

EDN: UYBLXL

УДК 338.48

**AN ECOSYSTEM APPROACH TO TOURISM SERVICES DEVELOPMENT:  
CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND APPLICATION FEATURES  
IN THE REGIONAL ECONOMY**

**Nina Ye. Petrichsheva\***

Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation

Kenzhegali Sagadiyev University of International Business, Almaty, Republic of Kazakhstan

Received 15.12.2025, approved after reviewing 24.12.2025, accepted 25.12.2025

**Abstract.** The modern development of the service economy is characterized by increasing digitalization, platformization, and the increasing complexity of intersectoral interactions, necessitating the search for new conceptual approaches to the analysis and management of service markets. In this context, the ecosystem approach is particularly important for tourism services, the development of which is based on the multifaceted interactions of various actors within a tourist destination. This article aims to systematize theoretical approaches to the concept of an economic ecosystem and substantiate the specifics of applying an ecosystem approach to the development of tourism services in the regional economy. The methodological basis of the study consists of an analysis and synthesis of scientific literature, a comparative analysis of concepts, systemic and structural-functional approaches, as well as classification and conceptual modeling methods. The study identified key characteristics of a tourism services ecosystem, including multi-actor interactions, value co-creation, interaction coordination, the significant role of the digital environment, a focus on the consumer journey, and institutional support. A comparison of ecosystem, cluster, network, and platform approaches is conducted, highlighting their fundamental differences in terms of coordination mechanisms and value creation. The article proposes a unique model of the tourism services ecosystem, based on the identification of four interrelated levels of interaction, as well as a basic typology of tourism ecosystem maturity. The findings expand theoretical understanding of the ecosystem approach in tourism and can be used in further applied research aimed at analyzing and developing regional tourism destinations.

**Keywords:** service ecosystem, tourism services, service economy, regional economy, ecosystem approach, platform, coordination, tourism destination, service interactions.

---

**Citation:** Petrichsheva, N. Ye. (2025). An ecosystem approach to tourism services development: conceptual foundations and application features in the regional economy. In: Trade, service, food industry. Vol. 5(4). Pp. 401–415.  
EDN: UYBLXL

---



**ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ:  
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ  
В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**Нина Евгеньевна Петрищева\***

Сибирский федеральный университет, Красноярск, Российская Федерация

Университет международного бизнеса им. Кенжегали Сагадиева,

Алматы, Республика Казахстан

**Аннотация.** Современное развитие экономики услуг характеризуется усилением цифровизации, платформизации и усложнением межсекторных взаимодействий, что актуализирует поиск новых концептуальных подходов к анализу и управлению рынками сфер сервисных предложений. В этих условиях экосистемный подход приобретает особое значение для сферы туристских услуг, формирование которых основано на многостороннем взаимодействии различных акторов в рамках туристской дестинации. Целью статьи является систематизация теоретических подходов к понятию экономической экосистемы и обоснование особенностей применения экосистемного подхода к развитию туристских услуг в региональной экономике. Методологическую основу исследования составили анализ и обобщение научной литературы, сравнительный анализ понятий, системный и структурно-функциональный подходы, а также методы классификации и концептуального моделирования. В результате исследования выявлены ключевые признаки экосистемы туристских услуг, включая мультиакторность, совместное создание ценности, координацию взаимодействий, значимую роль цифровой среды, ориентацию на потребительский путь и институциональную поддержку. Проведено сравнение экосистемного, кластерного, сетевого и платформенного подходов, показаны их принципиальные различия с точки зрения механизмов координации и создания ценности. Предложена авторская модель экосистемы туристских услуг, основанная на выделении четырех взаимосвязанных уровней взаимодействия, а также базовая типология зрелости туристской экосистемы. Полученные выводы расширяют теоретические представления об экосистемном подходе в туризме и могут быть использованы в дальнейших прикладных исследованиях, направленных на анализ и развитие региональных туристских дестинаций.

**Ключевые слова:** экосистема услуг, туристские услуги, сервисная экономика, региональная экономика, экосистемный подход, платформа, координация, туристская дестинация, сервисные взаимодействия.

---

**Цитирование:** Петрищева, Н. Е. Экосистемный подход к развитию туристских услуг: концептуальные основы и особенности применения в региональной экономике / Н. Е. Петрищева // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2025. – № 5(4). – С. 401–415. – EDN: UYBLXL

---



**Введение / Introduction.** В последние годы сфера услуг развивается в условиях масштабных структурных изменений, связанных с цифровизацией, развитием платформенных решений и усилением межсекторных связей между участниками рынков. В этих условиях традиционные формы анализа, такие как линейные цепочки поставок или отраслевые кластеры, во все меньшей степени отражают сложность сетевых взаимодействий.

Понятие экосистемы (в развитие концепции природосообразности явлений) адаптировано к экономическому контексту для обозначения сложной среды, в которой взаимодействуют разнообразные субъекты, создавая совместную ценность. В экономической науке данный подход получил широкое распространение в исследованиях цифровых платформ, инновационных сетей и сервисных рынков.

Так, экосистемный подход позволяет изучать новые связи и эффекты в сфере туристских услуг, где формирование потребительского опыта обусловлено совокупностью взаимодействий между различными акторами: туристами, транспортными и гостиничными компаниями, государственными и негосударственными организациями, цифровыми сервисами и локальными сообществами. Для эффективного управления развитием туристской индустрии

необходима строгая методологическая база, включающая понятие экосистемы, ее отличия от других форм взаимодействия, а также способы анализа и оценки.

