

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48:303.446.2

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-7

Печерица Е. В.

**Трансформация управленческих подходов в туризме:
методология форсайт-прогнозирования инновационного
развития в условиях поликризиса**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет»,
Университетская наб., 7–9, Санкт-Петербург 199034, Россия
e-mail: e.pecheritsa@spbu.ru
ORCID: 0000-0002-1963-4471

*Статья поступила 28 февраля 2026 г.; принята 30 марта 2026 г.;
опубликована 30 июня 2026 г.*

Аннотация. Традиционные модели стратегического планирования в туристической индустрии демонстрируют низкую эффективность в условиях глобального поликризиса, характеризующегося нелинейностью и высокой скоростью изменений. Существующий разрыв между инертностью материальной базы туризма и динамикой потребительских предпочтений создает угрозу «стратегической слепоты» дестинаций, что требует концептуального пересмотра управленческих парадигм. Необходимость трансформации управленческих подходов в туризме продиктована переходом к VANI-миру, где долгосрочная устойчивость бизнеса зависит не от адаптации к свершившимся фактам, а от способности проактивно проектировать инновационное будущее, в условиях технологических разрывов и формирования резильентных туристических экосистем. Методологический аппарат базируется на системном анализе и методологии форсайт-прогнозирования. В работе применены методы идеального моделирования для разработки авторского форсайт-цикла, метод сканирования горизонтов (Horizon Scanning) и STEEP-анализ для классификации «слабых сигналов» и глобальных трендов. Верификация теоретических положений осуществлена с помощью метода кейс-стади (на примере Сингапура) и инструментов сценарного моделирования альтернативных вариантов развития отрасли. Обоснована авторская методология форсайт-прогнозирования как фундаментальный элемент трансформации систем управления туризмом. Разработана 5-этапная модель форсайт-цикла, интегрирующая поиск инновационных точек роста и анализ «диких карт» в единый управленческий контур. Сформирована матрица технологических трендов, позволяющая классифицировать инновации (AI, блокчейн, иммерсивные технологии) по вектору их влияния на устойчивость дестинации в условиях поликризиса. Доказана гипотеза о том, что внедрение форсайт-технологий обеспечивает переход от реактивного к проактивному типу инновационного развития. Сделан вывод, что трансформация управленческих подходов на основе форсайт-менеджмента позволяет дестинациям сохранять конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Практическое внедрение предложенной методологии способствует созданию гибких дорожных карт развития, минимизирующих риски «черных лебедей» и обеспечивающих переход к модели устойчивого регенеративного туризма.

Ключевые слова: форсайт-прогнозирование; туризм; инновационное развитие; поликризис; сценарное моделирование; BANI-мир; цифровая трансформация
Для цитирования: Печерица Е. В. Трансформация управленческих подходов в туризме: методология форсайт-прогнозирования инновационного развития в условиях поликризиса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 2. С. 87-99. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-7

UDC 338.48:303.446.2

Elena V. Pecheritsa

**Transformation of management approaches in tourism:
a foresight methodology for innovative development
in a polycrisis environment**

Saint Petersburg State University,
7-9 Universitetskaya Emb., Saint Petersburg 199034, Russia
e-mail: e.pecheritsa@spbu.ru
ORCID: 0000-0002-1963-4471

Abstract. Traditional models of strategic planning in the tourism industry show low efficiency in the face of a global polycrisis characterized by nonlinearity and a high rate of change. The existing gap between the inertia of the tourism physical infrastructure and the dynamics of consumer preferences poses a threat of «strategic blindness» for destinations, which requires a conceptual revision of management paradigms. The need for the transformation of management approaches in tourism is dictated by the transition to the BANI world, where the long-term sustainability of a business depends not on adaptation to accomplished facts, but on the ability to proactively design an innovative future. The research is relevant for developing navigation tools in the context of technological disruptions (AI, IoT) and creating resilient tourism ecosystems. The methodological framework is based on a systematic analysis approach and a forecasting methodology based on foresight. The work employs ideal modeling to develop an original foresight cycle, horizon scanning, and STEEP analysis to classify «weak signals». The theoretical propositions were verified through the case study method (using Singapore as an example) and scenario modeling of alternative industry development paths. An original foresight forecasting methodology is substantiated as a fundamental element of transforming tourism management systems. A 5-stage foresight cycle model was developed, integrating the search for innovative growth points and «wild cards» analysis into a single management circuit. A matrix of technological trends was formed, allowing for the classification of innovations (AI, block chain, immersive technologies) by the vector of their impact on destination stability in a polycrisis environment. The hypothesis that the implementation of foresight technologies ensures the transition from reactive to proactive types of innovative development is proven. It is concluded that the transformation of management approaches based on foresight management allows destinations to maintain competitiveness in the long term. The practical implementation of the proposed methodology contributes to the creation of flexible development roadmaps that minimize «black swan» risks and ensure the transition to a sustainable regenerative tourism model.

