные виды туризма, событийный, культурно-познавательный, спортивный, гастрономический и экологический). В качестве примеров продуктовых инноваций, которые становятся возможными благодаря реализации такого сотрудничества, можно отметить следующие:

- аутентичные славянские практики оздоровления (фитотерапия, баня, апитерапия);

- экологическое сельское хозяйство и здоровое питание на основе национальных и региональных кулинарных традиций;

- местные традиционные ремесла и рукоделие (в том числе и в контексте рассмотрения творчества как трендового оздоровительного фактора в спа-индустрии (Ellis, McGroarty, 2016);

- активные рекреационные занятия на свежем воздухе с мощным познавательным акцентом за счет самобытности таких занятий, как: конные прогулки (сани, «тройка»), охота и рыбалка (в том числе с акцентом на личную резильентность в контексте рассматриваемой концепции развития туризма), пчеловодство, физический труд на базе подсобного хозяйства и т. п.

- продукты типа «*edutainment*» (от слияния *education* (англ. образование, воспитание) и *entertainment* (англ. развлечение), например на основе национальных и местных фольклорных традиций и праздников, аутентичных ремесел и прочих региональных материальных и нематериальных культурных ценностей).

Еще одним бизнес-стимулом для реализации партнерства стейкхолдеров как ключевой составляющей концепции резильентности туристических дестинаций является характерная для них особенность: санаторно-курортные организации и сельские усадьбы в настоящее время имеют успех в привлечении совершенно разных сегментов потребителей. Поэтому слияние типичного предложения данных стейкхолдеров в результате установления стабильного и доверительного партнерства позволит расширить и усилить клиентскую базу всех предприятий дестинации, а также повысить удовлетворенность туристов.

Таким образом, ключевыми направлениями развития партнерства между сана-

ториями и сельскими усадьбами можно назвать:

- совместное использование инфраструктуры при формировании турпродуктов, например, проживание в аутентичной сельской усадьбе и оздоровительные процедуры на базе санатория;

- единое предложение продуктов и услуг, например, самобытная организация досуга и питание на базе сельских усадеб и наукоемкие услуги оздоровительных учреждений;

- трансфер знаний и передового опыта, например, научно обоснованные знания медицинского персонала санаториев и традиционные знания хозяев сельских усадеб;

- совместные проекты и события, например, фольклорные и религиозные праздники;

- единство маркетинговых усилий по формированию уникального предложения турпродукта (USP) (Dansikh, Traskевич, 2018. P. 84–85).

Реализация названных направлений сотрудничества стейкхолдеров сельских регионов Беларуси может сформировать новую специфическую составляющую самой концепции резильентности туристических дестинаций – социокультурную резильентность. Идея данного аспекта состоит в том, что ориентация на турпродукты, базирующиеся на вековых знаниях и ценностях народа, сама по себе усиливает резильентность. Такие турпродукты в определенном смысле находятся вне времени: они не являются привлекательными с точки зрения системы ценностей, характерной для массовой культуры потребления, и потому не зависят от глобальных производственных связей, а также колебаний вкусов потребителей. Туристы, для которых такие турпродукты обладают аттрактивностью, будут отличаться высокой лояльностью к дестинациям, возвращаясь даже несмотря на возможные внешние потрясения.

Подобно тому, как деятельность оздоровительных учреждений давала начало курортным дестинациям (развитие общей и туристической инфраструктуры, продвижение на туристическом рынке, привлечение первых (и по-прежнему основных) туристских потоков и др.), именно санатории

и пансионаты на современном этапе способны инициировать обращение к концепции резильентности для обеспечения устойчивого развития.

Работу в данном направлении можно начать с создания стратегических рабочих групп с привлечением основных стейкхолдеров, активных представителей местного населения, а также заинтересованных туроператоров. Первостепенной задачей таких рабочих групп станет определение приоритетных составляющих резильентности, в направлении которых будет вестись работа. Далее определяются цели реализации концепции в контексте регионального менеджмента и стратегии их достижения. В соответствии со среднесрочными и долгосрочными перспективами реализации концепции резильентности определяются области привлечения инвестиций, предлагаются проекты развития туризма, вырабатываются подходы к формированию турпродуктов и обеспечению устойчивости. На этом этапе требуется объединение ресурсных и финансовых возможностей, которое рекомендуется осуществить в рамках государственно-частного партнерства. Завершающим этапом станет разработка инновационных процессов создания цепочек ценностей турпродуктов резильентной дестинации, при которых каждое звено цепочки получает реализацию посредством активного и эффективного вовлечения всех заинтересованных партнеров, что обеспечивает высокую надежность и стабильность предложения конкурентоспособных туристических продуктов (Fontanari, Fontanari, 2001).

