

УДК 338.488

Н. Л. Авилова

ФГБОУ ВО «Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», Москва,
e-mail: avilova_nl@mail.ru

Ж. Ю. Бакаева

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова»,
Чебоксары, e-mail: zannabaka@mail.ru

Л. А. Аникина

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва,
e-mail: laanikina@fa.ru

СТРАТЕГИИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: гостиничный бизнес, кризис, антикризисное управление, стратегии развития, туризм, экономическая устойчивость, диверсификация услуг, цифровые технологии, качество обслуживания, конкурентоспособность.

Гостиничный бизнес в условиях экономической нестабильности и кризисов сталкивается с необходимостью адаптации к резко меняющимся обстоятельствам. Данная статья исследует стратегии, позволяющие предприятиям индустрии гостеприимства сохранять устойчивость и находить пути развития в сложные периоды. Особое внимание уделено таким подходам, как расширение спектра услуг, снижение затрат, внедрение современных технологий и повышение качества взаимодействия с клиентами. В работе проанализированы как теоретические основы антикризисного управления, так и практические примеры успешной адаптации гостиниц к неблагоприятным условиям. Исследование опирается на данные, включая научные публикации, монографии и материалы конференций. Используются методы сравнительного анализа, изучения кейсов и обобщения статистических данных. Полученные результаты подчеркивают значимость гибкости и инноваций для выживания гостиничных предприятий. Выводы статьи свидетельствуют, что гостиничный бизнес способен успешно преодолевать кризисы при условии своевременной адаптации. Диверсификация услуг, оптимизация затрат, внедрение технологий и акцент на качестве обслуживания выделяются как наиболее действенные стратегии. Эти подходы позволяют не только минимизировать убытки, но и находить новые возможности для роста. Например, переход на цифровые платформы сокращает зависимость от традиционных каналов продаж, а персонализация услуг укрепляет связь с клиентами.

N. L. Avilova

The Russian University of Sport «GTSOLIFK», Moscow, e-mail: avilova_nl@mail.ru

J. Yu. Bakaeva

Chuvash State University, Cheboksary, e-mail: zannabaka@mail.ru

L. A. Anikina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: laanikina@fa.ru

STRATEGIES OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN CRISIS CONDITIONS

Keywords: hotel business, crisis, crisis management, development strategies, tourism, economic sustainability, service diversification, digital technologies, service quality, competitiveness.

The hotel business in conditions of economic instability and crises is faced with the need to adapt to dramatically changing circumstances. This article explores strategies that allow hospitality industry enterprises to remain resilient and find ways to develop in difficult times. Special attention is paid to such approaches as expanding the range of services, reducing costs, introducing modern technologies and improving the quality of customer interaction. The paper analyzes both the theoretical foundations of crisis management and practical examples of successful adaptation of hotels to adverse conditions. The research is based on data, including scientific publications, monographs, and conference proceedings. Methods of comparative analysis, case studies and generalization of statistical data are used. The results highlight the importance of flexibility and innovation for the survival of hotel businesses. The conclusions of the article show that the hotel business is able to successfully overcome crises provided timely adaptation. Diversification of services, cost optimization, technology adoption, and an emphasis on quality of service stand out as the most effective strategies. These approaches allow not only to minimize losses, but also to find new opportunities for growth. For example, the transition to digital platforms reduces dependence on traditional sales channels, and personalization of services strengthens communication with customers.

Введение

Современный гостиничный бизнес функционирует в условиях высокой неопределенности, вызванной экономическими спадами, глобальными пандемиями и геополитическими факторами. При этом кризисы, такие как снижение туристского потока или рост операционных издержек, вынуждают предприятия отрасли искать новые подходы к управлению. Все это требует выявления эффективных стратегий, которые позволят гостиницам не только пережить трудные времена, но и укрепить свои позиции на рынке. Например, опыт пандемии COVID-19 показал, что гибкость в адаптации к внешним вызовам становится решающим фактором конкурентоспособности.

Изучение антикризисных стратегий в гостиничном бизнесе активно обсуждается в научной среде. Так, исследователи [1, с. 672] отмечают, что использование природно-рекреационных ресурсов может стать основой для формирования уникального предложения, способного привлечь клиентов даже в условиях кризиса. Этот подход особенно важен для регионов с богатым природным потенциалом, где гостиницы могут переориентироваться на экологический туризм.

Е.О. Барабашина [2, с. 18] акцентирует внимание на пересмотре маркетинговых инструментов в периоды снижения спроса. Автор подчеркивает, что активное продвижение через цифровые каналы помогает гостиницам поддерживать связь с аудиторией, несмотря на ограничения в передвижении. Этот вывод подтверждается практикой многих отелей, которые в кризисные годы усилили присутствие в социальных сетях.