Keywords: foresight forecasting; tourism; innovative development; polycrisis; scenario modeling; BANI world; digital transformation

For citation: Pecheritsa, E. V. (2026), “Transformation of management approaches in tourism: a foresight methodology for innovative development in a polycrisis environment”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 87-99, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-0-7

Введение (Introduction). Современный мировой туристический рынок находится в фазе «идеального шторма». Пандемия COVID-19, климатические изменения и стремительное развитие искусственного интеллекта разрушили линейные модели прогнозирования (Ahmadian, 2026). Форсайт-менеджмент сегодня – это не просто попытка «угадать» будущее, а технология активного конструирования реальности через консенсус стейкхолдеров (Sarpong et al., 2015).

Современный этап развития мировой индустрии гостеприимства характеризуется состоянием перманентного поликризиса (Dwyer, 2023), требующего глубокой трансформации существующих управленческих парадигм. В этих условиях методология форсайт-прогнозирования становится базисом для формирования долгосрочных стратегий инновационного развития, позволяя дестинациям сохранять устойчивость, вопреки высокой турбулентности среды. Традиционные модели стратегического планирования, опирающиеся на ретроспективный анализ и линейную экстраполяцию статистических данных, демонстрируют свою несостоятельность в условиях неопределенности. Глобальные вызовы – от пандемических шоков и геополитической нестабильности до стремительного внедрения генеративного искусственного интеллекта и климатического кризиса (Csaró, 2026) – превратили неопределенность из временного фактора в константу функционирования туристического рынка.

В этих условиях критически важным становится переход от реактивного управления (адаптации к свершившимся изменениям) к проактивному форсайт-менеджменту. Форсайт (от англ. foresight – предвидение) представляет собой не просто инструмент долгосрочного прогнозирования, а сложную систему социальных

технологий, направленных на формирование согласованного видения будущего всеми участниками туристической экосистемы дестинации. Если традиционный прогноз пытается «угадать» будущее, то форсайт-менеджмент стремится его «сконструировать» через идентификацию слабых сигналов и управление точками инновационного роста (Grassi et al., 2025).

Актуальность исследования обусловлена разрывом между нарастающей потребностью туристических предприятий в инструментах стратегической навигации и недостаточной проработкой методологического аппарата форсайта в отечественной управленческой науке. Большинство существующих исследований в сфере туризма ограничивается краткосрочным планированием или качественными оценками экспертов, в то время как системная методология интеграции форсайта в управленческий цикл инноваций остается фрагментарной.

Инновации в туризме сегодня перестали быть исключительно технологическими (цифровые платформы бронирования, VR-туры). Они смещаются в плоскость институциональных и ценностных изменений: экономика впечатлений сменяется экономикой трансформаций, а массовый туризм уступает место модели устойчивого развития регенеративного туризма. Прогнозирование таких глубоких сдвигов требует применения специфического инструментария, способного объединить количественные данные (Big Data) с качественной экспертизой креативного класса, базирующейся на анализе креативных факторов (оригинальность, гибкость, способность к риску).

Научная дискуссия, развернутая в рамках данной статьи, фокусируется на переосмыслении роли форсайта как моста между текущей неопределенностью и дол-

госрочной конкурентоспособностью туристической отрасли и исходит из гипотезы, что форсайт-менеджмент является не только методом анализа трендов, но и механизмом снижения когнитивной сложности принятия решений для государственных и частных стейкхолдеров.

В статье предпринята попытка систематизировать методологические подходы к форсайту, адаптировать их к специфике сервисной экономики и предложить авторскую модель долгосрочного прогнозирования инноваций, которая позволит минимизировать риски «стратегической слепоты» в условиях глобальных вызовов десятилетия.

Необходимость внедрения форсайт-менеджмента в архитектуру управления туризмом обусловлена рядом фундаментальных противоречий, которые не могут быть разрешены в рамках классической парадигмы менеджмента.

Во-первых, наблюдается критический разрыв между инертностью материальной базы туризма и высокой динамикой потребительских предпочтений. Туристическая инфраструктура (гостиничные комплексы, транспортные узлы, рекреационные зоны) требует десятилетних циклов инвестирования и строительства. В то же время жизненный цикл турпродукта стремительно сокращается под воздействием цифровой моды и социальных медиа. Форсайт-менеджмент позволяет преодолеть этот «разрыв скоростей», идентифицируя не текущий спрос, а мета-тренды (например, переход от «экономики впечатлений» к «экономике трансформаций» или запрос на радикальную экологичность), что позволяет проектировать инфраструктуру, сохраняющую актуальность на горизонте 15–20 лет.

Во-вторых, существует методологический конфликт между глобальной унификацией сервисных стандартов и нарастающим запросом на аутентичность (локальную идентичность). Глобализация сформировала определенный «сервисный код», который в условиях неопределенно-

сти становится фактором риска, когда дестинации становятся взаимозаменяемыми. Проблема заключается в отсутствии инструментов, позволяющих научно обосновать сохранение культурного кода при одновременном внедрении сквозных технологий (AI, IoT). Форсайт в данном контексте выступает как механизм социального консенсуса, позволяющий стейкхолдерам дестинации выработать уникальный сценарий развития, защищенный от «размывания» глобальными брендами.