По данным UNWTO (UN Tourism) и OECD, цифровизация и платформизация туристских услуг стали ключевыми факторами трансформации отрасли в постпандемийный период<sup>1,2</sup>. Туристские услуги по своей природе формируются в результате многостороннего взаимодействия акторов в рамках дестинации, что делает экосистемный подход наиболее адекватной концептуальной основой их анализа и развития в региональной экономике.

Цель данной статьи – систематизировать существующие подходы к понятию экономической экосистемы, выделить ее отличительные признаки и обосновать особенности применения экосистемного подхода к развитию туристских услуг в региональной экономике. Предложена также авторская концептуальная схема структуры туристской экосистемы и типология ее зрелости, которая может быть использована в дальнейших прикладных исследованиях.

**Материалы и методы / Materials and Methods.** Методологическая основа исследования представлена анализом научной литературы, сравнительным анализом понятий и концептуальным моделированием. Кроме того, использованы общенаучные и специальные методы познания, включая анализ и синтез научной литературы, системный и структурно-функциональный подходы, методы сравнительного анализа, классификации и обобщения. Информационную базу составили научные публикации отечественных и зарубежных авторов, материалы статистических органов, а также данные профильных исследований в сфере туризма.

**Полученные результаты / Results.** В условиях усложнения сервисных рынков и усиления межотраслевых связей возрастает интерес к экосистемному подходу как инструменту анализа и управления. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть эволюцию понятия «экосистема» в экономической и управленческой науке.

Одним из первых исследователей, адаптировавших термин «экосистема» к анализу конкурентной среды, стал Дж. Мур [1], предложивший концепцию бизнес-экосистемы как сообщества взаимосвязанных организаций, которые одновременно конкурируют и сотрудничают в процессе создания ценности. Дальнейшее развитие экосистемного подхода связано с акцентом на координацию и взаимозависимость участников, что нашло отражение в работах Р. Аднера [2], рассматривающего экосистему как структурированную совокупность акторов, успех которых определяется согласованностью их действий.

Существенный вклад в теоретическое осмысление экосистем внесли М. Якобидес, К. Ченнамо и А. Гауэр [3], предложившие рассматривать экосистему как особую форму координации, находящуюся за пределами традиционных рыночных и иерархических механизмов. В рамках данного подхода экосистема выступает как гибкая сеть взаимодействий, в которой роли и границы участников являются подвижными.

Развитие экосистемной логики в стратегическом менеджменте дополняется исследованиями динамических способностей и бизнес-моделей. Так, Д. Тис подчеркивает адаптивный характер экосистем и их способность к эволюции в условиях технологических и институциональных изменений [4]. В свою очередь, Д. Айзенберг рассматривает экосистемы как основу предпринимательского и территориального развития, акцентируя внимание на институциональной среде, культуре и человеческом капитале [5].

---

<sup>1</sup>UNWTO. Tourism policy responses to the coronavirus pandemic. – Madrid: UNWTO Publishing, 2020–2022.

<sup>2</sup>OECD. Enhancing regional development through tourism. – Paris : OECD Publishing, 2019.

В рамках сервисной экономики экосистемный подход получил развитие в концепции логики сервисной доминанты (Service-Dominant Logic), разработанной С. Варго и Р. Лашем [6–10]. Согласно данному подходу, ценность создается совместно всеми участниками взаимодействия, а потребитель выступает активным со-создателем ценности. Дальнейшие исследования в области сервисных экосистем подчеркивают роль технологий, институциональных условий и контекста потребления в формировании ценности.

Параллельно с этим экосистемный подход активно применяется в исследованиях цифровых платформ и платформенных рынков. Работы А. Тиваны, Т. Айзенмана, Дж. Паркера и также А. Гауэр раскрывают архитектурные, управленческие и стратегические аспекты платформенных экосистем, что имеет важное значение для анализа цифровизации сервисных отраслей [11–13].

В сфере туризма экосистемный подход используется для анализа туристских дестинаций как сложных социально-экономических систем. Исследования У. Гретцель, Р. Баджо, Г. Дель Кьяппа и других авторов рассматривают туристские экосистемы в контексте цифровизации, сетевых взаимодействий и инновационного развития дестинаций [14–17]. Дополнительное внимание уделяется роли государственной политики и регионального управления, что отражено в аналитических материалах UNWTO<sup>3</sup> (UN Tourism) и OECD<sup>4</sup>.

В СНГ и российской научной традиции экосистемный подход развивается в работах Е. В. Попова, В. В. Куимова и ряда других авторов, где экосистемы рассмотрены с позиций региональной экономики, институционального анализа и сферы услуг [18–22]. Эти исследования подчеркивают значимость экосистемного подхода для анализа пространственно локализованных рынков услуг и механизмов их развития.

Таблица 1. Сравнение основных подходов к определению экономической экосистемы  
Table 1. Comparison of the main approaches to defining an economic ecosystem

Автор(ы)	Год	Определение экосистемы	Ключевые характеристики
Дж. Мур (J. F. Moore)	1993	Экосистема представляет собой сообщество взаимосвязанных организаций, совместно развивающихся в условиях конкуренции и сотрудничества	Фокус на взаимодействие, совместное создание ценности, динамика
Д. Айзенберг (D. Isenberg)	2010	Экосистема – совокупность институциональных, культурных и экономических условий, способствующих развитию предпринимательства	Институты, территория, человеческий капитал
А. Тивана (A. Tiwana)	2014	Платформенная экосистема – архитектурно организованная система взаимодействий вокруг цифровой платформы	Платформы, управление, модульность
Р. Лаш, С. Намбисан (R. Lusch, S. Nambisan)	2015	Сервисная экосистема формируется через взаимодействие акторов, технологий и институциональной среды	Инновации, технологии, сервис
У. Гретцель и др. (U. Gretzel et al.)	2015	Туристская экосистема – совокупность акторов и технологий, формирующих туристский опыт в дестинации	Цифровизация, опыт, устойчивость

<sup>3</sup>UNWTO. Tourism policy responses to the coronavirus pandemic. – Madrid: UNWTO Publishing, 2020–2022.

