

# МЕХАНИЗМЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ РЕНОВАЦИИ ОТЕЛЕЙ МАЛЫХ ГОРОДОВ РОССИИ

**Оксана Евгеньевна ПИРОГОВА<sup>1</sup>, д.э.н., доцент**

**Юлия Александрова ДОВГАНЁВА<sup>2</sup>, к.э.н.**

**Дарья Алексеевна МОНАРКИНА<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака», Санкт-Петербург, Россия

<sup>1,2</sup>Высшая школа сервиса и торговли, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

<sup>3</sup>ВАН Хотелс (WONE Hotels), Palace Bridge Hotel 5\*: City Business Resort  
Адрес для корреспонденции: О.Е. Пирогова, 194021, Новороссийская пр., 50 Санкт-Петербург, Россия

## **Аннотация**

Самыми привлекательными направлениями для внутреннего туризма являются небольшие города с населением не больше 100 тысяч человек. Но многие владельцы отелей в таких городах не предоставляют гостиничные услуги необходимого уровня и соответствовать требованиям по размещению гостей. Это обуславливается экономическими, культурными и социальными факторами. Данную проблему можно решить только путем проведения процесса реновации, который зачастую проводится неправильно, что приводит к низкой конкурентоспособности, потерям прибыли и ухудшению туристического развития города.

Цель исследования заключается в разработке механизмов повышения привлекательности отелей малых городов на основе реализации программ реновации. В качестве методов в статье используются методы анализа и синтеза данных, а также сравнительный анализ. В результате исследования был сделан вывод о том, что почти все отели в маленьких городах России имеют ряд проблем, связанных с необходимостью проведения реновации, а именно большой временной период между реновациями, отсутствие инвестирования, неправильное делегирование обязанностей. Поэтому владельцам отелей следует придерживаться механизма разработки и внедрения проектов по реновации, который облегчит их работу и поможет распределить обязанности.

Практическая значимость данной статьи многоаспектна: она не только указывает на проблемы и ошибки в процессе проведения реновации, но и помогает решить их. Данная работа служит ресурсом для стратегического планирования за счет разработанного механизма,

который повысит эффективность использования ресурсов, предотвратит риски, а также увеличит жизненный цикл предприятия.

**Ключевые слова**

турпоток, маленькие города, отель, реновация, частота проведения процесса реновации, механизм разработки и внедрения

UDC: 338.48

**MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT AND  
IMPLEMENTATION OF RENOVATION PROJECTS FOR  
HOTELS IN SMALL TOWNS IN RUSSIA**

**Oksana E. PIROGOVA<sup>1</sup>, Doctor of Economic Sciences**

**Yulia A. DOVGANEVA<sup>2</sup>, Candidate of Economics**

**Daria A. MONARKINA<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Autonomous non-profit organization of higher education «International Banking Institute named after Anatoly Sobchak», St. Petersburg, Russia

<sup>1,2</sup>Higher School of Service and Trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

<sup>3</sup>WONE Hotels, Palace Bridge Hotel 5\*: City Business Resort

Address for correspondence: O.E. Pirogova, 194021, Novorossiyskaya pr., 50 St. Petersburg, Russia

**Abstract**

The most attractive destinations for domestic tourism are small cities with a population of no more than 100 thousand people. But many hotel owners in such cities do not provide hotel services at the required level and meet the requirements for accommodating guests. This is due to economic, cultural and social factors. This problem can only be solved by carrying out the renovation process, which is often carried out incorrectly, which leads to low competitiveness, loss of profit and deterioration in the tourist development of the city.

The purpose of the study is to develop mechanisms for increasing the attractiveness of hotels in small cities based on the implementation of renovation programs. The methods used in the article are methods of data analysis and synthesis, as well as comparative analysis. As a result of the study, it was concluded that almost all hotels in small towns in Russia have a number of problems associated with the need for renovation, namely a long period of time between renovations, lack of investment, and improper delegation of responsibilities. Therefore, hotel owners should adhere to a mechanism for developing and implementing renovation projects that will make their work easier and help distribute responsibilities.

The practical significance of this article is multifaceted: it not only points out problems and errors in the renovation process, but also helps to solve them. This work serves as a resource for strategic planning through a developed mechanism that will increase the efficiency of resource use, prevent risks, and also increase the life cycle of the enterprise.