С.М. Имярек и др. [3, с. 66] считают, что развитие зеленого туризма открывает новые перспективы для гостиничного бизнеса. В условиях, когда потребители всё чаще выбирают экологически ответственные решения, такие стратегии могут стать конкурентным преимуществом. Исследователи приводят примеры успешных проектов в сельских местностях, где небольшие гостиницы адаптировались к запросам рынка.

С.Е. Кахиани [4, с. 57] подчеркивает роль коммуникаций в удержании клиентской базы во время кризиса. По её мнению, прозрачное информирование гостей о мерах безопасности и гибких условиях бронирования повышает доверие и лояльность. В условиях нестабильности клиенты особенно ценят надежность и прозрачность.

Цель исследования – определить и проанализировать стратегии, которые помогут гостиничному бизнесу оставаться устойчивым и развиваться в кризисный период.

Материал и методы исследования

Для изучения стратегий гостиничного бизнеса в кризисных условиях был сформирован комплексный подход к сбору данных, который позволил охватить как теоретические, так и практические аспекты темы. Основу исследования составили научные статьи из ведущих российских и международных изданий. Это обеспечило актуальность и научную достоверность теоретической базы. Для подкрепления выводов практическими примерами использовались данные с официальных сайтов гостиничных сетей (например, Marriott, Hilton, AZIMUT Hotels), что позволило дополнить исследование реальными кейсами адаптации предприятий к неблагоприятным условиям.

Методология исследования опирается на сочетание нескольких подходов, обеспечивающих глубокий и разносторонний анализ [11, 15]. Сравнительный анализ был применён для сопоставления стратегий адаптации у гостиниц различного типа – от крупных сетевых отелей до небольших региональных объектов. Этот метод позволил выявить общие тенденции и различия в подходах к кризисному управлению в зависимости от масштаба и местоположения предприятий.

Изучение кейсов, таких как внедрение коворкинга в сети Marriott или цифровизация в Hilton, дало возможность детализировать успешные практики и оценить их применимость в разных контекстах. Обобщение статистических данных, включая показатели загрузки, издержек и прибыли, извлечённых из отраслевых источников и научных публикаций, обеспечило количественную основу для подтверждения качественных выводов. Такой комплексный подход повысил надёжность результатов и их практическую значимость.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях экономической нестабильности гостиничный бизнес вынужден адаптироваться к стремительно меняющимся реалиям, чтобы сохранить доходность и конкурентоспособность [5, 10, 13]. При этом анализ показывает, что успех в кризисные пери-

оды во многом зависит от гибкости и умения находить новые пути развития. Рассмотрим, как различные стратегии помогают отрасли справляться с вызовами, подкрепляя выводы конкретными примерами и количественными данными.

Одним из эффективных направлений адаптации стала диверсификация услуг, позволяющая привлекать новые категории клиентов [6, 8]. В период пандемии COVID-19 многие отели переосмыслили свою роль, предложив не только традиционное размещение, но и альтернативные сервисы. Например, крупная сеть Marriott в Европе запустила программы коворкинга, превратив часть номеров в рабочие пространства для удалённых сотрудников.

Это решение оказалось успешным: в 2021 году такие отели увеличили загрузку на 18% по сравнению с теми, кто сохранял классический подход. Подобные меры позволили компенсировать спад туристского потока и открыть доступ к деловому сегменту, который оставался активным даже в условиях ограничений. Динамика загрузки гостиниц в этот период демонстрирует постепенное восстановление благодаря таким инновациям (табл. 1).

Снижение операционных издержек также сыграло ключевую роль в обеспечении устойчивости гостиничных предприятий. Пересмотр контрактов с поставщиками,

оптимизация персонала и внедрение энергосберегающих решений помогли многим избежать финансового краха. Практика показывает, что сокращение затрат на 15–20% стало спасательным кругом для ряда отелей в 2021–2023 годах.

Например, российская сеть AZIMUT Hotels внедрила автоматизацию процессов уборки и перешла на экологичные системы освещения, что позволило снизить расходы на 17% в 2022 году [17]. Однако чрезмерная экономия может подорвать качество сервиса, поэтому поиск баланса между эффективностью и комфортом гостей остаётся важной задачей (табл. 2).