В-третьих, ключевой проблемой является дефицит методик управления «немыслимыми» событиями (Wild Cards – факторы, имеющие одновременно высокое влияние, но крайне низкую вероятность прогнозирования, способные радикально изменить развитие событий в экономике, политике или технологиях, характеризующиеся неожиданностью возникновения, непредсказуемым масштабом последствий и невозможностью планирования, что заставляет системы перестраиваться). Современный туризм крайне чувствителен к событиям с низкой вероятностью, но катастрофическими последствиями (пандемии, резкие изменения визовых режимов, климатические аномалии, военные конфликты). Традиционные методы риск-менеджмента ориентированы на минимизацию известных угроз, тогда как форсайт-менеджмент работает с «черными лебедями» через сценарное моделирование. Проблема заключается в том, что управленческий аппарат большинства туристических организаций не обладает когнитивными инструментами для работы с нелинейными процессами, что приводит к стратегической парализации в моменты кризисов.

Наконец, остро стоит вопрос экологического императива. Противоречие между стремлением к максимизации турпотока и необходимостью сохранения природного капитала требует перехода к модели «регенеративного туризма». Однако механизмы такого перехода не очевидны для бизнеса, ориентированного на краткосрочную прибыль. Форсайт-менеджмент позволяет

визуализировать долгосрочные выгоды от устойчивых инноваций, превращая экологические ограничения в драйверы технологического развития (например, через внедрение технологий замкнутого цикла в отелях или использование беспилотного электротранспорта в заповедных зонах).

Таким образом, проблематика исследования центрируется вокруг поиска методологического баланса между жестким стратегическим планированием и гибким форсайт-прогнозированием, способным обеспечить жизнеспособность туристических систем в условиях глобального поликризиса.

Цель исследования (The aim of the work) заключается в теоретическом обосновании и разработке методологического аппарата трансформации систем управления туризмом, базирующегося на форсайт-прогнозировании инновационного развития в условиях глобального поликризиса.

Научная гипотеза исследования базируется на предположении о том, что в условиях глобальной неопределенности и нелинейности социально-экономических процессов (концепция VANI-мира), переход от традиционных экстраполятивных методов прогнозирования к комплексной методологии форсайт-менеджмента позволит туристическим дестинациям не только минимизировать риски стратегической неопределенности, но и сформировать проактивную модель инновационного развития. Исследование основывается на предположении, что интеграция качественной экспертной оценки («слабых сигналов») и сценарного моделирования в управленческий цикл обеспечит более высокую резильентность туристического бизнеса по сравнению с классическими моделями планирования

Материалы и методы исследования (**Materials and Methods**). Методологический аппарат исследования сформирован с учетом необходимости междисциплинарного анализа туристической отрасли как сложной динамической системы. В работе применен комплекс качественных и де-

скриптивных методов, адекватных задачам долгосрочного форсайт-прогнозирования.

1. Системный и компаративный анализ. Данные методы использованы для сопоставления традиционных моделей стратегического планирования с парадигмой форсайт-менеджмента. Результатом применения послужила разработка сравнительной матрицы (табл. 1), выявляющей когнитивные и операционные преимущества проактивного подхода в условиях неопределенности.

2. Метод идеального моделирования. На основе синтеза существующих теоретических концепций форсайта (модели И. Майлза (Miles, 2011) и Р. Миллера (Miller, 2018) автором разработана теоретическая модель 5-этапного форсайт-цикла. Модель построена как итерационный процесс, адаптированный к специфике сервисной экономики туризма.

3. Метод сканирования горизонтов (Horizon Scanning) и STEEP-анализ. Данные инструменты применены для идентификации и классификации «слабых сигналов» и глобальных трендов. Результаты анализа структурированы в матрице технологических инноваций (табл. 2), где выделены ключевые векторы трансформации отрасли (AI, IoT, VR, Blockchain) на горизонте до 2035 года.

4. Метод кейс-стади (Case Study). Для верификации теоретических положений и доказательства гипотезы о жизнеспособности форсайт-менеджмента был проведен углубленный анализ опыта Сингапура (Singapore Tourism Board). Изучение данного кейса позволило выявить лучшие практики институционализации форсайта на государственном уровне.

5. Сценарный подход. Метод сценарирования использован в разделе обсуждения результатов для обоснования вариативности путей развития дестинаций в зависимости от влияния факторов «диких карт» (Wild Cards) и экологических ограничений.

Информационную базу исследования составили:

официальные доклады и прогнозные данные Всемирной туристской организации (UNWTO) за 2020–2024 гг.;

стратегические документы и дорожные карты развития цифровой экономики и туризма ведущих мировых туристических дестинаций;

научные публикации в реферативных базах Scopus, WoS и РИНЦ, посвященные концепциям BANI-мира и технологиям индустрии 4.0.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В ходе исследования было установлено, что традиционные методы стратегирования в туризме, ориентированные на краткосрочные

показатели КРІ и экстраполяцию прошлого опыта, не обеспечивают устойчивости в условиях глобальной неопределенности. В качестве альтернативы предлагается внедрение системы форсайт-менеджмента, которая принципиально меняет логику принятия управленческих решений.