<sup>4</sup>OECD. Enhancing regional development through tourism. – Paris : OECD Publishing, 2019.

Окончание табл. 1

Автор(ы)	Год	Определение экосистемы	Ключевые характеристики
С. Варго, Р. Лаш (S. Vargo, R. Lusch)	2008–2016	Экосистема – система акторов, ресурсов и институтов, в рамках которой ценность создается совместно	Co-creation, потребитель в центре, ценность – совместная
Р. Аднер (R. Adner)	2017	Экосистема – это структура взаимозависимых акторов, успех которых определяется согласованностью их действий	Взаимозависимость участников, внимание к координации
М. Якобидес, К. Ченнамо и А. Гауэр (M. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer)	2018	Экосистема рассматривается как форма координации, выходящая за рамки рынка и иерархии	Гибкие границы, многосторонние роли, сетевые связи.
Д. Тис (D. Teece)	2018	Экосистема – адаптивная среда, в которой бизнес-модели и динамические способности обеспечивают устойчивое развитие	Динамика, адаптивность, эволюция
В. В. Куимов, Е. В. Попов, Е.А. Третьякова, В. Г. Халин и др.	2019–2025	Экосистема – устойчивая совокупность субъектов, ресурсов и институтов, взаимодействующих в региональной среде	Учитывает институциональные факторы, структуру рынка, региональный контекст, институты, устойчивость

Примечание: составлено автором

На основе анализа представленных подходов можно выделить ключевые признаки экономической экосистемы: (1) многостороннее взаимодействие участников, (2) совместное создание ценности, (3) взаимозависимость ресурсов и ролей, (4) динамическое развитие среды. В отличие от отраслевых кластеров или сетей, экосистема включает различные типы субъектов и предполагает постоянную координацию между ними.

Несмотря на различия в трактовках представленные подходы объединяет понимание экосистемы как формы координации взаимодействий, выходящей за рамки традиционных рыночных и иерархических механизмов.

В научной литературе экосистемный подход часто сопоставляют с платформенными, кластерными и сетевыми моделями организации экономической деятельности [23–32]. Данные подходы различают по логике координации, роли ядра и механизмам создания ценности.

Сравнительный анализ кластерного, сетевого, платформенного и экосистемного подходов позволяет выявить принципиальные различия в логике организации взаимодействий и механизмах координации участников.

Кластерная модель характеризуется жесткой географической привязкой и отраслевой специализацией, что ограничивает ее применимость в условиях цифровизации и развития нематериальных сервисов.

Сетевые модели, в свою очередь, основаны на децентрализованных горизонтальных связях между участниками и обеспечивают гибкость взаимодействий, однако, как правило, не предполагают наличия устойчивых механизмов координации и стратегического управления.

Таблица 2. Сравнение организационных форм взаимодействия  
Table 2. Comparison of organizational forms of interaction

Критерий	Экосистема	Платформа	Кластер	Сетевая модель
Определение	Совокупность взаимосвязанных акторов, совместно создающих ценность и развивающихся в рамках общей среды и архитектуры взаимодействий	Цифровая или организационная инфраструктура, обеспечивающая взаимодействие между группами пользователей и комплементариев	Географическая концентрация взаимосвязанных компаний, организаций и институтов	Совокупность организаций, объединенных горизонтальными и/или вертикальными связями
Ключевые авторы	Мур (1993), Аднер (2017), Якобидес и др. (2018), Варго и Лаш и др. (2008–2016)	Тивана (2014), Айзенманн и др. (2011), Гауэр (2014)	Портер (1998), Энрайт (2003)	Пауэлл (1990), Кастельс (2000)
Тип взаимодействия	Козволюция, многостороннее взаимодействие, совместное создание ценности	Многосторонние транзакции, сетевые эффекты, комплементарность	Конкуренция и кооперация (coopetition)	Горизонтальное взаимодействие, гибкие альянсы
Роль платформы / ядра	Наличие ядра (институционального или цифрового), выполняющего координирующую функцию	Платформа выступает центральным ядром и контролирует архитектуру взаимодействий	Обычно отсутствует; возможен доминирующий актор	Отсутствует выраженное ядро; связи децентрализованы
Географическая привязка	Может быть локальной, региональной или распределенной	Как правило, территориально распределенная	Жесткая локализация	Может быть как локальной, так и распределенной
Механизмы координации	Архитектура ценности, цифровые платформы, институциональные правила	Алгоритмы, правила доступа, управление интерфейсами	Инфраструктура, государственная поддержка, пространственная близость	Доверие, договорные отношения, социальный капитал
Особенности в сфере услуг	Высокая гибкость, ориентация на клиента, мультиакторность, ко-креация ценности	Эффективна для масштабирования сервисов и транзакций, но ограничена институционально	Ограниченная применимость к нематериальным услугам	Хорошо применима к специализированным и профессиональным услугам
Примеры в туризме	Региональные туристские экосистемы, экосистемы дестинаций	Платформы бронирования (Booking, Airbnb, ChocoTravel)	Туристские кластеры («Возрождение Великого Шелкового пути», Горный кластер)	Ассоциации, коллаборации между отелями, гидами и туроператорами (HoReCa)

Примечание: составлено автором

Платформенный подход формирует цифровое ядро, обеспечивающее многосторонние взаимодействия и масштабируемость сервисов, однако его функциональность часто ограничивается транзакционными процессами и не охватывает институциональные и территориальные аспекты развития.