При этом для крупных стейкхолдеров (санаториев и туроператоров) деятельность по реализации концепции резильентности будет характеризовать усиление их вклада в обеспечение устойчивого развития региона, что соответствует идеям устойчивого сосуществования (*sustainable coexistence*).

Таким образом, рассмотрение концепции практического случая ее применения в отношении экспериментальных сельских регионов Беларуси показывает, что бизнес-ориентированными результатами в менеджменте туристической дестинации как открытой сетевой экономической системы

являются рост ее туристской аттрактивности и конкурентоспособности; формирование предложения более конкурентоспособных уникальных туристических продуктов, базирующихся на аутентичных региональных рекреационных ресурсах; и, наконец, выработка более креативных, инновационных и дифференцированных подходов к маркетингу дестинации и ее турпродуктов на внутреннем и международном туристических рынках. При этом сама концепция резильентности туристических дестинаций является продолжением концепции устойчивого развития, обеспечивая более глубокую ориентацию региона на внутренние ресурсы и конкурентные преимущества, функциональную автономность, а также жизнеспособность региональных природных, социальных и экономических систем, бизнеса и всех участников туризма при различных сценариях развития событий в регионе, стране и мире.

В настоящем исследовании авторы впервые обращаются к самой идее концептуализации свойства резильентности для менеджмента туристических дестинаций. В этой связи перспективные направления дальнейших прикладных исследований и разработок в данной области могут быть связаны с подходами к созданию новых (экспериментальных) резильентных дестинаций. В таком случае все компоненты туристического региона как управляемой сетевой экономической системы должны быть учтены с методологической и прикладной точек зрения. К таким компонентам относятся:

- выбор наиболее перспективных стран и регионов для апробации концепции резильентности;
- определение сегментов туристического спроса, для которых резильентные дестинации будут отличаться особенной аттрактивностью;
- проектирование тематических туристических продуктов, ориентированных на рассматриваемую концепцию и конкурентоспособных на целевых рынках;
- практическая реализация концепции в менеджменте дестинаций, (обеспечение их конкурентоспособности, устойчивого развития и пр.);

• социальные и культурологические аспекты концепции резильентности, к примеру вопросы стимулирования предпринимательской активности и партнерства в регионе, вовлечения самобытного культурного наследия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