Сравнительный анализ парадигм прогнозирования. Для обоснования необходимости перехода к форсайт-менеджменту была разработана сравнительная матрица (табл. 1), демонстрирующая качественные отличия инновационного предвидения от классических методов прогнозирования.

Таблица 1

Сравнительная характеристика классического прогнозирования и форсайт-менеджмента в туризме

Table 1

Comparative characteristics of classical forecasting and foresight management in tourism

Параметр сравнения	Классическое прогнозирование	Форсайт-менеджмент
Отношение к будущему	Будущее предопределено (экстраполяция трендов)	Будущее вариативно и конструируемо стейкхолдерами
Горизонт планирования	Кратко- и среднесрочный (1–3 года)	Долгосрочный (10–15 лет и более)
Роль инноваций	Реакция на изменение технологий	Инновации как инструмент создания новых рынков
Ключевой субъект	Профессиональные аналитики и статистики	Широкий круг стейкхолдеров (модель «Четверной спирали»)
Тип данных	Количественные (статистика, экстраполяция)	Синтез качественных (экспертиза) и количественных данных
Результат	Отчет или план-график	Дорожная карта и формирование партнерских сетей

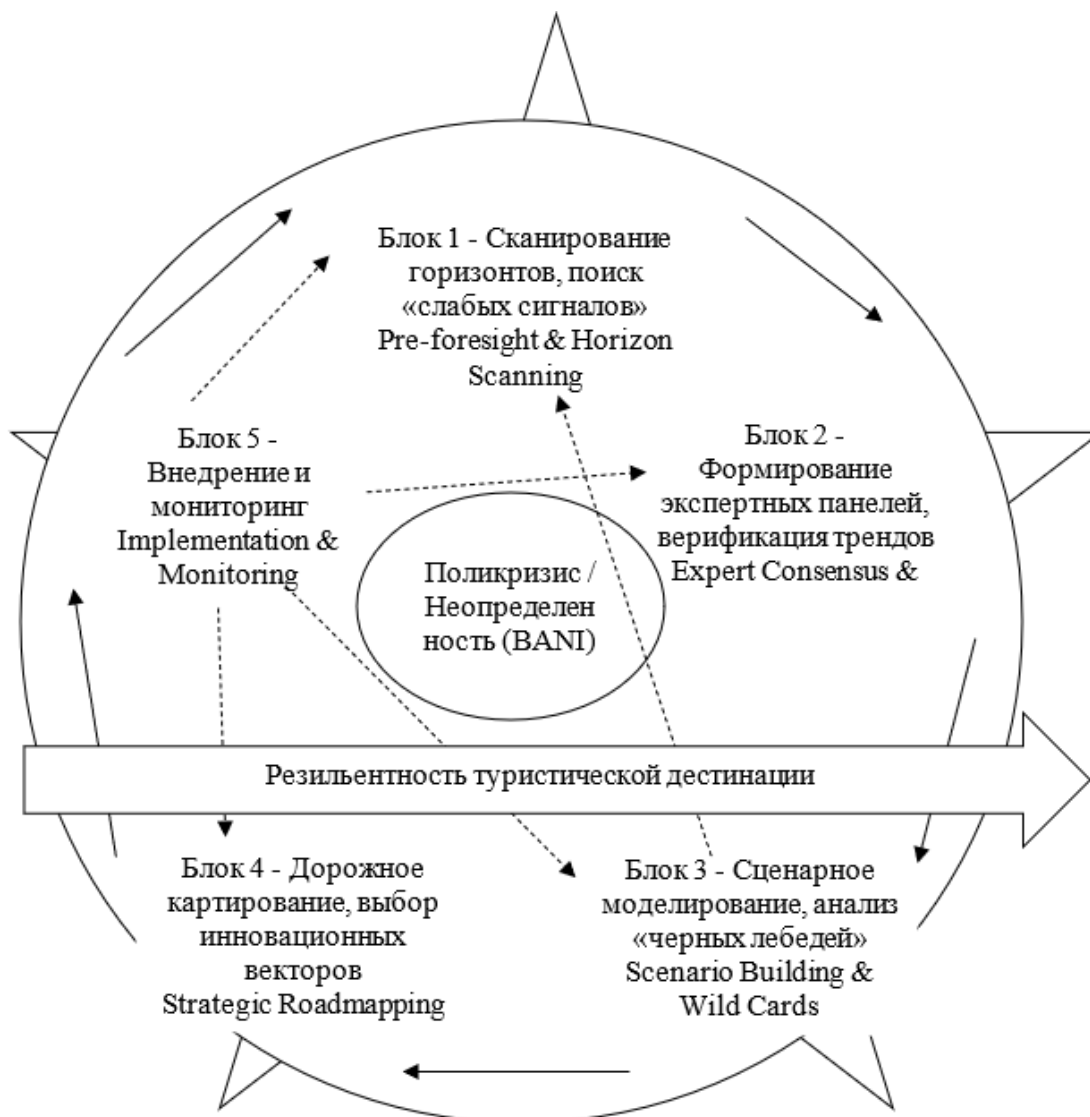
Источник: составлено автором по данным (Javed et al., 2021; Sigala, 2024; Trujillo-Cabezas, 2025; Lasisi et al., 2025)

Анализ таблицы показывает, что форсайт-менеджмент переносит акцент с пассивного ожидания изменений на активную подготовку к ним, что особенно критично для инновационного развития туристических дестинаций.