Экосистемный подход, в отличие от перечисленных моделей, интегрирует их отдельные элементы и формирует многоуровневую структуру взаимодействий. Это позволяет рассматривать экосистему как наиболее комплексную и адаптивную форму организации сервисных рынков, особенно релевантную для сферы туристских услуг и регионального развития.

Представленное сравнение показывает, что экосистемный подход обладает более высокой аналитической емкостью по сравнению с платформенными, кластерными и сетевыми моделями, поскольку позволяет учитывать институциональные, территориальные и сервисные аспекты взаимодействия участников. Это делает его наиболее показательным для анализа сферы туристских услуг, характеризующейся многоакторностью и ориентацией на формирование комплексного потребительского опыта.

Обобщение результатов теоретического анализа позволяет выделить ключевые компоненты экосистемы туристских услуг, формирующие основу для совместного создания ценности в региональном контексте [33–37]. К таким компонентам относятся акторы и заинтересованные стороны, ресурсы, технологии, а также институциональная среда, обеспечивающая устойчивость взаимодействий.

Центральное место в экосистеме занимают акторы, включающие туристов, поставщиков услуг, органы государственного управления, местные сообщества, некоммерческие организации и поддерживающие сервисы. Их взаимодействие формирует туристский опыт и определяет конкурентоспособность дестинации. Существенную роль играют ресурсы, как материальные (инфраструктура, природные и культурные объекты), так и нематериальные (знания, опыт, брендинг территории), интеграция которых является необходимым условием совместного создания ценности.

Особое значение в развитии экосистемы туристских услуг приобретают цифровые технологии, обеспечивающие координацию взаимодействий, персонализацию сервисов и вовлеченность потребителей на всех этапах туристского цикла – от планирования поездки до постпутешественного опыта. Институциональная среда, представленная формальными и неформальными правилами, механизмами регулирования и практиками взаимодействия, выполняет стабилизирующую и адаптивную функцию, способствуя долгосрочной устойчивости экосистемы [35].

Рассмотрение экосистемы туристских услуг через призму логики сервисной доминанты позволяет более четко показать механизмы совместного создания ценности и активную роль потребителя в формировании туристского опыта. Вместе с тем для практического анализа и управления развитием туристских дестинаций необходима структурированная модель экосистемы, отражающая состав участников, характер их взаимодействий и уровни координации в региональном контексте.

В рамках экосистемного подхода сервис-доминантная логика (Service-Dominant Logic, SDL) позволяет рассматривать туристские услуги как результат совместного создания ценности всеми участниками взаимодействия. В отличие от традиционных представлений, в которых турист выступает пассивным потребителем, SDL интерпретирует его как активного участника формирования туристского опыта. Такой подход помогает компаниям строить долгосрочные отношения с туристами, внедрять устойчивые и персонализированные сервисы, а также развивать конкурентоспособные и «умные» туристские направления [29, 30].



Применение SDL в анализе экосистемы туристских услуг подчеркивает ключевую роль ко-креации ценности, реализуемой через взаимодействие туристов, сервисных компаний, местных сообществ и институциональных акторов. Цифровые технологии и сервисные платформы усиливают данные процессы, обеспечивая персонализацию услуг, обратную связь и вовлеченность потребителей на всех этапах туристского цикла. Таким образом, SDL дополняет экосистемный подход, раскрывая внутреннюю логику функционирования туристских экосистем и обосновывая включение потребителя в структуру авторской модели.

**Обсуждение / Discussion.** Выделение указанных компонентов позволяет сформировать концептуальную основу для разработки интегрированной модели экосистемы туристских услуг, учитывающей специфику регионального развития и многоуровневую структуру сервисных взаимодействий. В этой связи далее предлагаем авторское видение структуры туристской экосистемы и базовая типология ее зрелости.

В рамках экосистемного подхода развитие туристских услуг целесообразно рассматривать как результат многоуровневого взаимодействия различных групп акторов, ресурсов и институтов, объединенных в рамках туристской дестинации. В отличие от линейных и отраслевых моделей туристская сфера формирует динамичную структуру, в которой ценность воспроизводится через координацию сервисных взаимодействий и активное участие потребителей. С учетом специфики туристских услуг и регионального контекста в настоящем исследовании представлена авторская модель, включающая четыре взаимосвязанных уровня.

Структура авторской модели экосистемы туристских услуг представлена на рис. 1 и отражает многоуровневый характер сервисных взаимодействий в рамках туристской дестинации. Следует подчеркнуть, что процессы координации, обмена ресурсами и совместного создания ценности носят сквозной характер и реализуются на всех уровнях экосистемы туристских услуг.



Рисунок 1. Авторская модель экосистемы туристских услуг (составлено автором)  
Figure 1. Author's model of the tourism services ecosystem (compiled by the author)



Таким образом, первый уровень – это поставщики туристских услуг. Базовый уровень формируют организации, непосредственно создающие и реализующие туристский продукт: средства размещения, транспортные компании, туроператоры и турагенты, предприятия общественного питания, экскурсионные службы и гиды. Именно на данном уровне формируется первичное туристское впечатление. Эффективность функционирования здесь во многом определяется качеством взаимодействия с другими участниками и степенью интеграции в общую сервисную среду.