### **Keywords**

tourist flow, small towns, hotel, renovation, the frequency of the renovation process, the mechanism of development and implementation

### **Введение**

В наши дни огромную популярность приобретает внутренний туризм, преимущественно недолгие путешествия с целью отдохнуть и изучить страну. Для этого туристы выбирают небольшие города, которые можно изучить за несколько дней. Отличительной особенностью данных поездок также является и время, затраченное на дорогу до места отдыха. Туристы в основном выбирают города, находящиеся не более чем в 2-3 часах езды от их родного города. Это обусловлено быстро растущим темпом жизни, желанием путешествовать и отдыхать чаще раза в год, а также рвением познавать новое и развиваться духовно.

Данная тенденция застала врасплох многих отельеров страны, особенно это касается маленьких туристических городов с населением меньше 100 тыс. человек. Владельцы отелей в таких городах абсолютно не были готовы к растущему потоку постояльцев, в потребности которых входит получение услуг проживания высокого уровня.

Данную проблему можно решить только путем проведения процесса реновации данных отелей, который усложняется экономическими, культурными и социальными факторами каждого региона.

**Цель исследования** заключается в разработке механизмов повышения привлекательности отелей малых городов на основе реализации программ реновации.

Для достижения цели исследования в работе поставлены и решены следующие задачи:

–анализ турпотока и особенностей гостиничного бизнеса в малых туристически привлекательных городах России;

–идентификация и классификация проблем, мешающих росту турпотока и обеспечения его услугами размещения;

–разработка программы реновации отелей в малых туристически привлекательных городах России.

**Современные аспекты реновации.** Понятие «реновация» происходит от латинского слова «renovatio» переводящееся как обновление, возобновление и ремонт. В словарях реновация обозначает процесс улучшения, реконструкции и реставрации без разрушения целостности структуры [1].

Вообще общепринятого понятия реновации не существует. Для каждой сферы деятельности есть свое определение этому слову. Также разное значение процесс реновации имеет и в зарубежных странах. Например, в США реновация подразумевает обновление старых зданий в жилые или коммерческие помещения. В Германии этот процесс зачастую связывают с санацией, утеплением зданий. В Австралии в основном используются методы по созданию новых зданий [2].

В России же реновация чаще всего затрагивает жилищные фонды. Об этом говорит и проект закона № 1023225-7 «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» — с целью проведения всероссийской реновации и обновление ветхого и аварийного жилого фонда. Подписанный президентом 30 декабря 2020 года. Похожие проекты рассматривались в Государственной думе еще с 2017 года, но так и не были приняты.

Всего выделяют три вида реновации [3]:

–принудительная;

–эволюционная;

–волюнтаристическая.

Также можно выделить несколько видов реновации, различающихся по сферам деятельности, что представлено на рисунке 1.

Анализируя рисунок 1, следует выделить, что реновация средств размещения – это процесс обновления и восстановления гостиничного комплекса [4].

Таким образом, целями реновации можно назвать: повышение экологичности зданий; повышение конкурентоспособности; улучшение качества услуг, увеличение прибыли; привлечение новых гостей и сохранение старых [5].



*Рисунок 1 – Виды реновации по сфере деятельности (составлено авторами)*

**Анализ гостиничных услуг в малых городах России.** В Российской Федерации насчитывается множество туристических городов различной численностью. Особый интерес для развития внутреннего туризма представляют малые города, как автономные хозяйствующие территориальные субъекты со сложившейся инфраструктурой, социально-психологическим климатом, с населением меньше 100 000 человек [6]. В России близким понятием малых городов является поселок городского типа или городское поселение. Значительная часть их появилась благодаря каким-либо местным промышленным предприятиям. Основным типом малых городов России являются районные центры.

Туристические направления в малые города начали приобретать популярность с 2021 года, в связи с активным ростом популярности внутреннего туризма. Предпосылками для этого стали: закрытые границы в связи с коронавирусной инфекцией 2019 года и политическая ситуация в мире, трудности перелетов в другие страны и выросшие цены на путешествия за границу из-за отсутствия прямых рейсов. Все это повлияло на развитие внутреннего туризма, показатели которого растут каждый год. В 2023 году число

турпоездок по России выросло на 20% до 78 млн. человек. В январе-феврале 2024 число туристов выросло на 12,6% и достигло 10,9 млн. человек по сравнению с тем же периодом 2023 года [7]. Самыми популярными направлениями для туризма на 2023 год считаются 9 регионов, представленных в таблице 1.