Модель форсайт-цикла в туризме. На основе синтеза мировых практик и специфики индустрии гостеприимства была разработана авторская модель форсайт-цикла, ориентированная на управление инновациями в условиях высокой неопре-

деленности. Модель представляет собой нелинейный итерационный процесс, вклю-

чающий пять ключевых фаз (рис. 1).



Пунктирные линии обозначают петли обратной связи, обеспечивающие нелинейность процесса и возможность оперативной корректировки стратегии при выявлении новых «диких карт» или изменении параметров поликризиса.

Возвратные стрелки (пунктирные):

от Блока 3 (сценарии) назад к Блоку 1 (сканирование) – если сценарий показал новую угрозу, нужно снова искать сигналы.

от Блока 5 (мониторинг) ко всем предыдущим блокам – это итерация: данные мониторинга заставляют пересматривать и сценарии, и дорожные карты.

Источник: составлено автором

Рис. 1. Авторская модель итерационного форсайт-цикла управления инновациями в туризме

Fig. 1. The author's model of the iterative foresight cycle for managing innovations in tourism

Фаза 1. Пре-форсайт и сканирование горизонтов (Horizon Scanning). На данном этапе осуществляется поиск «слабых сигналов» – ранних признаков изменений, которые в будущем могут стать глобальными трендами. Для туризма это могут быть изменения в этике потребления (например, рост популярности «медленных путешествий»), появление прототипов новых транспортных систем или изменения в климатическом законодательстве. Основным инструментом – STEEP-анализ с расширенным экологическим блоком.

Фаза 2. Экспертная верификация и формирование консенсуса. В условиях неопределенности статистические методы дают сбой, поэтому ключевым ресурсом становится коллективный интеллект. Формируются междисциплинарные панели, включающие не только отельеров и туроператоров, но и экологов, IT-специалистов, урбанистов и футурологов. Использование модифицированного метода Дельфи позволяет выявить «точки согласия» относительно будущего инновационного облика дестинации.

Фаза 3. Сценарное моделирование и «Дикие карты». Вместо одного прогноза разрабатываются минимум три сценария:

оптимистичный (инновационный прорыв) – массовое внедрение беспилотного транспорта, персонализация сервиса через AI;

пессимистичный (ресурсные ограничения) – жесткие экологические налоги, сокращение авиаперевозок, фрагментация глобального рынка;

трансформационный (смена парадигмы) – переход от обладания турпродуктом к совместному использованию и виртуальному опыту.

Особое внимание уделяется анализу «диких карт» – сценариев вроде глобального киберсбоя или открытия новых способов перемещения.

Фаза 4. Формирование инновационной дорожной карты (Roadmapping). На этом этапе видение будущего декомпозируется до конкретных инновационных

проектов. Дорожная карта включает в себя:

технологические инновации (цифровые двойники отелей, биометрический контроль);

маркетинговые инновации (новые форматы экономики впечатлений);

управленческие инновации (горизонтальные связи в управлении дестинацией).

Фаза 5. Стратегическая имплементация и мониторинг. Заключительная фаза предполагает встраивание результатов форсайта в текущие бизнес-процессы туристических компаний. Важным элементом является механизм обратной связи – при появлении новых вводных данных (например, изменении геополитической обстановки) цикл перезапускается, что обеспечивает адаптивность стратегии.

Представленная на рис. 1 модель принципиально отличается от классических линейных алгоритмов прогнозирования. Её нелинейность проявляется в наличии постоянных циклов верификации: результаты сценарного моделирования (этап 3) могут инициировать повторный поиск «слабых сигналов», если выявленные риски требуют уточнения технологического стека. Итерационность процесса гарантирует, что стратегия развития дестинации остается «живым» документом, адаптирующимся к турбулентности внешней среды, а не статичным планом.

Разработанная 5-этапная модель форсайт-цикла выступает инструментом верификации выдвинутой гипотезы, позволяя перевести теоретические положения о проактивном управлении в плоскость конкретных управленческих процедур.

Для практической реализации предложенной модели форсайт-менеджмента была проведена систематизация ключевых технологических трендов, которые, согласно экспертным оценкам, окажут деструктивное (преобразующее) влияние на индустрию туризма в горизонте до 2030–2035 гг. (табл. 2). Данные технологии классифицированы по их роли в цепочке создания ценности турпродукта.

