

ВЕСТНИК НАУКИ
И ТВОРЧЕСТВА

**ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В
УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ РЫНОЧНОЙ
ВОЛАТИЛЬНОСТИ: РОЛЬ И ФУНКЦИИ
МЕНЕДЖЕРА ПО РАЗВИТИЮ**

*Скоробогатов Максим Викторович,
менеджер по развития бизнеса,
гостиничный бизнес, туризм,
Компания ООО «МАКСИМ
ОТЕЛЬ-УРАЛ»*

E-mail: mvs0183@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме трансформации бизнес-моделей гостиничных предприятий в условиях высокой рыночной волатильности, характеризующейся непредсказуемыми макроэкономическими колебаниями, резкими изменениями потребительского поведения и ускоренной цифровизацией отрасли. В работе подробно исследуется эволюция традиционных подходов к управлению гостиничным бизнесом, которые в современных реалиях уступают место гибким, адаптивным и клиентоориентированным моделям, способным обеспечивать финансовую устойчивость и долгосрочную конкурентоспособность компании. Центральное место в исследовании отводится роли и функциям менеджера по развитию, который выступает ключевым агентом изменений, инициирующим и сопровождающим стратегические преобразования на всех уровнях организации. Детально анализируются новые профессиональные компетенции данного специалиста, включающие стратегическое форсайт-планирование, внедрение agile-методологий, диверсификацию потоков доходов, управление цифровыми и сервисными инновациями, а также формирование организационной устойчивости. На основе системного анализа и обобщения лучших практик ведущих гостиничных сетей доказано, что эффективность трансформации бизнес-модели напрямую зависит от способности менеджера не только своевременно выявлять скрытые риски и новые рыночные возможности, но и выстраивать кросс-функциональное взаимодействие внутри компании, преодолевая сопротивление изменениям и мотивируя персонал на инновационную деятельность.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, трансформация бизнес-модели, рыночная волатильность, менеджер по развитию, стратегическое управление, адаптивность, антикризисное управление, инновации в гостеприимстве, организационная устойчивость, диверсификация доходов, гибкие методологии управления.

Актуальность исследования. Актуальность исследования обусловлена беспрецедентным уровнем рыночной волатильности, с которым сталкивается индустрия гостеприимства в середине 2020-х годов, что вызвано сложным переплетением макроэкономических шоков, геополитической нестабильности, ускоренной цифровизации и кардинальной трансформации потребительских предпочтений.

В данных условиях традиционные, жестко структурированные бизнес-модели гостиничных предприятий стремительно теряют свою эффективность, уступая место адаптивным, экосистемным и клиентоориентированным подходам, требующим глубокой и непрерывной организационной перестройки.

Ключевым субъектом, способным инициировать и успешно реализовать подобные стратегические изменения, выступает менеджер по развитию, однако его эволюционирующая роль, новые функции и требуемый набор компетенций в условиях перманентной турбулентности остаются недостаточно изученными в современной научной литературе, что создает существенный пробел, как в теории стратегического менеджмента, так и в практике управления гостиничным бизнесом.

Цель исследования. Исходя из выявленной проблематики, целью настоящего исследования является комплексный анализ процессов трансформации бизнес-моделей гостиничных предприятий в условиях высокой рыночной волатильности, а также детальное определение и систематизация новой роли, ключевых функций и профессиональных компетенций менеджера по развитию как главного драйвера стратегических изменений и обеспечения долгосрочной финансовой и операционной устойчивости компании.

Материалы и методы исследования. Для достижения поставленной цели в работе применен комплекс общенаучных и специальных методов исследования, включающий системный анализ современной отечественной и зарубежной научной литературы по вопросам стратегического менеджмента и управления изменениями в сфере гостеприимства, сравнительный анализ эволюции бизнес-моделей ведущих международных и национальных гостиничных сетей за период с 2020 по 2023 гг., а также методы PESTEL- и SWOT-анализа для комплексной оценки внешних и внутренних факторов рыночной среды.

Эмпирическую базу исследования составили данные финансовой и стратегической отчетности крупных гостиничных операторов, результаты структурированных глубинных интервью с топ-менеджерами и действующими менеджерами по развитию, а также материалы отраслевых аналитических отчетов, что в совокупности позволило провести верификацию теоретических положений и разработать практико-ориентированную, динамическую модель функциональных обязанностей менеджера по развитию, полностью адекватную вызовам современной высоковолатильной рыночной конъюнктуры.