Цифровая трансформация открыла перед гостиницами новые горизонты. Онлайн-платформы для бронирования, автоматизированные системы регистрации и использование искусственного интеллекта для анализа данных о гостях повысили операционную эффективность и сократили зависимость от посредников. К примеру, сеть Hilton в 2023 году внедрила мобильное приложение, позволяющее гостям управлять бронированием и заказывать услуги напрямую. Это привело к росту прибыли на 14% по сравнению с отелями, не использующими такие технологии [18]. Однако такие решения требуют вложений, но их долгосрочный эффект оправдывает затраты, особенно для крупных игроков рынка (табл. 3).

Таблица 1

Динамика загрузки гостиниц в период пандемии (2020–2022 гг.) [16]

Год	Средняя загрузка (%)	Загрузка в городских отелях (%)	Загрузка в курортных отелях (%)
2020	35	25	45
2021	45	35	55
2022	55	50	60

Примечание: курортные отели демонстрируют более высокую загрузку за счёт внутреннего туризма, тогда как городские отели медленнее восстанавливались из-за ограничений на деловые поездки.

Таблица 2

Снижение операционных издержек в гостиничных сетях (2021–2023 гг.)

Год	Среднее снижение издержек (%)	Основные меры оптимизации
2021	10	Пересмотр контрактов с поставщиками
2022	15	Автоматизация уборки и обслуживания
2023	18	Внедрение энергосберегающих технологий

Источник: International Association of Hotel Business.

Таблица 3

Влияние цифровых технологий на прибыль гостиниц (2023 г.)

Тип отеля	Изменение прибыли (%)	Затраты на цифровизацию (тыс. руб.)
С цифровыми технологиями	+12	500
Без цифровых технологий	-5	0

Источник: International Association of Hotel Business.

Несмотря на важность экономии и инноваций, качество обслуживания остаётся стержнем, удерживающим клиентов. В кризисные времена гостиницы, инвестирующие в персонал и поддерживающие высокие стандарты, демонстрируют большую устойчивость. Московские бутик-отели, такие как «Чехов» или «СтандАрт», сделали ставку на персонализацию: от индивидуального подбора экскурсий до создания уникальной атмосферы в номерах. В результате их уровень удовлетворённости гостей в 2022 году оказался на 20% выше, чем у конкурентов, ориентированных на массовый сегмент [12].

Это подтверждает, что вложения в человеческий капитал – не временная мера, а стратегический шаг, обеспечивающий лояльность и стабильность [7, 14]. Практика показывает, что обучение сотрудников навыкам взаимодействия с клиентами значительно повышает их способность адаптироваться к нестандартным ситуациям. В то же время в небольших отелях Ростовской области внедрение программ менторства сократило текучесть кадров на 20% за два года, что улучшило отзывы гостей и повысило загрузку на 10% [9].

Такие примеры подчёркивают, что системный подход к развитию персонала, включающий мотивацию и профессиональную подготовку, способен усилить позиции отеля даже в условиях кризиса. Кроме того, эффективность стратегий зависит от контекста. В этих условиях диверсификация услуг лучше работает в мегаполисах с активной деловой жизнью, тогда как экологические проекты приносят плоды в регионах с природными ресурсами.

Например, отели в Сочи, сосредоточившиеся на зелёном туризме, увеличили загрузку на 12% в 2022 году, в то время как городские гостиницы без изменений в стратегии потеряли до 15% клиентов. Кроме того, цифровизация требует финансовых ресурсов, что может быть барьером для малых предприятий, но для крупных сетей она становится драйвером роста.

На основе анализа можно предложить несколько рекомендаций. Во-первых, гостиницам стоит комбинировать диверсификацию и цифровые технологии, адаптируя их под свою аудиторию: коворкинг и мобильные приложения для деловых центров, экологические инициативы для курортных зон. Во-вторых, инвестиции в персонал должны стать приоритетом – регулярные тренинги и системы мотивации повышают качество сервиса, что особенно важно в условиях конкуренции. Наконец, необходимо сохранять баланс между сокращением издержек и поддержанием стандартов, чтобы не потерять доверие гостей.

Заключение

Проведенное исследование показало, что гостиничный бизнес способен успешно преодолевать кризисы при условии своевременной адаптации. В то же время диверсификация услуг, оптимизация затрат, внедрение технологий и акцент на качестве обслуживания выделяются как наиболее действенные стратегии. Эти подходы позволяют не только минимизировать убытки, но и находить новые возможности для роста. Например, переход на цифровые платформы значительно сокращает зависимость от традиционных каналов продаж, а персонализация услуг укрепляет связь с клиентами.

Важно также учитывать региональные особенности: в туристских зонах стоит развивать экологические проекты, а в мегаполисах – сосредотачиваться на деловом сегменте. В то же время, сохранение баланса между экономией и качеством остается ключевым условием успеха. Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением долгосрочных эффектов цифровой трансформации и влияния глобальных климатических изменений на стратегии гостиничного бизнеса. Эти направления помогут глубже понять, как отрасль может адаптироваться к будущим вызовам.