Таблица 2

**Матрица технологических инноваций в туризме:
 результаты форсайт-мониторинга**

Table 2

Matrix of Technological Innovations in Tourism: Foresight Monitoring Results

Технологический стек	Конкретные инновации	Эффект для дестинации/бизнеса	Степень неопределенности (по форсайту)
Искусственный интеллект (AI & ML)	Предиктивная аналитика спроса; генеративные ИИ-агенты для планирования маршрутов; биометрическая идентификация.	Гиперперсонализация сервиса, автоматизация 80% рутинных запросов, оптимизация ценообразования (Dynamic Pricing).	Низкая (технология уже внедряется, важна глубина интеграции).
Интернет вещей (IoT) и 5G	«Умные» гостиничные номера; трекинг багажа в реальном времени; датчики плотности турпотоков в городах.	Снижение операционных издержек, управление овертуризмом (Smart Destination Management), повышение безопасности.	Средняя (требует масштабных инфраструктурных инвестиций).
Иммерсивные технологии (VR/AR/MR)	Виртуальный «тест-драйв» дестинаций; AR-навигация по историческим объектам; метавселенные (Tourism Metaverse).	Новые каналы продаж, сохранение культурного наследия в цифре, развитие «удаленного туризма» для маломобильных групп.	Высокая (зависит от развития аппаратного обеспечения и принятия пользователями).
Блокчейн (Blockchain)	Децентрализованные платформы бронирования (без посредников); NFT-программы лояльности; смарт-контракты в страховании.	Ликвидация комиссий агрегаторов (OTA), прозрачность отзывов, мгновенные выплаты при наступлении страховых случаев.	Высокая (зависит от государственного регулирования и легализации криптоактивов).
Автономный транспорт	Роботакси для трансферов; беспилотные экскурсионные автобусы; доставка грузов дронами в отели.	Снижение стоимости логистики, решение проблемы «последней мили», повышение экологичности (электродвигатели).	Средняя (юридические и этические барьеры преобладают над техническими).

Источник: составлено автором по данным (Gretzel, Fuchs, 2024; Hewarathirana, 2025)

Представленная матрица (табл. 2) демонстрирует, что форсайт-менеджмент в туризме не должен ограничиваться внед-

рением одной технологии. Синергетический эффект возникает при их пересечении: например, связка AI + IoT позволяет

создавать предиктивные системы управления потоками в «умных городах», что критически важно для предотвращения деградации природных ландшафтов.

Важным выводом форсайт-анализа является смещение фокуса с «технологии ради технологии» на решение гуманитарных задач: повышение инклюзивности и минимизацию антропогенной нагрузки. Таким образом, технологический стек становится инструментом реализации стратегии «Туризм 4.0», где цифровая среда служит фундаментом для глубокого эмоционального и трансформационного опыта путешественника.

Предложенная методология форсайт-менеджмента позволяет решить проблему «стратегической близорукости». Следует отметить, что внедрение такой модели требует высокого уровня доверия между государством и бизнесом, что в текущих российских реалиях является сложной, но необходимой задачей.

Интеграция форсайта в управление туризмом позволяет не просто предсказывать спрос, а активно формировать его, создавая уникальные инновационные преимущества (Postma, Yeoman, 2022). В частности, использование сценарного метода дает дестинациям возможность заранее подготовить кадровый резерв и инфраструктуру под требования «экономики будущего», которая будет базироваться на принципах устойчивости и цифровой прозрачности.

Для подтверждения эффективности предложенной методологии целесообразно рассмотреть опыт Сингапура – признанного мирового лидера в области государственного форсайта. Сингапур стал одним из первых государств, внедривших концепцию Risk Assessment and Horizon Scanning (RAHS – комплексная система управления рисками, сочетающая оценку текущих угроз (Risk Assessment) с поиском новых, возникающих опасностей (Horizon Scanning) для стратегического планирования) на уровне национального управления, в том числе в туристическом секторе через

деятельность Совета по туризму Сингапура (Singapore Tourism Board, STB).

Внедрение форсайт-менеджмента в Сингапуре базируется на трех ключевых принципах, созвучных с предложенной моделью.

Первый принцип – институционализация предвидения. Форсайт не является разовой акцией, а интегрирован в цикл принятия решений. Каждые несколько лет STB обновляет «Дорожную карту трансформации туристического сектора» (Tourism Sector Transformation Roadmap). Например, еще до массового распространения технологий дополненной реальности (AR), в рамках форсайт-сессий была определена потребность в цифровой навигации и бесконтактных сервисах, что позволило Сингапуру войти в пандемию COVID-19 с самой развитой цифровой инфраструктурой в мире.

Второй принцип – сценарное моделирование «Диких карт». Сингапурские аналитики детально прорабатывают сценарии, связанные с изменением уровня моря (из-за климатического кризиса) и его влиянием на прибрежные туристические кластеры (например, остров Сентоза), что привело к долгосрочным инновациям в области архитектуры – созданию отелей-садов с замкнутыми экосистемами, которые сами по себе стали туристическими аттракциями (Gardens by the Bay).

Третий принцип – экосистемный подход. В рамках форсайт-цикла правительство Сингапура активно использует грантовую поддержку для стартапов, которые работают над «будущими потребностями» рынка, выявленными в ходе прогнозирования, что минимизирует финансовые риски бизнеса и стимулирует приток частных инноваций в приоритетные для дестинации направления.