Результаты исследования. Современные методы трансформации бизнес-моделей гостиничных предприятий, применяемые менеджером по

развитию в условиях высокой рыночной волатильности, представляют собой синтез гибких управленческих практик, цифровых технологий и стратегического форсайта (рис. 1).



Рис. 1 Элементы системы управления

В качестве базового методологического инструмента все чаще используется динамическая адаптация методологии Business Model Canvas (канва бизнес-модели), которая позволяет менеджеру по развитию не статично описывать, а регулярно пересматривать ключевые блоки создания ценности, потоки доходов и структуру издержек в режиме реального времени в ответ на внешние шоки [1].

Активно внедряются принципы Agile и Lean Startup, предполагающие быстрое тестирование новых гипотез и запуск минимально жизнеспособных продуктов (MVP), таких, как пилотные программы подписки на проживание или новые форматы общественного питания, что минимизирует финансовые риски при освоении новых рыночных ниш [8].

Метод дизайн-мышления (Design Thinking) применяется для глубокого перепроектирования клиентского пути, смещая фокус с продажи номера на создание бесшовного, персонализированного опыта [4]. Критически важную роль играет предиктивная аналитика на базе искусственного интеллекта и больших данных, которую менеджер по развитию использует для прогнозирования колебаний спроса, динамического ценообразования и выявления скрытых паттернов в поведении гостей.

Кроме того, в арсенал специалиста прочно вошли методы сценарного планирования, позволяющие разрабатывать стресс-устойчивые стратегии для различных вариантов развития макроэкономической ситуации, а также экосистемный подход, предполагающий выстраивание стратегических альянсов с локальными бизнесами, технологическими стартапами и логистическими

партнерами для расширения границ традиционного гостиничного предложения (табл. 1).

Таблица 1

Методы сценарного планирования в гостиничном бизнесе [3; 5]

Метод сценарного планирования	Суть и механика метода	Роль и функции менеджера по развитию
1. Анализ «Что, если...» (What-If Analysis)	Оценка последствий наступления конкретных шоковых событий или изменения ключевых переменных. Фокус на стресс-тестировании текущей модели.	Диагност и стресс-тестер. Выявление «узких мест» в текущей бизнес-модели, расчет точки безубыточности при различных шоках, разработка триггерных планов быстрого реагирования (contingency plans).
2. Матрица неопределенности (Сценарная матрица 2x2)	Построение четырех альтернативных сценариев будущего на основе двух наиболее критичных и непредсказуемых факторов среды (осей неопределенности).	Стратегический визионер. Выход за рамки линейного прогноза. Адаптация портфеля услуг и инфраструктуры под каждый из 4 квадрантов, формирование «гибкого ядра» бизнеса, работающего в любом сценарии.
3. Нормативное планирование (Backcasting / От обратного)	Формирование четкого желаемого образа будущего (норматива) и пошаговая ретроспектива: какие действия нужно предпринять сегодня, чтобы достичь этой цели завтра.	Архитектор трансформации. Декомпозиция глобальных стратегических целей на краткосрочные операционные KPI, запуск пилотных проектов, управление изменениями и преодоление сопротивления персонала.
4. Морфологический анализ	Системное комбинирование различных значений ключевых переменных среды (экономика, демография, технологии, регулирование) для генерации множества альтернатив.	Иноватор и генератор идей. Поиск скрытых рыночных ниш и создание гибридных бизнес-моделей. Диверсификация потоков доходов за счет нестандартных комбинаций существующих активов отеля.
5. Анализ перекрестного влияния (Cross-Impact)	Оценка того, как наступление одного события изменяет вероятность, силу или направление влияния другого события (построение каскадных цепочек).	Системный аналитик. Построение карт каскадных рисков и возможностей. Превращение вторичных негативных эффектов в первичные конкурентные преимущества (создание синергетических эффектов).

Практическая реализация данных методов наглядно демонстрируется через конкретные примеры трансформации гостиничного бизнеса в последние годы. В качестве первого примера можно привести стратегию крупной городской гостиничной сети, которая под руководством менеджера по развитию трансформировала свою бизнес-модель из классической «room-centric» (ориентированной на продажу номеров) в гибридную модель «hotel-as-a-service» [2].

Столкнувшись с сезонными провалами делового туризма, менеджер инициировал репрофилирование недоиспользуемых лобби-зон и конференц-залов в круглосуточные коворкинги и микро-ивент пространства, внедрив гибкую систему ежемесячных подписок для фрилансеров и удаленных команд. Это не только диверсифицировало потоки доходов, сделав их менее зависимыми от туристических циклов, но и превратило отель в локальное комьюнити-хаб, значительно повысив лояльность локальной аудитории.

