

Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-48-57>



Обзорная статья / Review article
УДК 338.48

Системы стратегического управления девелоперской компанией в условиях высокой конкуренции туристических рынков

К. А. Вялых

Генеральный директор

kirill@phuket9.com

Phuket9 Real Estate Development,
Пхукет, Таиланд

Аннотация: В статье рассматриваются системы стратегического управления девелоперской компанией в условиях высокой конкуренции туристических рынков, характеризующихся сезонной концентрацией спроса, пространственными ограничениями и усилением институционального регулирования. Исследование выполнено в формате обзорно-аналитического синтеза современных научных работ, в рамках которого девелопмент трактуется не как изолированная инвестиционно-строительная деятельность, а как процесс управления развитием территории и туристического продукта. Анализ опирается на исследования, посвященные взаимосвязи туризма и недвижимости, управлению сезонностью, пространственному планированию, цифровизации, устойчивому развитию и роли культурных факторов в формировании конкурентных преимуществ дестинаций. Особое внимание уделено интерпретации сезонной концентрации туристического спроса как структурного ограничения, формирующего рамки управленческих решений и усиливающего необходимость координации между объектами недвижимости, инфраструктурной емкостью и требованиями устойчивости. Обобщение полученных результатов демонстрирует смещение практики девелопмента от объектно-ориентированной логики к управлению территорией как целостным туристическим активом, в рамках которого девелопер выступает координатором интересов государства, бизнеса и локальных сообществ. Статья может представлять интерес для предпринимателей, исследователей в области экономики туризма и недвижимости, для практиков, занимающихся стратегическим управлением девелоперскими проектами в конкурентных туристических дестинациях.

Ключевые слова: девелопмент, стратегическое управление, туристические рынки, сезонность спроса, территориальное развитие, устойчивость, институциональные ограничения, туристические дестинации.

Для цитирования: Вялых К.А. Системы стратегического управления девелоперской компанией в условиях высокой конкуренции туристических рынков. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 48–57. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-48-57>.

Strategic management systems of a development company under conditions of high competition in tourism markets

© Вялых К. А., 2026
© Vyalykh K. A., 2026

K. A. Vyalykh

Chief Executive Officer

kirill@phuket9.com

*Phuket9 Real Estate Development,
Phuket, Thailand*

Abstract: *The article examines strategic management systems of development companies operating under conditions of high competition in tourism markets, characterized by seasonal demand concentration, spatial constraints, and strengthened institutional regulation. The study is conducted in the format of an analytical review and synthesis of contemporary scholarly works, within which development is interpreted not as an isolated investment and construction activity, but as a process of managing territorial development and the tourism product. The analysis is based on studies addressing the interrelationship between tourism and real estate, seasonality management, spatial planning, digitalization, sustainable development, and the role of cultural factors in shaping the competitive advantages of destinations. Particular attention is paid to interpreting the seasonal concentration of tourism demand as a structural constraint that frames managerial decision-making and intensifies the need for coordination between real estate assets, infrastructural capacity, and sustainability requirements. The synthesis of the results demonstrates a shift in development practice from an object-oriented logic toward managing territory as an integrated tourism asset, within which the developer acts as a coordinator of the interests of the state, business, and local communities. The article may be of interest to entrepreneurs, researchers in the fields of tourism and real estate economics, and practitioners engaged in the strategic management of development projects in competitive tourism destinations.*

Keywords: *development, strategic management, tourism markets, demand seasonality, territorial development, sustainability, institutional constraints, tourist destinations.*

For citation: *Vyalykh K.A. Strategic management systems of a development company under conditions of high competition in tourism markets. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 1. P. 48–57. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-48-57>.*

Введение

Развитие туристических рынков усложняет конкурентную среду для девелоперских компаний, особенно в зрелых дестинациях. Объектно-ориентированная модель девелопмента, сфокусированная на разовой инвестиционной эффективности, перестает соответствовать управленческим задачам ¹. Конкуренция смещается к способности девелопера управлять территорией как целостным туристическим продуктом с учетом сезонности спроса, инфраструктурных ограничений и институциональных требований.

Высокая сезонная концентрация туристских потоков и усиление регуляторных и экологических ограничений трансформируют девелопмент в непрерывную систему стратегического управления, ориентированную на координацию спроса, пространственных решений и стейкхолдеров территории ². При этом существующие научные подходы остаются фрагментарными, что ограничивает формирование целостных моделей стратегического управления.