*Таблица 1 – Анализ популярных направлений для туризма на 2023 год*

Место	Название	Кол-во туристов, млн.
1	Московская область	22
2	Москва	18
3	Краснодарский край	17,4
4	Ленинградская область	13,6
5	Санкт-Петербург	8,08
6	Татарстан	3,7
7	Нижегородская область	1,5
8	Республика Дагестан	1,5
9	Калининградская область	1,2

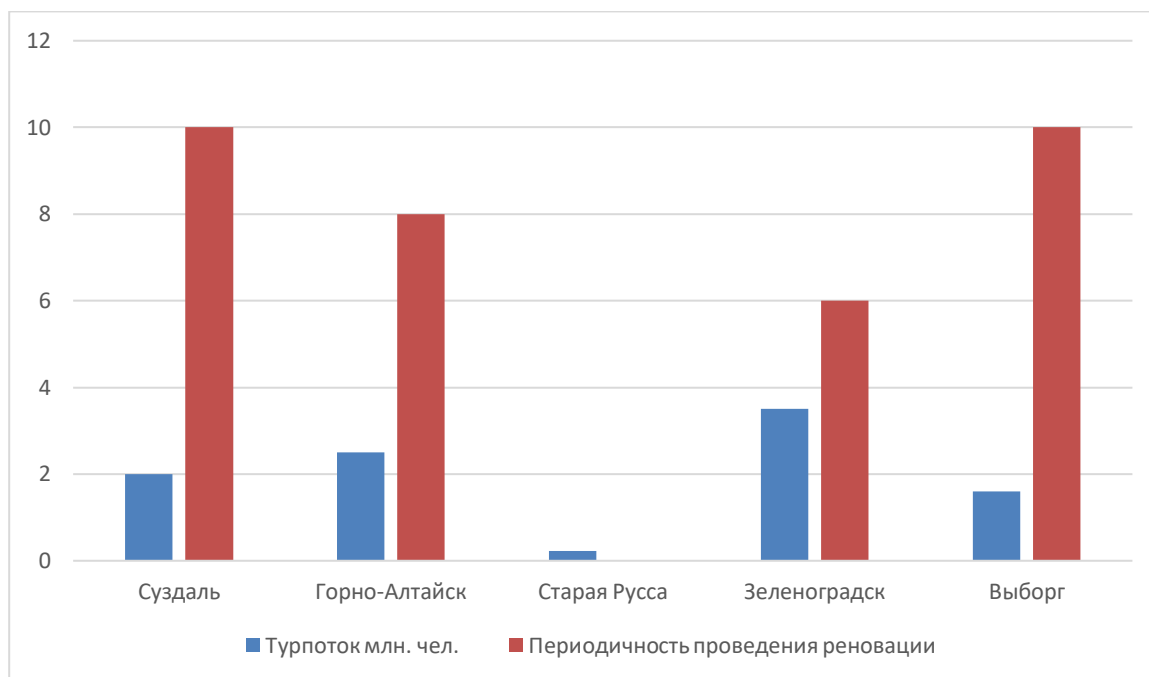
Из таблицы видно, что одними из самых популярных направлений для туристов являются не просто крупные города, а области, которые содержат в себе города различных видов по численности населения, но в основном это малые города. Они считаются самыми бюджетными для путешественников и самыми быстрыми для ознакомления с достопримечательностями [8]. В среднем туристическая поездка в такие города не длится более 2-3 дней. Как правило это обусловлено не маленькой территорией, т.к. даже в небольших городах, туристических объектов может быть весомое количество, а нехваткой качественных средств размещения [9].