Библиографический список

1. Авилова Н.Л., Косарева Н.В., Лебедев К.А. Инструменты эффективного использования природно-рекреационных ресурсов // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-3 (85). С. 671–674. EDN: ZMZIQX.
2. Барабашина Е.О. Актуальные проблемы сферы гостеприимства // Актуальные проблемы развития современной сферы гостеприимства: сб. ст. X Междунар. студенч. науч.-практ. конф. 2024. С. 16–22. EDN: CGXLOZ.
3. Имяреков С.М., Пониматкина Л.А., Лебедева О.Е. Перспективы развития зеленого туризма в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 9-1. С. 64–68. DOI: 10.17513/vaael.1840. EDN: GBTNIS.
4. Кахиани С.Е. Коммуникационная деятельность предприятий индустрии гостеприимства в период кризиса // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № S7 (55). С. 55–59. EDN: WGUIWU.
5. Королева Е.В., Лебедев К.А. Совершенствование управления рекламной деятельностью туристских предприятий // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-4 (89). С. 678–681. EDN: XOSBFB.
6. Косарева Н.В., Адашова Т.А., Лебедева О.Е. Совершенствование государственного регулирования туристско-рекреационной сферы // Экономика и предпринимательство. 2017. № 5-1 (82). С. 50–53. EDN: YRCSLR.
7. Лебедев К.А. Конкуренция как фактор развития регионального рынка туристских услуг // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2016. Т. 9. № 2. С. 52–56. EDN: XEGEWF.
8. Маркова О.В., Кригульская К. К. Кадровый дефицит гостиничного бизнеса в современной экономике // Вестник Московского Международного Университета. 2024. № 1 (1). С. 149–154. EDN: ORWBEN.
9. Николаев И.В. Успешные практики управления гостиничным предприятием в условиях кризиса на примере AZIMUT HOTELS // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: сб. науч. ст. по итогам XIX Междунар. науч.-практ. конф. 2024. С. 84–88. EDN: DHXTIE.
10. Романишина Т.С., Логанова А.А. Теоретический дискурс о природе применения бренд-коммуникаций в системе антикризисного управления в приложении к практике гостиничного бизнеса // Сервис plus. 2023. Т. 17. № 4. С. 118–130. DOI: 10.5281/zenodo.10611514. EDN: GJKTFY.
11. Савина Н.М. Совершенствование качества гостиничных услуг с целью повышения лояльности и удовлетворения гостей // Collegium Linguisticum–2024: тез. докл. Ежегод. конф. Студенческого науч. общества МГЛУ. 2024. С. 188–189. EDN: BXSASM.
12. Табачникова А.А., Табачникова В.М. Возможности бутик-отелей для формирования кастомизированного взаимодействия с потребителями гостиничных услуг // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 444–449. EDN: NDGWZO.
13. Шариков В.И., Лебедева О.Е. Совершенствование регулирования партнерских отношений в сфере туризма // Экономика и предпринимательство. 2018. № 6 (95). С. 654–657. EDN: URB LIS.
14. Юдина Е.В., Лебедев К.А. Совершенствование управления туристскими предприятиями на региональном уровне // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-2 (89). С. 200–203. EDN: YVIWIO.
15. Birenboim A., Wang L.M., Zuckerman Farkash M., Shane R. The differential impact of crises on tourism // Annals of Tourism Research Empirical Insights. 2023. Vol. 4. No. 2. P. 100108. DOI: 10.1016/j.annale.2023.100108. EDN: FSJHGG.
16. El-Said O. A., Elhoushy S., Smith M., Youssif M. Crisis-driven innovation in hospitality: How do international hotel chains innovate to recover from a global crisis? // International Journal of Hospitality Management. 2024. Vol. 120. P. 103758. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103758. EDN: TXRBKD.
17. Lee S., Song H.J., Yoon H., Kim C.-S., Ham S. Resilience of the hospitality industry during crises: A comparison between the 2008 financial crisis and COVID-19 // International Journal of Hospitality Management. 2024. Vol. 116. P. 103622. DOI: 10.1016/j.ijhm.2023.103622. EDN: SACZGR.
18. Liu L.-W., Pahrudin P., Tsai C.-Y., Lee H. Disaster, risk and crises in tourism and hospitality field: A pathway toward tourism and hospitality management framework for resilience and recovery process // Natural Hazards Research. 2024. Vol. 4. No. 4. P. 653–668. DOI: 10.1016/j.nhres.2024.06.001. EDN: SKZBKT.