Цель исследования — разработать системную рамку стратегического управления девелоперской компанией, учитывающую сезонность, институциональные ограничения, цифровизацию и устойчивое развитие в туристических дестинациях. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- систематизировать структурные факторы конкурентного давления и их влияние на стратегические решения девелопера;

¹ Polukhina A., Sheresheva M., Napolskikh D., Lezhnin V. Digital Solutions in Tourism as a Way to Boost Sustainable Development: Evidence from a Transition Economy [Электронный ресурс]. Sustainability. 2025. Т. 17, № 3. С. 877. — URL: <https://doi.org/10.3390/su17030877>.

² Гусева В.А., Поляков В.А. Стратегическое управление развитием туристско-рекреационного комплекса [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 10 (128). С. 103–107. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-razvitiem-turistsko-rekreatsionnogo-kompleksa>.

- выявить ключевые контуры стратегического управления, выходящие за рамки объектно-ориентированного подхода;
- обосновать роль сезонности, устойчивости, институциональных ограничений и цифровизации в формировании конкурентного преимущества девелоперской компании.

Гипотеза исследования заключается в том, что конкурентоспособность девелоперской компании на туристических рынках определяется способностью формировать системную модель стратегического управления территорией, туристическим спросом и институциональной средой, а не характеристиками отдельных объектов недвижимости.

Научная новизна работы состоит в разработке аналитической рамки, трактующей стратегическое управление девелопером как многоуровневый системный процесс, адаптированный к условиям высокой туристической конкуренции. Результаты исследования могут быть использованы для оптимизации стратегических решений девелоперов и координации территориального развития в условиях высокой конкуренции.

Материалы и методы

Исследование выполнено в формате обзорно-аналитического синтеза и направлено на выявление закономерностей стратегического управления девелоперской компанией в условиях высокой конкуренции туристических рынков. Единицей анализа являлась научная публикация, в которой рассматриваются управленческие механизмы девелопмента туристической недвижимости с учетом туристического спроса, сезонности, пространственного регулирования, устойчивого развития и культурной специфики территории.

Отбор материалов осуществлялся поэтапно. На первом этапе формировался пул публикаций по проблематике стратегического управления девелопментом в туристских дестинациях. Далее из анализа исключались работы, не содержащие воспроизводимого описания управленческой логики, либо не раскрывавшие связь факторов конкурентной среды с управленческими решениями девелопера. В итоговую выборку включались публикации, ориентированные на стратегический уровень управления, содержащие интерпретируемую управленческую рамку и доступные в полном электронном виде. Материалы, дублирующие ранее опубликованные результаты без уточнения управленческих механизмов, а также работы, фокусирующиеся исключительно на операционных практиках туризма, из анализа исключались.

После формирования окончательной выборки проводилось структурированное извлечение данных по единой схеме, включающей объект стратегического управления, роль девелопера, тип конкурентного ограничения, используемую управленческую рамку и ожидаемый конкурентный эффект. Дополнительно фиксировались контуры стратегического управления, связанные с пространственным регулированием, управлением спросом и сезонностью, цифровыми инструментами и устойчивым развитием. Сопоставление результатов позволило выявить повторяющиеся управленческие эффекты и различия, обусловленные институциональной средой и типом туристического рынка.

Интерпретация результатов строилась на сопоставлении изменений роли девелопера, структуры стратегических контуров управления и ограничений конкурентной среды, связанных с сезонностью, регулированием, устойчивостью и цифровизацией, что позволило рассматривать стратегическое управление девелоперской компанией как системный процесс.

Результаты

Сезонная концентрация туристического спроса в данном исследовании трактуется как измеримый структурный параметр, формирующий условия стратегического управления девелоперской компанией на туристических рынках. В рамках выполненного анализа сезонность была операционализирована через временное распределение туристских прибытий и сопоставлена с параметрами загрузки объектов размещения и инфраструктурной емкости территории.

Проведенное сопоставление показало, что экстремальная концентрация туристских прибытий в коротком временном интервале формирует асимметричную нагрузку на девелоперские проекты. В пиковые периоды фиксируется резкий рост эксплуатационного давления на транспортную, инженерную и сервисную инфраструктуру, тогда как вне сезона наблюдается системное

недоиспользование капиталоемких объектов недвижимости³. Данная временная диспропорция усиливает конкуренцию между проектами за туристский поток и доступ к инфраструктурным ресурсам территории, что ранее было зафиксировано для островных туристических рынков⁴. На рисунке 1 рассмотрена сезонная концентрация туристских прибытий в островных туристических дестинациях на примере Сардинии за 2023 год, что используется в исследовании как эмпирическая иллюстрация типовой структуры спроса для высококонкурентных туристических рынков.