Для более подробного изучения темы исследования необходимо проанализировать наиболее удачные варианты развития отелей в малых городах. Результаты анализа данного аспекта средств размещения в малых городах представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ гостиничного бизнеса и частоты проведения реновации в малых городах

Город	Тур поток, млн. чел.	Население, тыс. чел.	Историческая или культурная ценность	Основная концепция отелей	Средняя цена за номер, тыс. руб.	Периодичность проведения реновации
Суздаль	2	9,29	Древнерусский город, входит в состав золотого кольца	Древнерусские избы, усадьбы, церковные мотивы	12	Бюджетные – раз в 10 лет
Горно-Алтайск	2,5	64,4	Близость к горам, красивые виды	Либо отсутствует, либо присутствуют мотивы домиков в горах	3,5	В 75% - отсутствует с открытия, в 25% проходит раз в 8 лет
Старая Русса	0,22	27,5	Город старой Руси	Отсутствует	3	Отсутствует со времен открытия отелей
Зеленоградск	3,5	17,1	Город-курорт на берегу Балтийского моря, старый немецкий город	Старые усадьбы и европейские замки, санатории и эко-отели	11	Каждые 4-6 лет
Выборг	1,6	74	Средневековый европейский город на берегу финского залива	В основном отсутствует	7	Каждые 10 лет, либо вообще отсутствует

Из данной таблице следует, что чем выше значимость культурной или исторической ценности города, тем чаще отельеры следят за проведением процесса реновации в отелях, также данный показатель полностью зависит от туристического потока, так как именно за счет него и появляется необходимость в реновации. Для наглядности представим данную взаимосвязь на рисунке 2.



*Рисунок 2 – Взаимосвязь частоты проведения реновации от туристического потока (составлено авторами)*

Из рисунка 2 следует, что в Зеленоградске с самым высоким показателем турпотока 3,5 млн. человек обновление гостиниц происходит каждые 4-6 лет, что вполне является нормой для отелей любого класса. В Старой Руссе с наименьшим турпотоком в 220 тыс. человек ремонтные работы не происходили с открытия отелей. Выборг и Суздаль имеют примерно одинаковые показатели объема туризма 1,6 и 2 млн. человек в год, поэтому и реновации в обоих городах проходят раз в 10 лет. В Горно-Алтайске обновление отелей происходит чаще на 2 года, поэтому с объемом туризма в городе в 2,5 млн. человек, реновация происходит каждые 8 лет. Из этого можно сделать вывод, чем выше заинтересованность туристов в посещении города, тем чаще отельеры проводят реновацию на предприятии [10].

Главными факторами, усложняющими процесс реновации в малых туристических городах, являются [11]:

- высокая конкуренция отелей с квартирами, сдающимися посуточно;
- сложности реставрации объектов культурного наследия;

- отрицательные экономические показатели и нехватка средств;
- независимая деятельность гостиниц.

Это обусловлено особенностями туризма в малых городах, а также отсутствием государственной поддержки гостиничного бизнеса для уже имеющих отелей.

**Механизм разработки и внедрения проекта реновации в отеле.** В рамках настоящего исследования предложен механизм разработки и внедрения проекта реновации отеля малых городов, представленный на рисунке 3.



*Рисунок 3 – Механизм разработки проекта реновации (составлено авторами)*

На рисунке 3 изображен детальный процесс разработки проекта реновации от анализа объекта до начала реализации.

После поступления информации о необходимости в реновации определенных частей отеля начинается разработка проекта реновации. Первым шагом является определение целей и задач реновации, т.е. то к чему отель должен прийти и что он должен получить после выполнения работ. Далее начинается разработка концепций, на ее основе формируются варианты развития, определяются полученные результаты, проводится их оценка и выбирается наиболее подходящий и эффективный проект [12]. Оценку концепций проводят не только на основе эстетических факторов, но и на основе качеств проекта: надежность, технологичность, оперативность, экологичность, экономичность, качество, эргономичность.

После определений и выбора подходящей по всем критериям концепции начинается разработка детального проекта реновации. На этом этапе происходит

подбор подходящих материалов и оборудования для проведения работ, составление дизайнерского плана, дневника проекта и расчет бюджета.