Опыт Сингапура доказывает (Neo, 2007), что форсайт-менеджмент в туризме позволяет дестинации сохранять высокую конкурентоспособность даже при отсутствии обширных природных ресурсов, делая ставку на технологическое лидерство и

проактивное управление рисками. Для отечественной практики этот кейс ценен тем, что демонстрирует переход от «управления объектами» к «управлению будущим развитием», что является ключевым тезисом данного исследования.

Обсуждая полученные результаты, необходимо сопоставить разработанную авторскую модель форсайт-менеджмента с существующими в научной литературе подходами к долгосрочному планированию в туризме.

Ряд исследователей, таких как И. Майлз и Р. Миллер, рассматривают форсайт как универсальную технологию, применимую к любой отрасли экономики. Однако специфика туризма, выявленная в данном исследовании, вносит существенные коррективы в эту универсальность. В отличие от промышленного сектора, где форсайт ориентирован на производственные циклы, в туризме ключевым объектом прогнозирования становится поведенческая психология туриста и социокультурная динамика дестинации. Предлагаемая модель дополняет классический «форсайт-ромб» Майлза акцентом на экологическую регенерацию, что коррелирует с современными трендами «зеленого перехода».

Сопоставление результатов с работами отечественных авторов (например, исследования в области «умных дестинаций») показывает, что большинство экспертов фокусируются на технологическом аспекте инноваций. В рамках предложенного форсайт-цикла, доказано, что технологии (AI, IoT) являются лишь инструментами, в то время как первоочередной задачей форсайт-менеджмента является формирование новых институциональных связей между государством, бизнесом и локальным сообществом.

Особого внимания заслуживает дискуссия о применимости метода «Диких карт» (Wild Cards). В то время как некоторые ученые критикуют этот метод за его субъективность и сложность верификации, результаты настоящего анализа подтверждают: в условиях глобальной неопреде-

ленности именно работа с маловероятными событиями позволяет избежать «стратегической хрупкости» (уязвимость организации или системы к резким, неожиданным изменениям внешней среды, при которой отсутствие гибкости ведет к быстрому разрушению без предварительных деформаций). Кейс Сингапура, рассмотренный выше, наглядно демонстрирует, что включение сценариев «черных лебедей» в государственную стратегию делает туристическую отрасль более резильентной (устойчивой к шокам).

Критический анализ существующих моделей (например, модели «Tourism 2030» от UNWTO) позволяет выделить следующие преимущества предлагаемого подхода:

нелинейность процесса – в отличие от традиционных пошаговых планов, предложенный форсайт-цикл предполагает постоянный возврат к этапу сканирования горизонтов, что обеспечивает адаптивность стратегии в режиме реального времени;

демократизация прогноза – вовлечение в форсайт-сессии не только топ-менеджмента, но и фронт-офиса туристических компаний, а также самих путешественников, повышает точность идентификации «слабых сигналов»;

акцент на ценностных инновациях – в предложенной модели инновации оцениваются не только по экономическому эффекту (ROI), но и по вкладу в устойчивое развитие территории (ESG-индикаторы).

Анализ технологических и экологических трендов в рамках предложенной модели позволяет утверждать, что фокус инновационного поиска смещается с чисто количественных показателей на качественные параметры: регенеративность (способность системы к самовосстановлению) и цифровую инклюзивность (равный доступ участников рынка к технологическим благам), что и формирует этический каркас форсайт-менеджмента будущего (Dredge, 2022; Dredge, 2023).

Таким образом, обсуждение результатов подтверждает гипотезу о том, что форсайт-менеджмент является наиболее адекватным ответом на вызовы «BANI-мира» в индустрии туризма. Разработанная методология позволяет преодолеть фрагментарность стратегического планирования и создать единую интеллектуальную платформу для инновационного рывка отрасли.

Заключение (Conclusions). Проведенное исследование подтверждает, что в условиях нарастающей глобальной неопределенности и перехода к BANI-миру классические инструменты экстраполятивного прогнозирования в туризме утрачивают свою прогностическую силу. Переход к парадигме форсайт-менеджмента становится не просто опцией, а императивом выживания и развития туристических систем.

В ходе исследования были получены следующие ключевые результаты.

1. Теоретически обосновано, что форсайт-менеджмент в туризме представляет собой сложную управленческую технологию, которая смещает фокус с пассивного анализа рыночных трендов на активное проектирование будущего через консолидацию усилий всех стейкхолдеров (бизнеса, власти, науки и общества).

2. Разработана авторская модель 5-этапного форсайт-цикла, адаптированная к специфике индустрии гостеприимства. В отличие от существующих подходов, данная модель интегрирует анализ «диких карт» и сканирование «слабых сигналов» на ранних этапах, что позволяет туристическим дестинациям формировать «иммунитет» к глобальным шокам и своевременно внедрять прорывные инновации.

3. Доказано на примере международного опыта (кейс Сингапура), что институционализация форсайта позволяет трансформировать внешние вызовы (например, климатические изменения или цифровую трансформацию)

в драйверы создания уникальных туристических продуктов и высокотехнологичных сервисов.