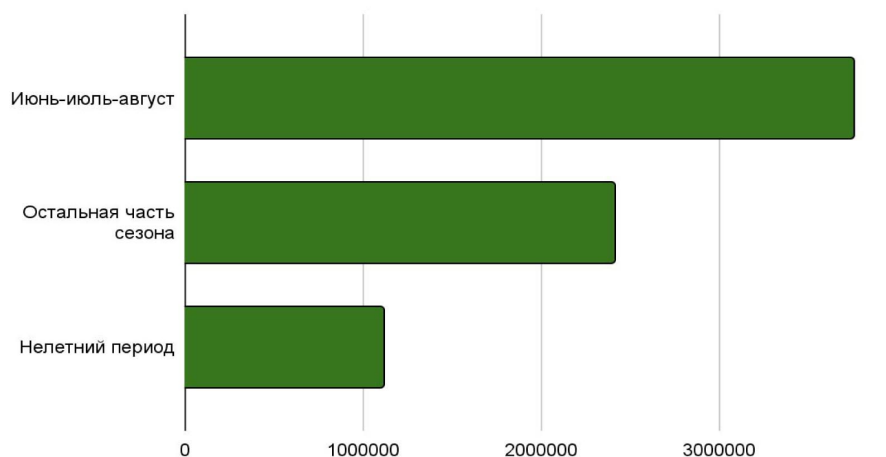


Рис. 1. Сезонная концентрация туристских прибытий в островных туристических дестинациях (на примере Сардинии, 2023 г.)⁵

Данные диаграммы отражают высокую временную концентрацию туристского спроса. В 2023 году из 7 285 690 туристских прибытий на период июнь–июль–август пришлось 3 755 834 прибытий, что составляет более половины годового объема, тогда как на нелетний период пришлось лишь 1 118 847 прибытий. Такая структура фиксирует выраженную асимметрию спроса, при которой пиковая инфраструктурная нагрузка кратно превышает среднегодовые значения, а вне сезона значительная часть туристической и девелоперской инфраструктуры остается недоиспользованной, что формирует жесткие ограничения для стратегического управления загрузкой объектов и территориальной емкостью дестинаций.

В ходе анализа установлено, что высокая сезонная концентрация усиливает значение устойчивых управленческих решений⁶. Перегрузка в пиковые периоды ускоряет физический износ инфраструктуры и повышает социальные и экологические риски, что ограничивает возможности масштабирования девелоперских проектов и усиливает регуляторное давление. В таких условиях стратегическое управление девелопером приобретает характер постоянной настройки баланса между туристическим спросом, пространственным регулированием и устойчивостью территориального развития⁷. Аналогичная логика согласования девелопмента и предельной емкости тер-

³ Ветитнев А.М., Воробей Е.К., Гварлиани Т.Е. Управление рисками овертуризма для обеспечения устойчивого развития дестинации [Электронный ресурс]. Экономика и управление. 2023. № 8. С. 882–890. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-overturizma-dlya-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-destinatsii>.

⁴ Fissi S., Gori E., Contri M., Romolini A. The Marriage Between Luxury Hospitality, Ecotourism, and Social Initiatives: A New Business Model from Italy [Электронный ресурс]. Sustainability. 2024. Т. 16, № 20. С. 8982. — URL: <https://doi.org/10.3390/su16208982>.

⁵ Составлено автором на основе: Balletto G., Ladu M., Battino S. и др. A methodological perspective on understanding overtourism in Mediterranean Islands. The case of Sardinia region, Italy [Электронный ресурс]. City, Territory and Architecture. 2025. Т. 12. С. 31. — URL: <https://doi.org/10.1186/s40410-025-00281-9>.

⁶ Нечушкина Е.А., Дашкевич С.А., Редько Г.В. Комплексный девелопмент в строительстве объектов туристско-рекреационной сферы [Электронный ресурс]. Прогрессивная экономика. 2024. № 12. С. 222–232. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-development-v-stroitelstve-obektov-turistsko-rekreacionnoy-sfery>.

⁷ Liang F., Pan Y., Gu M., Liu Y., Lei L. Research on the paths and strategies of the integrated development of culture and tourism industry in urban historical blocks [Электронный ресурс]. Frontiers in Public Health. 2022. Т. 10. Разд. Health Economics. 7 ноября. — URL: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1016801>.

ритории ранее была выявлена в исследованиях, посвященных интеграции туристического развития и пространственного планирования⁸.

В рамках исследования выполнена систематизация управленческих решений девелоперской компании, отражающих фактические механизмы функционирования девелопмента на высококонкурентных туристических рынках. Проведенное сопоставление показало, что в таких условиях объект недвижимости не выступает самостоятельной инвестиционной единицей, а включается в более широкую систему развития территории, где его экономические параметры зависят от пространственных ограничений, структуры туристского продукта и институциональной среды⁹. Это позволяет зафиксировать смещение практики девелопмента от объектно-ориентированной логики к управлению территорией как целостным туристским активом.