Следующий этап - процесс подготовки проектной документации, которая включает текстовые и графические материалы и определяет: архитектурные, функционально-технологические, конструктивные и инженерно-технические решения для обеспечения строительства, реконструкции и/или технического перевооружения объектов капитального строительства и инженерных коммуникаций. Содержание и объем проектной документации для отдельных объектов строительства определяются нормативными документами, инструкциями по разработке проектов и смет. Для зданий отелей, которые находятся в реестре культурного наследия существуют охранные обязательства. Они могут касаться не только целого здания, но и отдельных его частей, например, только фасада. В таком случае процесс реновации перерастает в реставрацию, которая проводится специализированными организациями. Для того, чтобы создать реставрационный проект необходимо специальное разрешения КГИОП и историко-культурная экспертиза, которая длится до 40 дней. Хочется отметить, что реставрационные работы стоят намного больше обычной реконструкции или реновации. Многие памятники архитектуры попадают под специальные программы сохранения объектов культурного наследия. В таком случае все затраты по реставрации оплачиваются из государственного бюджета, но это касается только муниципальной собственности, к которой не относятся здания отелей. В таком случае все расходы необходимо погашать самой фирме. Для облегчения жизни владельцев памятников культурного наследия была создана специальная статья: статья 44 - приспособление объекта культурного наследия для современного использования. Это комплекс научно-исследовательских, проектных и производственных работ, проводимых в целях создания условий для современного использования объекта культурного наследия, включая реставрацию представляющих собой историко-культурную ценность элементов памятника. Данная статья позволяет владельцам вносить некие изменения в планировку здания не принося вред культурному наследию [13].

После проведения соответствующих мероприятий начинается заключительный этап перед реализацией проекта. Он заключается в согласовании и утверждении проекта и после подписания представляет собой

некий итоговый вердикт уполномоченного лица, после которого проект становится юридически значимым документом. В электронном виде это будет значить простановку электронной подписи. С этого момента начинается реализация проекта реновации.

После того как все необходимое для работы получено и утверждено начинается поиск инвесторов, так как ввиду ограниченного бюджета многие отели не могут самостоятельно покрыть все расходы. Они могут как поддержать бизнес, так и обеспечить стартовый капитал или предоставить средства для развития, в обмен на долю в компании или же просто в кредит [14].

В основном инвесторов ищут с использованием инвестиционных и краудфандинговых сайтов для предпринимателей, а также через бизнес-инкубаторы, акселераторы и клубы инвесторов.

Данная практика распространена в основном в крупных городах и регионах, вместе с тем, в случае малых городов поиск инвесторов вышеописанным способом может затянуться на неопределенный срок, так как крупные фирмы могут не увидеть потенциала и перспектив развития данной компании. выходом из складывающейся ситуации является активное вовлечение в этот процесс местных бизнесменов и инвесторов.

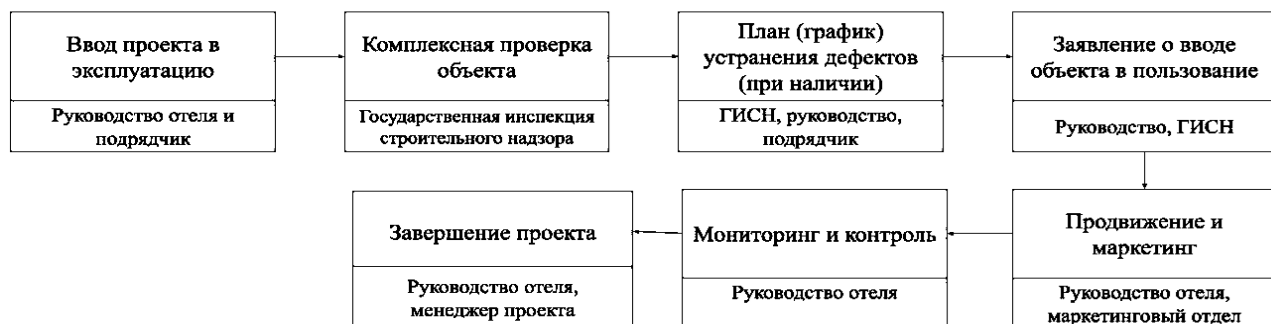
Далее после нахождения инвесторов, необходимо найти подрядчика, готового выполнить работу на условиях, предоставляемых отелем. Для этого проводится тендер для поиска поставщика товара или услуги. Участники тендера предлагают заказчикам свои условия работы. Тот, кто предложит лучшие условия, выигрывает тендер и становится подрядчиком или поставщиком. Но стоит отметить, что проведение тендера – это не обязательная часть поиска подрядчика. Это необходимо только для государственных бюджетных организации, госкорпораций, монополий и компаний с долей участия государства более 50% [15]. Для независимого бизнеса тендеры являются простым и легким способом найти бюджетного подрядчика, готового взяться за работу, но несмотря на это компания в праве самостоятельно выбрать того, кто осуществит для них ремонтные работы.