4. Сформулирован вывод о том, что инновационное развитие отрасли должно базироваться на принципах регенеративности и цифровой инклюзивности. Форсайт-менеджмент здесь выступает связующим звеном, позволяющим сбалансировать экономические интересы бизнеса с долгосрочными целями устойчивого развития территорий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной методологии органами управления туризмом при разработке мастер-планов территорий и стратегий цифровой трансформации дестинаций. Внедрение элементов форсайта на уровне отдельных предприятий индустрии гостеприимства позволит минимизировать риски инвестиционных потерь за счет ранней идентификации сдвигов в потребительском поведении.

Перспективы дальнейших исследований связаны с более детальной проработкой инструментария ИИ в автоматизации процессов мониторинга слабых сигналов (Horizon Scanning), а также с изучением психологических барьеров экспертных сообществ при работе с альтернативными сценариями будущего в условиях кризиса.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare.

References

Ahmadian, M. (2026). "Forecasting inbound tourist arrivals to Iran post-COVID-19 pandemic: a small data approach using grey models", *Journal of Tourism Futures*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, [Online], available at: <https://www.emerald.com/jtf/article/doi/10.1108/JTF-10-2024-0219/1343648/Forecasting-inbound-tourist-arrivals-to-Iran-post> (Accessed 28 March 2026).

Al-Salemi, A., Ahmad, R., Amalina, N., Yusof, M. and Faqera, A. (2026), “Disruptions, recovery and growth: a resilience model of the hospitality sector during crisis and war”, *Journal of Tourism Futures*, DOI: 10.1108/JTF-06-2025-0141, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/401019574_Disruptions_recovery_and_growth_a_resilience_model_of_the_hospitality_sector_during_crisis_and_war (Accessed 29 March 2026).

Csapó, J. (2026), “Climate-strategic tourism: from shared crisis to strategic advantage and global asymmetry – a conceptual exploration”, *Journal of Tourism Futures*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, [Online], available at: <https://www.emerald.com/jtf/article/doi/10.1108/JTF-10-2025-0332/1343647/Climate-strategic-tourism-from-shared-crisis-to> (Accessed 29 March 2026).

Dredge, D. (2022), “Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices”, *Journal of Tourism Futures*, Vol. 8 (3), pp. 269–281.

Dredge, D. (2023), “Regenerative Tourism: From Theory to Practice in a Post-Pandemic World”, *Tourism Management Perspectives*, 45, pp.101-115.

Dwyer, L. (2023), “Global Megatrends and the Future of Tourism: Impacts of Poly-crisis”, *Annals of Tourism Research*, 98, pp.103-125.

Grassi, G., Zennaro, F., Ferraro, G., Beunen, R., Douguet, J.-M. and Furlan, E. (2025), “Strategic foresight analysis for the management of land-sea interface in a climate change context: A comprehensive literature review”, *Environmental Science & Policy*, Vol. 171, p.104111.

Gretzel, U. (2021), “Conceptualizing the Smart Tourism Mindset: Fostering Utopian Thinking in Smart Tourism Development”, *Journal of Smart Tourism*, 1(1), pp. 3-8.

Hewapathirana, I.U. (2025), “Advancing tourism demand forecasting in Sri Lanka: evaluating the performance of machine learning models and the impact of social media data integration”, *Journal of Tourism Futures*, Vol. 11, 2, pp. 261–285.

Javed, S.A., Ikram, M., Tao, L. and Liu, S. (2021), “Forecasting key indicators of China's

inbound and outbound tourism: optimistic–pessimistic method”, *Grey Systems: Theory and Application*, Vol. 11, 2, pp. 265–287.

Lasisi, T.T., Odei, S.A. and Eluwole, K.K. (2025), “Smart destination competitiveness: underscoring its impact on economic growth”, *Journal of Tourism Futures*, Vol. 11, 2, pp. 286–306.

Miles, I. (2011), “Service Innovation in the Twenty First Century”, *Innovation and Economy*, [Online], available at: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19592> (Accessed 29.03.2026).

Miller, R. (2018), *Transforming the Future: Anticipation in the 21st Century*, London, Routledge, 275 p.

Neo, B.S. and Chen, G. (2007), *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*, Singapore, World Scientific, 512 p.

Postma, A. and Yeoman, I. (2022), “Future Scenarios for European Tourism: A Foresight Analysis”, *Journal of Tourism Futures*, 8(2), pp. 154-170.

Sarpong, D., Amstéus, M.N., Amankwah-Amoah, J.D., Vishnevskiy, K., Meissner, D. and Karasev, O. (2015), “Strategic foresight: state-of-the-art and prospects for Russian corporations”, *Foresight*, 17 (5), pp. 460–474.

Sigala, M. (2024), “Digital Transformation and Resilience in the Hospitality Industry: A Foresight Approach”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36 (1), pp. 12-34.

Trujillo-Cabezas, R. (2025), “Exploring the link between foresight and artificial intelligence methods to strengthen collective future-building in contexts of social instability”, *Foresight*, 27 (2), pp. 267–305.

Данные об авторе

Печерица Елена Васильевна, доцент кафедры страноведения и международного туризма, кандидат социологических наук, доцент

Information about the author

Elena V. Pecheritsa, Associate Professor, Department of Regional Studies and International Tourism, PhD in Sociology, Associate Professor