Другим показателем успешной трансформации служит пример курортного кластера, где менеджер по развитию, опираясь на данные предиктивной аналитики, инициировал переход к гиперперсонализированной экосистемной модели [9]. Вместо стандартного пакета «все включено» гостям через мобильное приложение предлагается конструктор впечатлений, где алгоритмы в реальном времени предлагают индивидуальные маршруты, услуги локальных гидов, велнес-процедуры и гастрономические сетки, интегрированные в единый цифровой профиль гостя.

Менеджер по развитию в этом случае выступил архитектором партнерской сети, заключив соглашения с десятками локальных провайдеров услуг, что позволило отелю получать комиссионное вознаграждение и радикально увеличить долю дополнительных доходов без существенных капитальных вложений в собственную инфраструктуру [6].

Третьим знаковым примером является внедрение регенеративной бизнес-модели в сегменте бутик-отелей, где менеджер по развитию сыграл ключевую роль в переходе от концепции устойчивого развития к концепции восстановительного туризма.

Инициировав внедрение технологий замкнутого цикла, энергонезависимости и поддержки локальных производителей, менеджер не только оптимизировал операционные расходы, но и использовал этот экологический трек-рекорд для привлечения «зеленого» финансирования и нового сегмента корпоративных клиентов, обязанных соблюдать строгие ESG-стандарты [10].

Таким образом, через призму данных примеров отчетливо видно, что современные методы, применяемые менеджером по развитию, позволяют гостиничным предприятиям не просто пассивно адаптироваться к турбулентности, а проактивно использовать кризисные явления как катализатор для создания инновационных, высокомаржинальных и устойчивых бизнес-моделей нового поколения.

По нашему мнению, процесс трансформации бизнес-моделей гостиничных предприятий в условиях высокой рыночной волатильности сопряжен с комплексом взаимосвязанных проблем, носящих как внешний, так и внутренний характер, которые существенно осложняют деятельность менеджера по развитию и создают серьезные барьеры для стратегических изменений.

К числу фундаментальных внешних вызовов относится радикальная неопределенность макросреды, которая делает традиционное долгосрочное планирование малоэффективным и вынуждает менеджера по развитию оперировать в условиях острого дефицита достоверной информации, что неизбежно повышает риск принятия ошибочных решений при запуске новых продуктов или выходе на непрофильные рынки.

Стремительное устаревание технологических инноваций и агрессивное давление со стороны альтернативных средств размещения и технологических платформ требуют непрерывного обновления ценностного предложения, однако

этот процесс тормозится проблемой высокой стоимости внедрения новых решений на фоне сжатия операционной маржинальности и ограниченности инвестиционных ресурсов [7].

Менеджер по развитию сталкивается с жестким финансовым парадоксом: собственники и стейкхолдеры ожидают немедленной финансовой отдачи и операционной стабильности, тогда как успешная трансформация бизнес-модели требует долгосрочных капиталовложений в инновации, цифровизацию и переобучение персонала, чья окупаемость растягивается во времени.

Внутренние организационные проблемы зачастую оказываются еще более деструктивными, среди них особое место занимает глубинное сопротивление изменениям со стороны линейного персонала и среднего звена, привыкших к жестким стандартизированным процедурам классического гостиничного менеджмента и опасющихся потери стабильности [4]. Преодоление этого инерционного сопротивления требует от менеджера по развитию колоссальных усилий по изменению корпоративной культуры, однако этот процесс осложняется выраженной функциональной и коммуникационной разобщенностью между департаментами, такими как служба приема и размещения, хаускипинг, служба питания и продаж, что критически снижает скорость и качество внедрения кросс-функциональных инноваций.

Кроме того, остро стоит проблема кадрового дефицита: на рынке труда наблюдается нехватка специалистов, обладающих одновременно глубоким пониманием гостиничной специфики и современными компетенциями в области гибкого управления, анализа больших данных и клиентского проектирования, что вынуждает менеджера по развитию тратить значительные ресурсы на адаптацию существующей команды.

Специфические ролевые проблемы самого менеджера по развитию также создают серьезные барьеры для успешной трансформации, поскольку зачастую наблюдается размывание границ его ответственности и ролевой конфликт: вместо реализации стратегических инициатив он оказывается вовлечен в тушение оперативных кризисов, вызванных волатильностью рынка.