Следующим этапом является закупка всех необходимых материалов и оборудования. Этот процесс проходит через отдел закупок, где происходит выбор наилучшего ценового варианта и поиск похожих альтернатив на случай,

если желаемые материалы отсеивают, а также через финансовый отдел, где оплачиваются все заказы согласно выделенному бюджету.

После того как все материалы закуплены, бригада подрядчика готова приступить к работе, начинается проведение строительно-монтажных работ. Такие работы включают в себя демонтаж старого оборудования, монтаж, устройств и отделку в соответствии с разработанной концепцией реновации.

Далее начинается ввод отеля в эксплуатацию. Представим его поэтапно на рисунке 4.



*Рисунок 4 – Механизм ввода проекта в эксплуатацию (составлено авторами)*

На рисунке 4 представлены применяемые меры по введению отеля в эксплуатацию.

После окончания строительно-монтажных работ проводится комплексная проверка объекта на наличие дефектов и не состыковок с проектом. Проверка проводится государственным исполнительным органом строительного надзора (ГИСН), контролирует строительство и реконструкцию объектов, а также проводит проверку документации, задействованной при возведении и реконструкции капитальных объектов [16]. Если неполадки все-таки были обнаружены, то составляется план, график по их устранению, затем происходит еще одна проверка на соответствие. Таким образом, когда все работы будут завершены, а неполадки устранены, подписывается заявление о вводе объекта в пользование.

Следующая стадия внедрения проекта - продвижение обновленного предприятия и привлечение самым новых гостей [17]. Этой задачей занимается маркетолог. На этом этапе разрабатывается маркетинговая стратегия, проводятся рекламные кампании и мероприятия для привлечения внимания к обновленному предприятию. Гостям рассказывается о «работе над ошибками», о том, что изменилось и что улучшилось, а также проводится мониторинг и контроль

нового объекта и всех показателей отеля. Это необходимо для оценки проведенных работ и определении потенциальной выгоды, которая может быть в виде прибыли, притока новых гостей, росте уровня лояльности и улучшении репутации. Все зависит от поставленных в самом начале разработки реновации целей, но чаще всего, конечно, отели оценивают материальную выгоду от проведенных мероприятий. Только когда все цели и задачи выполнены и результат устраивает компанию, проект реновации можно назвать завершенным.

Представленный выше механизм проведения реновации отелей малых городов позволяет выявить проблемные вопросы реализации реновации. Этапность, реализации механизма реновации, а также основные проблемные вопросы, связанные с реализацией каждого конкретного этапа представлены в табл. 3.

*Таблица 3 – Этапы и проблемные вопросы реализации проекта реновации отелей в малых городах России*

<b>№ п/п</b>	<b>Название этапа реновации</b>	<b>Проблемные вопросы реализации этапа реновации</b>
1	Разработка проекта реновации	Выбор концепции реновации Поиск и выбор проектной организации
2	Подготовка проектной документации	Поиск и выбор квалифицированной специализированной организации
3	Поиск инвесторов	Невысокая привлекательность инвестиционных проектов реновации
4	Закупка материалов	Поиск сбалансированного соотношения цена – качество
5	Реализация проекта реновации	Поиск и выбор квалифицированной строительной организации
6	Маркетинговое продвижение отеля после реновации	Выбор эффективных каналов рекламы для расширения объема потенциальных клиентов

С целью снижения рисков реализации реноваций предлагается использовать следующие способы:

- всесторонний анализ финансовой деятельности объекта реновации;
- согласование деятельности отделов;
- найм специалиста по проектной работе;
- разработка дорожной карты;
- аутсорсинг персонала;

- формирование договоров с проверенными поставщиками;
- приобретение франшизы;
- приспособление объекта культурного наследия для современного использования.