В ходе анализа были сопоставлены управленческие элементы, выявленные в исследованиях, посвященных туризму, недвижимости и территориальному развитию, и выполнена их перекрестная классификация по уровню стратегического воздействия. Данный подход позволил выделить устойчиво повторяющиеся контуры стратегического управления, которые проявляются независимо от типа туристической дестинации, но усиливаются в условиях сезонности, пространственной ограниченности и регуляторного давления. В рамках исследования установлено, что данные контуры формируются не как набор разрозненных управленческих практик, а как взаимосвязанная система, в которой изменение одного элемента приводит к трансформации всей конфигурации управления. В таблице 1 рассмотрены элементы системы стратегического управления девелоперской компанией на конкурентных туристических рынках, выделенные на основе проведенного сопоставления и структурирования управленческих решений.

Таблица 1

Элементы системы стратегического управления девелоперской компанией
на конкурентных туристических рынках¹⁰

Элемент системы стратегического управления	Управленческое содержание для девелопера	Значение в условиях высокой туристической конкуренции
Стратегический уровень	Управление девелопментом как развитием территории	Конкуренция смещается от отдельного объекта к целостности туристической локации
Пространственно-регуляторный контур	Интеграция землепользования, зонирования и инфраструктурных ограничений	Формирование барьеров входа и стратегических ограничений
Продуктово-территориальный контур	Связка недвижимости с аттракциями, сервисами и доступностью	Рост ценности туристского продукта территории
Управление спросом и сезонностью	Адаптация форматов и функций объектов под временные колебания	Снижение перегрузки и недозагрузки объектов

⁸ Al-Rimawi T., Nadler M. Leveraging Smart City Technologies for Enhanced Real Estate Development: An Integrative Review [Электронный ресурс]. Smart Cities. 2025. Т. 8, № 1. С. 10. — URL: <https://doi.org/10.3390/smartcities8010010>.

⁹ Kabil M., Abouelseoud M., Alsubaie F., Hassan H.M., Varga I., Csobán K., Dávid L.D. Evolutionary Relationship between Tourism and Real Estate: Evidence and Research Trends [Электронный ресурс]. Sustainability. 2022. Т. 14, № 16. С. 10177. — URL: <https://doi.org/10.3390/su141610177>.

¹⁰ Составлено автором на основе: Kabil M., Abouelseoud M., Alsubaie F., Hassan H. M., Varga I., Csobán K., Dávid L. D. Evolutionary Relationship between Tourism and Real Estate: Evidence and Research Trends [Электронный ресурс]. Sustainability. 2022. Т. 14, № 16. С. 10177. — URL: <https://doi.org/10.3390/su141610177>.

Продолжение таблицы 1

Элемент системы стратегического управления	Управленческое содержание для девелопера	Значение в условиях высокой туристической конкуренции
Контур устойчивости	Учет экологических и социальных ограничений	Снижение регуляторного и репутационного давления
Контур рыночной адаптации	Корректировка стратегии под изменения предпочтений туристов	Повышение устойчивости к нестабильности спроса

Выявленные в ходе исследования управленческие контуры формируют иерархически организованную систему, в которой стратегические решения девелопера определяются не набором отдельных инструментов, а характером их взаимосвязи. Пространственно-регуляторный контур задает рамки допустимых стратегий и ограничивает возможные траектории развития, внутри которых выстраивается продуктивно-территориальная логика девелопмента. Контур управления спросом и сезонностью обеспечивает согласование проектных решений с фактической динамикой туристического потока, тогда как контуры устойчивости и рыночной адаптации определяют способность системы сохранять функциональность при изменении институциональных и рыночных условий ¹¹. Данная конфигурация отражает наблюдаемую практику стратегического управления девелоперскими компаниями на высококонкурентных туристических рынках, где эффективность достигается за счет координации управленческих контуров, а не оптимизации изолированных проектных параметров ¹².

Результаты показывают, что стратегическое управление девелоперской компанией на конкурентных туристических рынках реализуется через координацию пространственных, продуктовых и институциональных параметров, формируя многоуровневую управленческую конфигурацию.

Обсуждение

Выявленные в исследовании управленческие конфигурации позволяют интерпретировать стратегическое управление девелоперской компанией как процесс формирования конкурентных преимуществ в институционально и пространственно насыщенной среде туристических рынков. В условиях высокой туристической конкуренции девелоперская деятельность выходит за рамки проектного и операционного управления и приобретает системный характер ¹³. Конкурентная позиция девелопера определяется не столько параметрами отдельных объектов недвижимости, сколько способностью действовать в пределах сложной системы регуляторных требований, стандартов качества, экологических ограничений и ожиданий основных участников территории.