Второй уровень – сервисная и инфраструктурная поддержка – представлен организациями, обеспечивающими функционирование туристских услуг и снижение транзакционных издержек, включая финансовые институты, страховые компании, IT-сервисы, цифровые платформы бронирования, навигационные и аналитические системы. Хотя данные акторы не участвуют напрямую в создании туристского продукта, они играют ключевую роль в обеспечении доступности, надежности и персонализации сервисов, а также в формировании цифровой связности туристской дестинации.

Третий уровень – координирующие и институциональные структуры. Координационный уровень образуют органы государственного и квази-государственного управления, а также институциональные и платформенные структуры, обеспечивающие согласование интересов участников. В региональном контексте к ним относятся уполномоченные органы в сфере туризма, акиматы, региональные туристские офисы и организации управления дестинацией (DMO). Данный уровень задает правила взаимодействия, формирует стратегические ориентиры развития и выступает связующим звеном между частными и публичными акторами.

Четвертый уровень – участие и вовлеченность потребителя.

Спецификой туристских услуг является активная роль потребителя, который все чаще выступает не только получателем сервиса, но и со-создателем ценности. На этом уровне формируется обратная связь через отзывы, рейтинги, повторные визиты и пользовательский контент, используемые для адаптации и улучшения туристских предложений. Вовлеченность туристов оказывает непосредственное влияние на устойчивость дестинации и развитие долгосрочных сервисных отношений.

В целях концептуального анализа и последующих прикладных исследований предлагается базовая типология зрелости туристской экосистемы, отражающая стадии ее формирования и развития.

Предлагаемая типология зрелости отражает эволюцию туристской экосистемы от фрагментарных форм взаимодействия к устойчивой и адаптивной модели совместного создания ценности (рис. 2).

Интегрированная стадия предполагает устойчивое взаимодействие между поставщиками услуг, сервисной поддержкой, координирующими структурами и потребителями. Формируются устойчивые сервисные цепочки и системный подход к управлению туристской дестинацией.

Устойчивая стадия характеризуется высокой степенью координации и адаптивности, активным участием потребителей в создании ценности и развитой институциональной средой. Такая модель обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность и вклад туризма в социально-экономическое развитие региона.

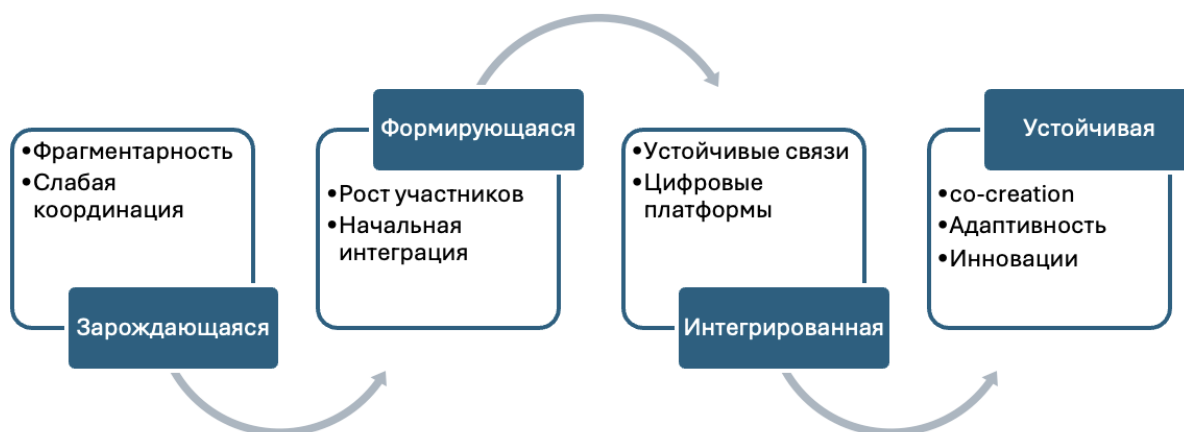


Рисунок 2. Типология зрелости экосистемы туристских услуг (составлено автором)  
Figure 2. Typology of maturity of the tourism services ecosystem (compiled by the author)

Важным условием функционирования и развития региональной экосистемы туристских услуг будет эффективное взаимодействие между государственными и частными структурами. Институциональная координация, реализуемая через механизмы государственно-частного партнерства и совместные программы развития, определяет возможность интеграции акторов, мобилизации ресурсов и реализации стратегических инициатив на уровне дестинации. Партнерства позволяют объединять ресурсы, повышать качество услуг, привлекать инвестиции и обеспечивать устойчивость отрасли, особенно в условиях кризисов и необходимости инноваций.

Вместе с тем развитие государственно-частного партнерства в сфере туризма сопровождается рядом ограничений, включая фрагментированность нормативно-правовой базы, недостаточную согласованность полномочий между уровнями управления и ограниченное использование цифровых инструментов координации. Существенными барьерами выступают финансовые и организационные ограничения, а также неравномерность регионального развития, обуславливающая различия в уровне готовности туристских дестинаций к кризисным воздействиям и реализации партнерских проектов [38].

**Выводы и дискуссионные вопросы / Conclusions.** В результате проведенного теоретического анализа были выделены ключевые признаки экосистемы туристских услуг, к которым относятся мультиакторность, совместное создание ценности, координация взаимодействий, значимая роль цифровой среды, ориентация на потребительский путь (customer journey), а также институциональная поддержка. Указанные характеристики позволяют рассматривать туристские услуги не как совокупность разрозненных сервисов, а как целостную систему взаимосвязанных акторов и процессов.