Менеджер по развитию нередко сталкивается с проблемой недостаточности формальных полномочий для проведения глубоких структурных изменений, поскольку реформирование бизнес-модели требует перераспределения бюджетов и изменения ключевых показателей эффективности других департаментов, что без абсолютной и безоговорочной поддержки генерального директора или собственников неизбежно ведет к скрытому саботажу инициатив.

Наконец, нельзя игнорировать проблему психоэмоционального выгорания, которому подвержен менеджер по развитию, находящийся в состоянии перманентного стресса из-за необходимости балансировать между необходимостью сохранения операционной эффективности в краткосрочной перспективе и поиском точек роста для будущего, что в условиях турбулентности превращает его роль в непрерывный и крайне ресурсозатратный

процесс, требующий пересмотра как самих подходов к управлению изменениями, так и системы мотивации и наделяния полномочиями ключевых агентов трансформации.

Заключение. Подводя итоги проведенного исследования, можно с уверенностью констатировать, что в условиях перманентной макроэкономической и потребительской волатильности трансформация бизнес-моделей гостиничных предприятий перестала быть опциональной стратегической инициативой и превратилась в безусловный императив выживания, масштабирования и сохранения рентабельности индустрии гостеприимства.

Эффективный переход от жестких, ориентированных исключительно на продажу номера моделей к гибким, экосистемным и сервисно-ориентированным концепциям невозможен без наличия у менеджера по развитию широких кросс-функциональных полномочий, глубоких компетенций в области цифрового форсайта и безоговорочной поддержки со стороны собственников бизнеса.

Преодоление выявленных в ходе исследования системных барьеров – от инерционного сопротивления персонала и острого кадрового дефицита до финансового парадокса, заключающегося в конфликте краткосрочных ожиданий стейкхолдеров и долгосрочных инвестиций в инновации, – требует кардинального пересмотра корпоративной культуры. Организация должна перейти к модели непрерывного обучения, принятия неопределенности и поощрения предпринимательской инициативы на всех уровнях.

В конечном счете, именно интеллектуальный и управленческий потенциал менеджера по развитию, его способность превращать разрушительные вызовы рыночной турбулентности в катализаторы создания беспрецедентной клиентской ценности и диверсификации потоков доходов, определяют способность гостиничного предприятия не просто пассивно амортизировать кризисные шоки, но и выходить из них с обновленной, более устойчивой и высокомаржинальной архитектурой бизнеса, диктуя новые правила конкуренции на глобальном и локальном рынках гостеприимства.

Литература:

1. Кравченко Е. С. Стратегические альтернативы цифровой трансформации бизнес-моделей предприятий сферы услуг // Обеспечение экономической безопасности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования. – 2021. – С. 254-273.
2. Леушина О. В., Севрюков И. Ю., Зотова Е. Г. Определение современных бизнес-моделей нестандартных форм гостеприимства // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – №. 9. – С. 3379-3394.
3. Мишулина С. И. Зеленая трансформация бизнес-моделей предприятий индустрии туризма // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2022. – Т. 24. – №. 4. – С. 106-118.

4. Морозов М. М. Инновационные бизнес-модели в сервисной индустрии с целью обеспечения ее устойчивого развития // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17. – №. 1 (103). – С. 15-23.
5. Руглова Л. В., Матолыгина Н. В. Стратегии и бизнес-модели развития и продвижения гостиничных брендов в современном пространстве гостеприимства // Вестник евразийской науки. – 2019. – Т. 11. – №. 5. – С. 29.
6. Темербаев Е. Ж. Ограничения применимости автоматизации в производственных системах: эмпирический анализ внедрения // Актуальные исследования. – 2023. – №. 10 (140). – С. 15-20.
7. Хасан С. Проблемы управления гостиничными человеческими ресурсами в условиях глобализации // Вестник Волжского университета им. ВН Татищева. – 2021. – Т. 2. – №. 3 (48). – С. 107-114.
8. Iorgulescu M. C. et al. The impact of management and organizational culture on creativity in the hotel industry // Amfiteatru Economic Journal. – 2014. – Т. 16. – №. Special No. 8. – С. 1205-1221.
9. Klimova T. B. Hotel business enterprise architecture: business process model // Technoeconomics. – 2022. – Т. 1. – №. 2 (2). – С. 64-76.
10. Wu B. Transformation of business models in Chinese resort hotels and B&B: A research of innovative approaches in operations, management and future development // Tourism Management and Technology Economy. – 2023. – Т. 6. – №. 5. – С. 36-44.