- Болбатовский Г.Н., Полуянова И.Е.** 2017. Санаторно-курортное лечение и оздоровление населения в Республике Беларусь. *Медицинские новости*. № 7. С. 26–29. [Bolbatovski G.N., Poluyanova I.E. 2017. Health resort treatment and health improvement in the Republic of Belarus. *Meditsinskie novosti*. No 7. PP. 26–29. (In Russ.)]
- Партале К., Траскевич А.Г.** 2018. Методический подход к разработке стратегии развития туризма на примере Нарочанской дестинации. *Белорусский экономический журнал*. № 1. С. 131–146. [Partale K., Traskевич A.G. 2018. Methodological approach to tourism development strategy based on destination Naroch. *Belorusskiy ekonomicheskii zhurnal*. No 1. PP. 131–146. (In Russ.)]
- Тарасенок А.И.** 2018. Оценка конкурентоспособности национальной туристической дестинации Республики Беларусь. *Белорусский экономический журнал*. № 2. С. 139–151. [Tarasionak A.I. 2018. Assessment of Belarus's national tourist destination competitiveness. *Belorusskiy ekonomicheskii zhurnal*. No 2. PP. 139–151 (In Russ.)]
- Benedikter R.** 2013. Global systemic shift: A multidimensional approach to understand the present phase of globalization. *New Global Studies*. Vol. 7. No 1. PP. 1–15.
- Bürkner H.-J.** 2010. Vulnerabilität und Resilienz – Forschungsstand und sozialwissenschaftliche Untersuchungsperspektiven. *IRS-Working Paper*. No 43.
- Cochrane J.** 2010. The sphere of tourism resilience. *Tourism Recreation Research*. Vol. 35. No 2. PP. 173–185.
- Cohen M.** 2009. Spas, wellness and human evolution. *Understanding the global spa industry: Spa management*. Oxford: Butterworth Heinemann. PP. 4–25.
- Danskikh S., Traskевич A.** 2018. Cooperative approaches between health- and agro-tourism stakeholders in increasing rural destination resilience in Belarus. *Destination resilience: Challenges and opportunities for destination management and governance*. Oxford: Routledge (Taylor & Francis Group). PP. 77–87.
- Drath K.** 2016. *Resilienz in der Unternehmensführung. Was Manager und ihre Teams stark macht*. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Ellis S., McGroarty B.** 2016. 8 Wellness trends for 2017 – and beyond. *Global Wellness Summit*. URL: http://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/8WellnessTrends_2017.pdf
- Fontanari M., Fontanari M.** 2001. Die Rolle des Tourismus als Instrument zur ganzheitlichen Regionalentwicklung – Regionale Integration, Regionale Identität & ökonomische Regionalentwicklung, in Europa. *Tourismus im Europa der Regionen*. B. 4. S. 59–80.
- Fontanari M., Kredinger D.** 2017. Risiko- und Resilienzbewusstsein. Empirische Analysen und erste konzeptionelle Ansätze zur Steigerung der Resilienzfähigkeit von Regionen, Dortmund und Münster. *ISM Workingpaper*. No 9.
- Fontanari M., Ewald T.** 2018. The market of the tour operators in Germany within a disruptive environment: Implications for the management and the resilient orientation of destinations. *Destination resilience: Challenges and opportunities for destination management and governance*. Oxford: Routledge (Taylor & Francis Group). PP. 184–201.
- Hartard S.** 2014. Resilienz durch nachhaltige Ressourcenwirtschaft. *Systeme in der Krise im Fokus von Resilienz und Nachhaltigkeit*. Marburg: Metropolis. PP. 201–223.
- Hoffmann B.** 2008. *Terrorismus – Der unerklärte Krieg. Neue Gefahren politischer Gewalt*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Kuschel R., Schröder A.** 2002. *Tourismus und Terrorismus. Interaktionen, Auswirkungen und Handlungsstrategien*. Dresden: Schriftenreihe Tourismuswirtschaft.
- Osztovics W., Kovar A., Mayrbäurl C.** 2012. *Arena Analyse 2012 – Resilienz oder Katastrophe*. Wien: Kovar & Köppl.
- Pechlaner H., Innerhofer E.** 2018. Linking destinations and resilience – challenges and perspectives. *Destination resilience: Challenges and opportunities for destination management and governance*. Oxford: Routledge (Taylor & Francis Group). PP. 3–13.
- Pechlaner H., Volgger M.** 2017. Tourismus als Wissenschaft – Prädestiniert für interdisziplinäres Forschen? Eine europäische Perspektive. *Tourismus und Wissenschaft. Wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler Verlag. PP. 25–42.
- Tarasionak A.** 2014. Strategic planning of tourist destinations: new approach towards territorial organization of tourism in Belarus. *Geografijos metraštis*. Vol. 47. PP. 25–36.

Tarasionak A., Nikitsin V. 2017. Connections between scientific research and education in the field of tourism and leisure in Belarus. *European Journal of Tourism Research*. Vol.15. PP. 92–103.

Traskevich A., Fontanari M. 2019. Mental Wellness in Resilient Destinations. *International Journal of Spa and Wellness Industry*. Vol. 2. No 1. PP. 76–88.

Vogus T.J., Sutcliffe K.M. 2007. Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE International conference on systems, man and cybernetics*. PP. 3418–3422.

Welter-Enderlin R., Hildenbrand B. 2006. *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme. 272 s.

In citation: *Belorusskiy Ekonomicheskij zhurnal*. 2019. No 1. PP. 136–151.

Belarusian Economic Journal. 2019. No 1. PP. 136–151.

THE CONCEPT OF DESTINATION RESILIENCE AND PROSPECTS OF ITS APPLICATION WITH REGARD TO RURAL DESTINATIONS IN BELARUS

Martin Fontanari¹, Anastasia Traskevich²

Authors affiliation: ¹ International School of Management (Cologne, Germany);

² Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

Corresponding author: Anastasia Traskevich (traskevich@gmail.com).

ABSTRACT. The article considers the characteristic of resilience in the system of tourism with the purpose to explain destination resilience as a concept of sustainable development for tourism regions. The essence of destination resilience is described as an alternative concept for regional management and governance. The ideal model of resilient destinations is presented on the basis of the principles of ecological, corporate, socio-cultural and psychological resilience. The research includes the practical case of development of resilient tourism destinations for rural (kurort) destinations in Belarus. The authors conclude that the concept of destination resilience has advantages both in relation to business-oriented approaches to management and governance of tourism regions and in the context of the imperative of sustainable development.

KEYWORDS: destination resilience, tourism destinations, USP of tourism products, tourism development strategy, tourism destination management.

JEL-code: L80, O18.

Received 6.03.2019