Особое значение в этой системе приобретают контуры институциональной совместимости, цифрового управления спросом, стандартов качества и экологических ограничений. Данные контуры формируют не периферийные условия деятельности, а ядро стратегической устойчивости девелоперской компании. Институциональная совместимость задает предсказуемость реализации проектов и снижает транзакционные издержки взаимодействия с регуляторами. Цифровая воронка спроса обеспечивает управляемость туристических потоков и позволяет перераспределять нагрузку между объектами и временными периодами. Стандарты качества формируют дове-

¹¹ Stamiatiou K. Bridging the Gap between Tourism Development and Urban Planning: Evidence from Greece [Электронный ресурс]. Sustainability. 2024. Т. 16, № 15. С. 6359. — URL: <https://doi.org/10.3390/su16156359>.

¹² Tang S., Guo Q. Delayed redevelopment in urban expansion: opportunities for the preservation and revitalisation of collective memory in Shiqiao Town, Chengdu [Электронный ресурс]. Built Heritage. 2025. Т. 9. С. 22. — URL: <https://doi.org/10.1186/s43238-025-00197-w>.

¹³ Vardopoulos I., Papoui-Evangelou M., Nosova B., Salvati L. Smart 'Tourist Cities' Revisited: Culture-Led Urban Sustainability and the Global Real Estate Market [Электронный ресурс]. Sustainability. 2023. Т. 15, № 5. С. 4313. — URL: <https://doi.org/10.3390/su15054313>.

рие рынка и снижают чувствительность спроса к усилению конкуренции, тогда как экологические ограничения определяют предельные рамки допустимого развития территории. В таблице 2 рассмотрены контуры стратегического управления девелоперской компанией на высококонкурентных туристических рынках, отражающие интерпретацию роли девелопера как системного координатора, а не автономного инвестора.

Таблица 2

Контуры стратегического управления девелоперской компанией
на высококонкурентных туристических рынках ¹⁴

Контур стратегического управления	Управленческий механизм	Конкурентный эффект
Институциональная совместимость	Встраивание в регуляторные требования и процедуры	Снижение барьеров входа и регуляторных рисков
Цифровая воронка спроса	Управление бронированием, информированием и потоками	Захват и удержание туристического спроса
Стандарты качества и безопасности	Регламенты сервиса и эксплуатации	Формирование доверия и устойчивого спроса
Экологические ограничения	Контроль нагрузки и воздействия на среду	Защита туристической привлекательности
Стейкхолдерская коалиция	Координация с публичными и частными акторами	Снижение конфликтов и рост масштаба проектов

Анализ представленных контуров показывает трансформацию стратегической роли девелопера в координатора коалиции стейкхолдеров. В условиях высокой плотности интересов на туристических рынках девелопер вынужден синхронизировать действия публичных и частных акторов, поскольку отсутствие координации приводит к институциональным сбоям и ослаблению конкурентных позиций. В данной конфигурации девелопер выполняет функцию медиатора между экономическими целями, стандартами качества и ограничениями среды.

Установлено, что цифровая воронка спроса и стандарты качества приобретают стратегическое значение только при их согласовании с институциональными и экологическими контурами. Изолированное внедрение цифровых или сервисных инструментов не формирует устойчивого конкурентного преимущества, если они не учитывают регуляторные ограничения и предельную нагрузку на территорию. В результате контуры стратегического управления образуют взаимозависимую систему, где эффект достигается за счет согласованности механизмов, а не доминирования отдельного инструмента.

Полученные результаты позволяют трактовать цифровизацию, устойчивость и культурную составляющую как нематериальные стратегические ресурсы девелоперской компании. В условиях высокой туристической конкуренции именно эти ресурсы определяют способность проектов сохранять управляемость и привлекательность при изменении спроса, регуляторных требований и общественных ожиданий ¹⁵.

Показано, что устойчивость девелоперских проектов функционирует как системное условие стратегического управления, влияя на институциональную приемлемость, скорость согласований и воспроизводимость туристического продукта. Экологические и социальные параметры в

¹⁴ Составлено автором на основе: Nanda W.D., Widianingsih I., Miftah A.Z. The Linkage of Digital Transformation and Tourism Development Policies in Indonesia from 1879–2022: Trends and Implications for the Future [Электронный ресурс]. Sustainability. 2023. Т. 15, № 13. С. 10201. — URL: <https://doi.org/10.3390/su151310201>.