Экосистемный подход к развитию туристских услуг имеет особое значение для региональной экономики, поскольку туризм является пространственно закрепленной деятельностью, тесно связанной с территорией, инфраструктурой и институтами. В отличие от отраслевых рынков туристские услуги формируют комплексный социально-экономический эффект, влияя на занятость, развитие малого бизнеса, инвестиционную привлекательность и качество жизни в регионе. В этом контексте экосистемный подход позволяет рассматривать туризм как инструмент комплексного территориального развития, требующий координации публичных и частных акторов.

По сравнению с кластерным и сетевым подходами экосистемная модель обеспечивает более адекватное описание процессов формирования туристского

продукта, поскольку учитывает многообразие участников туристской дестинации, включая потребителей, цифровые платформы и институциональные структуры, а также акцентирует внимание на совместном создании ценности и координации сервисных взаимодействий. Это особенно важно для сферы туристских услуг, характеризующейся нематериальностью результата, высокой ролью клиентского опыта и межсекторальным характером.

В рамках концептуального анализа предложена базовая типология зрелости экосистемы туристских услуг, включающая зарождающуюся, формирующуюся, интегрированную и устойчивую стадии. Данная типология отражает степень координации акторов, уровень цифровой интеграции и институциональной поддержки и может рассматриваться как аналитическая рамка для последующих исследований, не претендуя на количественную оценку.

Координационное ядро региональной туристской экосистемы целесообразно рассматривать как институт управления дестинацией (DMO), обеспечивающий согласование интересов поставщиков туристских услуг, потребителей, цифровых платформ, инфраструктурных и институциональных акторов. Цифровые сервисы и платформы в данной модели выступают инструментом интеграции и повышения эффективности взаимодействий, но не заменяют институциональную роль органов управления дестинацией, что особенно актуально для регионов с фрагментированной структурой сервисных взаимодействий.

Ограничением настоящего исследования является его концептуальный характер и отсутствие эмпирической апробации предложенной модели. Вместе с тем полученные выводы формируют теоретическую основу для дальнейших прикладных разработок, направленных на оценку зрелости, эффективности и направлений развития региональных экосистем туристских услуг.

#### **Библиографический список**

1. Moore, J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition [Text] / J. F. Moore // Harvard Business Review. – 1993. – Vol. 71, No. 3. – Pp. 75–86.
2. Adner, R. Ecosystem as Structure: an Actionable Construct for Strategy [Text] / R. Adner // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43, No. 1. – Pp. 39–58.
3. Jacobides, M. G. Towards a theory of ecosystems [Text] / M. G. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer // Strategic Management Journal. – 2018. – Vol. 39, No. 8. – Pp. 2255–2276.
4. Teece, D. J. Business models and dynamic capabilities [Text] / D. J. Teece // Long Range Planning. – 2018. – Vol. 51, No. 1. – Pp. 40–49.
5. Isenberg, D. The entrepreneurship ecosystem strategy [Text] / D. Isenberg // Babson Global. – 2010.
6. Vargo, S. L. Service-dominant logic: continuing the evolution [Text] / S. L. Vargo, R. F. Lusch // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2008. – Vol. 36, No. 1. – Pp. 1–10. – DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6.
7. Vargo, S. L. Institutions and axioms: an extension of service-dominant logic [Text] / S. L. Vargo, R. F. Lusch // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2016. – Vol. 44, No. 1. – Pp. 5–23. – DOI: 10.1007/s11747-015-0456-3.
8. Lusch, R. F. Service innovation in the digital age [Text] / R. F. Lusch, S. Nambisan // MIS Quarterly. – 2015. – Vol. 39, No. 1. – Pp. 155–175.
9. Akaka, M. A. Technology as an operant resource in service ecosystems [Text] / M. A. Akaka, S. L. Vargo // Journal of Service Research. – 2014. – Vol. 17, No. 3. – Pp. 289–304. – DOI: 10.1007/s10257-013-0220-5.