Реализация данных мероприятий позволяет снизить уровень рисков реализации реновации, а также способствуют повышению конкурентоспособности предприятия, максимизации прибыли и облегчению проведения ремонтных работ, как и в обычном здании, так и в объекте культурного наследия.

**Вывод:** Разработка и реализация проектов реновации отелей в малых городах представляет собой эффективный механизм повышения конкурентоспособности и эффективности отелей в современных условиях. Это обусловлено наличием положительной связи между объемами туристического потока, культурной значимости туристического объекта и частотой проведения реновации.

Разработка процесса реновации, а также выделение этапов реализации позволяет более глубоко оценить и выявить проблемные вопросы, связанные с реализацией реновации и заранее снизить вероятность их возникновения за счет реализации комплекса мероприятий.

#### Список источников

1. **Карпова Г. А., Игнатьева Т. А.** Состояние и перспективы развития въездного медицинского туризма в Российской Федерации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 1 (133). С. 85–89.

2. **Швец И. Ю.** Глобальное и локальное влияние Covid-19 на сферу туризма // Экономический вестник ИПУ РАН. 2021. Т. 2. № 2. С. 17–25.

3. **Колесникова А. В.** Современный инструментарий оценки эффективности инноваций // Ученые записки международного банковского института. 2022. № 4 (42). С. 94–107.

4. **Кабир Л. С., Сигова М. В., Раков И. Д.** Рейтинг устойчивого развития регионов России: методология составления и результаты оценки // Ученые записки международного банковского института. 2022. № 3 (41). С. 83–105.

5. **Боголюбова С. А., Обрезкова В. Р.** Сервис-дизайн в проектировании туристского продукта // Ученые записки международного банковского института. 2023. № 2(44). С 19-34.

6. **Калбаева Р. Д.** Современное состояние гостиничного рынка и их анализ // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 12. С. 16–22.

7. **Казанцева П. И., Шевцова Н. В.** Анализ основных методик оценки конкурентоспособности предприятия // Менеджмент социальных и экономических систем. 2021. № 2 (22). С. 8–17.

8. **Захаров А. Н., Зокин А. А.** Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. 2014. № 1–2. С. 34–39.

9. **Зиновьева Е. Б., Заступов А. В.** Конкурентоспособность предприятия и направления ее повышения // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов. 2021. № 1. С. 15–19.

10. **Киреева Ю. А., Кравченко Н. В.** Эко-отель как один из трендов индустрии гостеприимства в современных условиях // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2022. № 3. С. 120–129.

11. **Пирогова О. Е., Мустафина А. В.** Детерминанты выручки предприятий сферы гостеприимства в постпандемийный период на основе сценарного подхода // Международный научный журнал. 2022. № 1 (82). С. 25–34.

12. **Pirogova O., Dovganeva Yu., Pogorelov N.** Approach to the assessment of the competitiveness of real estate objects in retail // E3S Web of Conferences. (UESF-2023). Chelyabinsk, 2023. Article 09024. doi: 10.1051/e3sconf/202338909024

13. **Yoshida J.** The economic depreciation of real estate: Cross-sectional variations and their return implications // Pacific-Basin Finance Journal. 2020. Vol. 61/ Article 101290. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101290>

14. **Martín-Peña M., Sánchez-López J., Díaz-Garrido E.** Servitization and digitalization in manufacturing: the influence on firm performance // Journal of Business & Industrial Marketing. 2019. Vol. 35 (3), P. 564–574. doi: 10.1108/JBIM-12-2018-0400

15. **Li Ya., Zhu D., Zhao J., Zheng X., Zhang L.** Effect of the housing purchase restriction policy on the Real Estate Market: Evidence from a typical suburb of Beijing // China. Land Use Policy. 2020. Vol. 94. Article 104528. doi: 10.1016/j.landusepol.2020.104528

16. **Olowoporoku A., Olubiye P. T.** Evaluating Service Quality and Business Outcomes Post-Pandemic: Perspective From Hotels in Emerging Market // Jurnal Administrasi Negara. 2023. Vol. 11. P. 182-201. doi: 10.30656/sawala.v11i2.6975.