¹⁵ Тарасенко Э.В., Розанова Т.П., Кошелева А.И., Астафьева О.А. Маркетинг дестинаций в контексте инвестиционного анализа гостиничных объектов и туристско-рекреационных кластеров [Электронный ресурс]. КЭ. 2023. № 4. С. 1477–1492. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-destinatsiy-v-kontekste-investitsionnogo-analiza-gostinichnyh-obektov-i-turistsko-rekreatsionnyh-klasterov>.

этом контексте снижают стратегические риски и формируют основу долгосрочной конкурентоспособности¹⁶. Аналогичная логика проявляется и в культурной составляющей, где идентичность территории формирует трудно копируемые преимущества.

Сопоставление результатов с существующими концептуальными подходами подтверждает их прикладной характер и сходство в ключевом положении: девелопмент эффективен при включенности в систему территориального управления, а не в формате изолированного инвестиционного проекта. Выявленная взаимозависимость цифровых, институциональных и продуктовых контуров управления подтверждает данный тезис.

Одновременно выявлены ограничения применения предложенной модели, связанные с институциональным контекстом территории, уровнем цифровой зрелости и способностью публичных институтов к координации. При фрагментированном регулировании и низкой вовлеченности локальных сообществ отдельные управленческие контуры начинают функционировать изолированно, что требует адаптации модели к конкретным территориальным условиям.

Стратегические последствия определяются условиями территории, в рамках которых девелопер способен выстроить системную логику управления спросом, средой и институциональными требованиями при высокой туристической конкуренции.

Заключение

Исследование показало, что стратегическое управление девелоперской компанией в условиях высокой туристической конкуренции реализуется через интегрированную систему управленческих контуров. Девелопер выступает координатором территориального развития, а не автономным инвестором. Ключевым фактором конкурентоспособности становится способность девелопера выстраивать системную модель управления территорией, в которой объект недвижимости рассматривается как элемент более широкой туристической и институциональной структуры.

Полученные результаты подтверждают, что сезонная концентрация туристического спроса выступает не внешним риском, а структурным параметром, формирующим рамки управленческих решений. Экстремальная асимметрия загрузки усиливает значение координации пространственного регулирования, управления спросом и устойчивости, смещая стратегический фокус девелопера от линейной проектной логики к управлению емкостью и воспроизводимостью территории.

Установлено, что эффективное стратегическое управление в условиях высокой туристической конкуренции реализуется через взаимосвязанную систему управленческих контуров, включающую институциональную совместимость, управление спросом и сезонностью, стандарты качества, экологические ограничения и координацию стейкхолдеров. Конкурентное преимущество формируется не за счет доминирования отдельного инструмента, а за счет согласованности и иерархии этих контуров.

Таким образом, девелоперская компания на туристических рынках выступает не автономным инвестором, а активным координатором территориального развития. Стратегическая устойчивость в данной среде определяется способностью адаптировать управленческую модель к конкретным институциональным, пространственным и социальным условиям дестинации, что задает направление дальнейших исследований и практических решений в сфере туристического девелопмента.

Практическое значение работы заключается в возможности использования предложенной модели для оптимизации управленческих решений с учетом сезонности, устойчивости и координации стейкхолдеров.

В дальнейшем модель может быть адаптирована к различным институциональным и культурным условиям туристических дестинаций, а также к уровням цифровой зрелости и вовлеченности локальных сообществ.

¹⁶ Волошинова М.В., Кучумов А.В. Стратегическое управление событиями для маркетинга дестинаций [Электронный ресурс]. Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2022. № 4 (16). С. 21–28. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-sobytyami-dlya-marketinga-destinatsiy>.