10. Chandler, J. D. Contextualization and value-in-context [Text] / J. D. Chandler, S. L. Vargo // *Marketing Theory*. – 2011. – Vol. 11, No. 1. – Pp. 35–49. – DOI: 10.1177/1470593110393713.
11. Tiwana, A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy [Text] / A. Tiwana. – Burlington : Morgan Kaufmann, 2014. – 304 p.
12. Eisenmann, T. Platform envelopment [Text] / T. Eisenmann, G. Parker, M. Van Alstyne // *Strategic Management Journal*. – 2011. – Vol. 32, No. 12. – Pp. 1270–1285. – DOI: 10.1002/smj.935.
13. Gawer, A. Bridging differing perspectives on technological platforms [Text] / A. Gawer // *Research Policy*. – 2014. – Vol. 43, No. 7. – Pp. 1239–1249. – DOI: 10.1016/j.respol.2014.03.006.
14. Smart tourism ecosystems [Text] / U. Gretzel et al. // *Tourism Management*. – 2015. – Vol. 50. – Pp. 558–563.
15. Smart tourism: foundations and developments [Text] / U. Gretzel, M. Sigala, Z. Xiang, C. Koo // *Electronic Markets*. – 2015. – Vol. 25, No. 3. – Pp. 179–188.
16. Baggio, R. Tourism destinations as digital business ecosystems [Text] / R. Baggio, G. Del Chiappa // *Information Technology & Tourism*. – 2014. – Vol. 14, No. 2. – Pp. 139–157.
17. Zach F. Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations [Text] / F. Zach, T. Hill // *Tourism Management*. – 2017. – Vol. 62. – Pp. 196–207.
18. Куимов, В. В. Экономика кооперационно-сетевых взаимодействий. Теория. Практика. Возможности: монография [Текст] / В. В. Куимов. – Москва : ИНФРА-М; Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2019. – 220 с.
19. Куимов, В. В. Экономика кооперационно-сетевых взаимодействий и ресурсы ее развития [Текст] / В. В. Куимов, Л. Т. Смоленцева, Е. В. Щербенко // *Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности*. – 2019. – № 8. – С. 259–265.
20. Третьякова Е. А. Экосистемный подход в современных экономических исследованиях [Текст] / Е. А. Третьякова, Е. Н. Фрейман // *Вопросы управления*. – 2022. – № 1(74). – С. 6–20.
21. Халин, В. Г. Экономические экосистемы и их классификация [Текст] / В. Г. Халин, Г. В. Чернова, С. А. Калайда // *Управленческое консультирование*. – 2021. – № 2(146). – С. 38–54.
22. Экономические экосистемы: монография [Текст] / Е. В. Попов, А. Ю. Веретенникова, О. В. Комарова [и др.]; под ред. Е. В. Попова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 356 с.
23. Value co-creation in sustainable tourism: a service-dominant logic approach [Text] / X. Font, R. English, A. Gkritzali, W. Tian // *Tourism Management*. – 2021. – Vol. 82. – Art. 104200. – DOI: 10.1016/j.tourman.2020.104200.
24. Customer-to-customer co-creation practices in tourism: lessons from customer-dominant logic / I. Rihova, D. Buhalis, M. Gouthro, M. Moital // *Tourism Management*. – 2018. – Vol. 67. – Pp. 362–381. – DOI: 10.1016/j.tourman.2018.02.010.
25. Shaw, G. Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: examples from the hotel industry [Text] / G. Shaw, A. Bailey, A. Williams // *Tourism Management*. – 2011. – Vol. 32. – No. 2. – Pp. 207–214. – DOI: 10.1016/j.tourman.2010.05.020.
26. Philipp, J. Towards an ecosystem of hospitality: the dynamic future of destinations [Text] / J. Philipp et al. // *Sustainability*. – 2022. – Vol. 14, No. 2. – Art. 821.

27. Polukhina, A. Regional tourism ecosystem as a tool for sustainable development during the economic crisis [Text] / A. Polukhina et al. // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 2. – Art. 884.
28. Morant-Martínez, O. Ecosystem model proposal in the tourism sector to enhance sustainable competitiveness [Text] / O. Morant-Martínez et al. // Sustainability. – 2019. – Vol. 11. – Art. 6652. – DOI: 10.3390/su11236652.
29. Social innovation in smart tourism ecosystems: how technology and institutions shape sustainable value co-creation [Text] / F. Polese, A. Botti, M. Grimaldi et al. // Sustainability. – 2018. – Vol. 10. – Art. 140. – DOI: 10.3390/su10010140.
30. Service design for the destination tourism service ecosystem: a review and extension [Text] / Y. Gao, Q. Zhang, X. Xu et al. // Asia Pacific Journal of Tourism Research. – 2022. – Vol. 27, No. 3. – Pp. 225–245. – DOI: 10.1080/10941665.2022.2046119.
31. The role of technology and institutions in tourism service ecosystems: findings from a case study [Text] / S. Barile, M. V. Ciasullo, O. Troisi, D. Sarno // The TQM Journal. – 2017. – Vol. 29, No. 6. – Pp. 811–833. – DOI: 10.1108/TQM-06-2017-0068.
32. Porter, M. Clusters and the new economics of competition [Text] / M. Porter // Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 76, No. 6. – Pp. 77–90.
33. Röntynen, R. Aspects of ecosystem approach in governing a tourism destination R. Röntynen [Text] // Proceedings of the International Conference on Tourism Research. – 2024. – Art. 1991. – DOI: 10.34190/ictr.7.1.1991.
34. Hillebrand B. An ecosystem perspective on tourism: the implications for tourism organizations [Text] / B. Hillebrand // International Journal of Tourism Research. – 2022. – Vol. 24, Is. 4. – Pp. 517–524. – DOI: 10.1002/jtr.2518.
35. Lisovska, L. Strategic directions for sustainable tourism development through public-private partnerships: national characteristics and management objectives [Text] / L. Lisovska, O. Roik, V. Mykhailyshyn // Green, Blue and Digital Economy Journal. – 2025. – No. 1. – Art. 5. – DOI: 10.30525/2661-5169/2025-1-5.
36. Chuvatkin P., Avrakh I. Role and importance of public-private partnership in the development of youth tourism [Text] / P. Chuvatkin, I. Avrakh // Research Result. Business and Service Technologies. – 2024. – Vol. 10, No. 4. – Art. 4. – DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-4.
37. Pochernina, N. Public-private partnership in the field of tourism as a means of achieving sustainable development goals [Text] / N. Pochernina // Path of Science. – 2020. – Vol. 6, No. 3. – Art. 59-3. – DOI: 10.22178/pos.59-3.
38. Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model [Text] / U. Cantner, J. A. Cunningham, E. E. Lehmann, M. Menter // Small Business Economics. – 2021. – Vol. 57, No. 1. – Pp. 407–423. – DOI: 10.1007/s11187-020-00316-0.

## References

1. Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. Harvard Business Review, 71(3), 75–86.
2. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. Journal of Management, 43(1), 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451.
3. Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal, 39(8), 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
4. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40–49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
5. Isenberg, D. (2010). The entrepreneurship ecosystem strategy. Babson Global.



6. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6.
7. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. DOI: 10.1007/s11747-015-0456-3.
8. Lusch, R. F., Nambisan, S. (2015). Service innovation in the digital age. *MIS Quarterly*, 39(1), 155–175.
9. Akaka, M. A., Vargo, S. L. (2014). Technology as an operant resource in service ecosystems. *Journal of Service Research*, 17(3), 289–304. DOI: 10.1007/s10257-013-0220-5.
10. Chandler, J. D., Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. DOI: 10.1177/1470593110393713.
11. Tiwana, A. (2014). Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. *Morgan Kaufmann*, 304.
12. Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270–1285. DOI: 10.1002/smj.935.
13. Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249. DOI: 10.1016/j.respol.2014.03.006.
14. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188.
15. Gretzel, U. et al. (2015). Smart tourism ecosystems. *Tourism Management*, 50, 558–563.
16. Baggio, R., Del Chiappa, G. (2014). Tourism destinations as digital business ecosystems. *Information Technology & Tourism*, 14(2), 139–157.
17. Zach, F., Hill, T. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196–207.
18. Kuimov, V. V. (2019). Economics of cooperative-network interactions: Theory, practice, opportunities. Moscow: INFRA-M; Krasnoyarsk: Siberian Federal University, 220.
19. Kuimov, V. V., Smolentseva, L. T., hcherbenko, E. V. (2019). Economics of cooperative-network interactions and resources of its development. *Enterprise Strategy in the Context of Increasing Its Competitiveness*, (8), 259–265.
20. Tretyakova, E. A., Freiman, E. N. (2022). Ecosystem approach in modern economic research. *Management Issues*, 1(74), 6–20.
21. Khalin, V. G., Chernova, G. V., Kalaida, S. A. (2021). Economic ecosystems and their classification. *Management Consulting*, 2(146), 38–54.
22. Popov, E. V., Veretennikova, A. Yu., Komarova, O. V. et al. (2024). Economic ecosystems. Moscow: INFRA-M, 356.
23. Font, X., English, R., Gkritzali, A., Tian, W. (2021). Value co-creation in sustainable tourism: A service-dominant logic approach. *Tourism Management*, 82, 104200. DOI: 10.1016/j.tourman.2020.104200.
24. Rihova, I., Buhalis, D., Gouthro, M., Moital, M. (2018). Customer-to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from customer-dominant logic. *Tourism Management*, 67, 362–381. DOI: 10.1016/j.tourman.2018.02.010.
25. Shaw, G., Bailey, A., Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207–214. DOI: 10.1016/j.tourman.2010.05.020.
26. Philipp, J. et al. (2022). Towards an ecosystem of hospitality: The dynamic future of destinations. *Sustainability*, 14(2), 821. DOI: 10.3390/su14020821.

27. Polukhina, A. et al. (2024). Regional tourism ecosystem as a tool for sustainable development during the economic crisis. *Sustainability*, 16(2), 884. DOI: 10.3390/su16020884.
28. Morant-Martínez, O. et al. (2019). Ecosystem model proposal in the tourism sector to enhance sustainable competitiveness. *Sustainability*, 11, 6652. DOI: 10.3390/su11236652.
29. Polese, F., Botti, A., Grimaldi, M., Monda, A., Vesci, M. (2018). Social innovation in smart tourism ecosystems: How technology and institutions shape sustainable value co-creation. *Sustainability*, 10, 140. DOI: 10.3390/su10010140.
30. Gao, Y., Zhang, Q., Xu, X., Jia, F., Lin, Z. (2022). Service design for the destination tourism service ecosystem: A review and extension. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 27(3), 225–245. DOI: 10.1080/10941665.2022.2046119.
31. Barile, S., Ciasullo, M. V., Troisi, O., Sarno, D. (2017). The role of technology and institutions in tourism service ecosystems: Findings from a case study. *The TQM Journal*, 29(6), 811–833. DOI: 10.1108/TQM-06-2017-0068.
32. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
33. Röntynen, R. (2024). Aspects of ecosystem approach in governing a tourism destination. *Proceedings of the International Conference on Tourism Research*. DOI: 10.34190/ictr.7.1.1991.
34. Hillebrand, B. (2022). An ecosystem perspective on tourism: The implications for tourism organizations. *International Journal of Tourism Research*, 24(4), 517–524. DOI: 10.1002/jtr.2518.
35. Lisovska, L., Roik, O., Mykhailyshyn, V. (2025). Strategic directions for sustainable tourism development through public-private partnerships: National characteristics and management objectives. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, 1, 5. DOI: 10.30525/2661-5169/2025-1-5.
36. Chuvatkin, P., Avrakh, I. (2024). Role and importance of public-private partnership in the development of youth tourism. *Research Result. Business and Service Technologies*, 10(4), 4. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-4.
37. Pochernina, N. (2020). Public-private partnership in the field of tourism as a means of achieving sustainable development goals. *Path of Science*, 6(3), 59-3. DOI: 10.22178/pos.59-3.
38. Cantner, U., Cunningham, J. A., Lehmann, E. E., Menter, M. (2021). Entrepreneurial ecosystems: A dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, 57(1), 407–423. DOI: 10.1007/s11187-020-00316-0.

**Сведения об авторах:**

Петрищева Нина Евгеньевна – аспирант, Сибирский федеральный университет;  
старший преподаватель, Университет международного бизнеса им. Кенжегали Сагадиева  
ORCID: 0000-0002-1455-6195  
e-mail: nina\_petrisheva@mail.ru

**Information about the authors:**

Petrishcheva Nina Evgenievna – Postgraduate, Siberian Federal University;  
Senior Lecturer, Kenzhegali Sagadiyev University of International Business  
ORCID: 0000-0002-1455-6195  
e-mail: nina\_petrisheva@mail.ru