17. **Ressin M.** Innovative development of small resort towns: the triad of science, business, and education // Frontiers in Sustainable Cities. 2024. Vol. 6. doi: 10.3389/frsc.2024.1296493.

## References

1. **Karpova G. A., Ignateva T. A.** Sostoyanie i perspektivy razvitiya v»ezdnoogo medicinskogo turizma v Rossijskoj Federacii // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2022. № 1 (133). S. 85–89.
2. **Shvec I. Yu.** Global'noe i lokal'noe vliyanie Covid-19 na sferu turizma // Ekonomicheskij vestnik IPU RAN. 2021. T. 2. № 2. S. 17–25.
3. **Kolesnikova A. V.** Sovremennyyj instrumentarij ocenki effektivnosti innovacij // Uchenye zapiski mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2022. № 4 (42). S. 94–107.
4. **Kabir L. S., Sigova M. V., Rakov I. D.** Rejting ustojchivogo razvitiya regionov Rossii: metodologiya sostavleniya i rezul'taty ocenki // Uchenye zapiski mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2022. № 3 (41). S. 83–105.
5. **Bogolyubova S. A., Obrezkova V. R.** Servis-dizajn v proektirovanii turistskogo produkta // Uchenye zapiski mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2023. № 2(44). S. 19–34.
6. **Kalbaeva R. D.** Sovremennoe sostoyanie gostinichnogo rynka i ih analiz // Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki. 2021. № 12. S. 16–22.
7. **Kazanceva P. I., Shevcova N. V.** Analiz osnovnyh metodik ocenki konkurentosposobnosti predpriyatiya // Menedzhment social'nyh i ekonomicheskikh sistem. 2021. № 2 (22). S. 8–17.
8. **Zaharov A. N., Zokin A. A.** Konkurentosposobnost' predpriyatiya: sushchnost', metody ocenki i mekhanizmy uvelicheniya // Biznes i banki. 2014. № 1–2. S. 34–39.
9. **Zinoveva E. B., Zastupov A. V.** Konkurentosposobnost' predpriyatiya i napravleniya ee povysheniya // Problemy sovershenstvovaniya organizacii proizvodstva i upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami: mezhvuzovskij sbornik nauchnyh trudov. 2021. № 1. S. 15–19.
10. **Kireeva Yu. A., Kravchenko N. V.** Eko-otel' kak odin iz trendov industrii gostepriimstva v sovremennyh usloviyah // Vestnik associacii vuzov turizma i servisa. 2022. № 3. S. 120–129.
11. **Pirogova O. E., Mustafina A. V.** Determinanty vyruchki predpriyatij sfery gostepriimstva v postpandemijnyj period na osnove scenarnogo podhoda // Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal. 2022. № 1 (82). S. 25–34.
12. **Pirogova O., Dovganeva Yu., Pogorelov N.** Approach to the assessment of the competitiveness of real estate objects in retail // E3S Web of Conferences. (UESF-2023). Chelyabinsk, 2023. Article 09024. doi: 10.1051/e3sconf/202338909024

13. **Yoshida J.** The economic depreciation of real estate: Cross-sectional variations and their return implications // *Pacific-Basin Finance Journal*. 2020. Vol. 61/ Article 101290. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101290>
14. **Martín-Peña M., Sánchez-López J., Díaz-Garrido E.** Servitization and digitalization in manufacturing: the influence on firm performance // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2019. Vol. 35 (3), P. 564–574. doi: 10.1108/JBIM-12-2018-0400
15. **Li Ya., Zhu D., Zhao J., Zheng X., Zhang L.** Effect of the housing purchase restriction policy on the Real Estate Market: Evidence from a typical suburb of Beijing // *China. Land Use Policy*. 2020. Vol. 94. Article 104528. doi: 10.1016/j.landusepol.2020.104528
16. **Olowoporoku A., Olubiyi P. T.** Evaluating Service Quality and Business Outcomes Post-Pandemic: Perspective From Hotels in Emerging Market // *Jurnal Administrasi Negara*. 2023. Vol. 11. P. 182-201. doi: 10.30656/sawala.v11i2.6975.
17. **Ressin M.** Innovative development of small resort towns: the triad of science, business, and education // *Frontiers in Sustainable Cities*. 2024. Vol. 6. doi: 10.3389/frsc.2024.1296493.