Список литературы

1. Ветитнев А.М., Воробей Е.К., Гварлиани Т.Е. Управление рисками овертуризма для обеспечения устойчивого развития дестинации [Электронный ресурс]. Экономика и управление. 2023. № 8. С. 882–890. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-overturizma-dlya-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-destinatsii> (дата обращения: 25.12.2025).
2. Волошинова М.В., Кучумов А.В. Стратегическое управление событиями для маркетинга дестинаций [Электронный ресурс]. Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2022. № 4 (16). С. 21–28. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-sobytiyami-dlya-marketinga-destinatsiy> (дата обращения: 25.12.2025).
3. Гусева В.А., Поляков В.А. Стратегическое управление развитием туристско-рекреационного комплекса [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 10 (128). С. 103–107. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-razvitiem-turistsko-rekreatsionnogo-kompleksa> (дата обращения: 25.12.2025).
4. Нечушкина Е.А., Дашкевич С.А., Редько Г.В. Комплексный девелопмент в строительстве объектов туристско-рекреационной сферы [Электронный ресурс]. Прогрессивная экономика. 2024. № 12. С. 222–232. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-development-v-stroitelstve-obektov-turistsko-rekreatsionnoy-sfery> (дата обращения: 25.12.2025).
5. Тарасенко Э.В., Розанова Т.П., Кошелева А.И., Астафьева О.А. Маркетинг дестинаций в контексте инвестиционного анализа гостиничных объектов и туристско-рекреационных кластеров [Электронный ресурс]. КЭ. 2023. № 4. С. 1477–1492. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-destinatsiy-v-kontekste-investitsionnogo-analiza-gostinichnyh-obektov-i-turistsko-rekreatsionnyh-klasterov> (дата обращения: 25.12.2025).
6. Al-Rimawi T., Nadler M. Leveraging Smart City Technologies for Enhanced Real Estate Development: An Integrative Review [Электронный ресурс]. Smart Cities. 2025. Т. 8, № 1. С. 10. — URL: <https://doi.org/10.3390/smartcities8010010> (дата обращения: 25.12.2025).
7. Balletto G., Ladu M., Battino S. и др. A methodological perspective on understanding overtourism in Mediterranean Islands. The case of Sardinia region, Italy [Электронный ресурс]. City, Territory and Architecture. 2025. Т. 12. С. 31. — URL: <https://doi.org/10.1186/s40410-025-00281-9> (дата обращения: 25.12.2025).
8. Fissi S., Gori E., Contri M., Romolini A. The Marriage Between Luxury Hospitality, Ecotourism, and Social Initiatives: A New Business Model from Italy [Электронный ресурс]. Sustainability. 2024. Т. 16, № 20. С. 8982. — URL: <https://doi.org/10.3390/su16208982> (дата обращения: 25.12.2025).
9. Kabil M., Abouelseoud M., Alsubaie F., Hassan H.M., Varga I., Csobán K., Dávid L. D. Evolutionary Relationship between Tourism and Real Estate: Evidence and Research Trends [Электронный ресурс]. Sustainability. 2022. Т. 14, № 16. С. 10177. — URL: <https://doi.org/10.3390/su141610177> (дата обращения: 28.12.2025).
10. Liang F., Pan Y., Gu M., Liu Y., Lei L. Research on the paths and strategies of the integrated development of culture and tourism industry in urban historical blocks [Электронный ресурс]. Frontiers in Public Health. 2022. Т. 10. Разд. Health Economics. 7 ноября. — URL: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1016801> (дата обращения: 25.12.2025).
11. Nanda W.D., Widianingsih I., Miftah A.Z. The Linkage of Digital Transformation and Tourism Development Policies in Indonesia from 1879–2022: Trends and Implications for the Future [Электронный ресурс]. Sustainability. 2023. Т. 15, № 13. С. 10201. — URL: <https://doi.org/10.3390/su151310201> (дата обращения: 25.12.2025).
12. Polukhina A., Sheresheva M., Napolskikh D., Lezhnin V. Digital Solutions in Tourism as a Way to Boost Sustainable Development: Evidence from a Transition Economy [Электронный ресурс]. Sustainability. 2025. Т. 17, № 3. С. 877. — URL: <https://doi.org/10.3390/su17030877> (дата обращения: 25.12.2025).
13. Stamatiou K. Bridging the Gap between Tourism Development and Urban Planning: Evidence from Greece [Электронный ресурс]. Sustainability. 2024. Т. 16, № 15. С. 6359. — URL: <https://doi.org/10.3390/su16156359> (дата обращения: 25.12.2025).
14. Tang S., Guo Q. Delayed redevelopment in urban expansion: opportunities for the preservation and revitalisation of collective memory in Shiqiao Town, Chengdu [Электронный ресурс]. Built Heritage. 2025. Т. 9. С. 22. — URL: <https://doi.org/10.1186/s43238-025-00197-w> (дата обращения: 25.12.2025).
15. Vardopoulos I., Papoui-Evangelou M., Nosova B., Salvati L. Smart ‘Tourist Cities’ Revisited: Culture-Led Urban Sustainability and the Global Real Estate Market [Электронный ресурс]. Sustainability. 2023. Т. 15, № 5. С. 4313. — URL: <https://doi.org/10.3390/su15054313> (дата обращения: 25.12.2025).

References

1. Vétitnev, A. M., Vorobey, E. K., & Gvarliani, T. E. (2023). Risk management of overtourism to ensure sustainable destination development [Electronic resource]. Economics and Management, (8), 882–890. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-overturizma-dlya-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-destinatsii> (accessed: 25.12.2025).
2. Voloshinova, M. V. & Kuchumov A. V. (2022). Strategic event management for destination marketing [Electronic resource]. Professor's Journal. Series: Recreation and Tourism, (4)16, 21–28. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-sobytyami-dlya-marketinga-destinatsiy> (accessed: 25.12.2025).
3. Guseva, V. A. & Polyakov V. A. (2025). Strategic management of tourism and recreation complex development [Electronic resource]. Economics and Business: Theory and Practice, (10)128, 103–107. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-razvitiem-turistsko-rekreatsionnogo-kompleksa> (accessed: 25.12.2025).
4. Nechushkina, E. A., Dashkevich S.A., & Redko, G.V. (2024). Integrated development in the construction of tourist and recreational facilities [Electronic resource]. Progressive Economy, (12), 222–232. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-development-v-stroitelstve-obektov-turistsko-rekreatsionnoy-sfery> (accessed: 25.12.2025).
5. Tarasenko, E. V., Rozanova T. P., Kosheleva, A. I., & Astafyeva, O. A. (2023). Destination marketing in the context of investment analysis of hotel facilities and tourist-recreational clusters [Electronic resource]. KE, (4), 1477–1492. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-destinatsiy-v-kontekste-investitsionnogo-analiza-gostinichnyh-obektov-i-turistsko-rekreatsionnyh-klasterov> (accessed: 25.12.2025).
6. Al-Rimawi T., Nadler M. Leveraging Smart City Technologies for Enhanced Real Estate Development: An Integrative Review [Electronic resource]. Smart Cities. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 10. – URL: <https://doi.org/10.3390/smartcities8010010> (accessed: 25.12.2025).
7. Balletto G., Ladu M., Battino S. et al. A methodological perspective on understanding overtourism in Mediterranean islands: The case of the Sardinia region, Italy [Electronic resource]. City, Territory and Architecture. 2025. Vol. 12. P. 31. – URL: <https://doi.org/10.1186/s40410-025-00281-9> (accessed: 25.12.2025).
8. Fissi S., Gori E., Contri M., Romolini A. The marriage between luxury hospitality, ecotourism, and social initiatives: A new business model from Italy [Electronic resource]. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 20. P. 8982. – URL: <https://doi.org/10.3390/su16208982> (accessed: 25.12.2025).
9. Kabil M., Abouelseoud M., Alsubaie F., Hassan H.M., Varga I., Csobán K., Dávid L.D. Evolutionary relationship between tourism and real estate: Evidence and research trends [Electronic resource]. Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 16. P. 10177. – URL: <https://doi.org/10.3390/su141610177> (accessed: 29.12.2025).
10. Liang F., Pan Y., Gu M., Liu Y., Lei L. Research on the paths and strategies of the integrated development of culture and the tourism industry in urban historical blocks [Electronic resource]. Frontiers in Public Health. 2022. Vol. 10. Section: Health Economics. November 7. – URL: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1016801> (accessed: 25.12.2025).
11. Nanda W. D., Widianingsih I., Miftah A.Z. The linkage of digital transformation and tourism development policies in Indonesia from 1879–2022: Trends and implications for the future [Electronic resource]. Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 13. P. 10201. – URL: <https://doi.org/10.3390/su151310201> (accessed: 25.12.2025).
12. Polukhina A., Sheresheva M., Napolskikh D., Lezhnin V. Digital solutions in tourism as a way to boost sustainable development: Evidence from a transition economy [Electronic resource]. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 3. P. 877. – URL: <https://doi.org/10.3390/su17030877> (accessed: 25.12.2025).
13. Stamatiou K. Bridging the gap between tourism development and urban planning: Evidence from Greece [Electronic resource]. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 15. P. 6359. – URL: <https://doi.org/10.3390/su16156359> (accessed: 25.12.2025).
14. Tang S., Guo Q. Delayed redevelopment in urban expansion: Opportunities for the preservation and revitalisation of collective memory in Shiqiao Town, Chengdu [Electronic resource]. Built Heritage. 2025. Vol. 9. P. 22. – URL: <https://doi.org/10.1186/s43238-025-00197-w> (accessed: 25.12.2025).
15. Vardopoulos I., Papoui-Evangelou M., Nosova B., Salvati L. Smart «tourist cities» revisited: Culture-led urban sustainability and the global real estate market [Electronic resource]. Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 5. P. 4313. – URL: <https://doi.org/10.3390/su15054313> (accessed: 25.12.2025).

Статья поступила в редакцию 12.01.2026; одобрена после рецензирования 13.02.2026; принята к публикации 16.02.2026.

The article was submitted 12.01.2025; approved after reviewing 13.02.2026; accepted for publication 16.02.2026.