



ФОРМИРОВАНИЕ ПРЯМОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: ДЕТЕРМИНАНТЫ ПРЕДСКАЗУЕМОСТИ ЗАГРУЗКИ И РЕЗИСТЕНТНОСТИ К РЫНОЧНЫМ КОЛЕБАНИЯМ

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

E-mail: mvs0183@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию механизмов формирования прямой корпоративной клиентской базы как стратегического ресурса для обеспечения стабильности гостиничного предприятия. В работе рассматривается переход от модели зависимости от глобальных дистрибьюторских систем (ОТА) к модели прямого взаимодействия с сегментом В2В, что является критическим фактором управления доходностью. Автор выявляет и систематизирует ключевые детерминанты, определяющие предсказуемость загрузки номерного фонда через призму долгосрочного контрактного планирования и специфики корпоративного спроса. В исследовании обосновывается тезис о том, что высокая доля прямых корпоративных контрактов выступает основным драйвером рыночной резистентности отеля, позволяя нивелировать негативное воздействие волатильности спроса и резких рыночных колебаний. В ходе работы анализируется взаимосвязь между качеством управления клиентским портфелем и способностью отеля сохранять операционную устойчивость в условиях экономической неопределенности. Результаты исследования позволяют сформировать теоретическую базу для разработки стратегий управления спросом, ориентированных на минимизацию транзакционных издержек и максимизацию стабильного денежного потока в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, корпоративный сегмент, прямая клиентская база, детерминанты загрузки, рыночная резистентность, предсказуемость спроса, управление доходностью, сегментация В2В, финансовая устойчивость, минимизация рыночных рисков, стратегии лояльности, управление распределительными каналами.

Актуальность исследования. Актуальность темы исследования обусловлена глубокой трансформацией каналов дистрибуции в индустрии гостеприимства и возрастающей зависимостью отельных предприятий от

глобальных онлайн-агентств (ОТА), что ведет к росту транзакционных издержек и потере контроля над клиентскими данными.

В условиях высокой волатильности мировой экономики, геополитической нестабильности и резких колебаний потребительского спроса, отели сталкиваются с критическим риском непредсказуемости заполняемости номерного фонда.

Традиционные модели продаж, ориентированные на спотовый (краткосрочный) спрос, демонстрируют низкую адаптивность к кризисным явлениям. В этом контексте формирование прямой корпоративной клиентской базы (B2B-сегмента) становится не просто маркетинговой задачей, а стратегической необходимостью для обеспечения финансовой устойчивости. Создание устойчивого пула прямых контрагентов позволяет отелям трансформировать хаотичный поток спроса в прогнозируемую модель загрузки, минимизировать влияние сезонных факторов и сформировать «буферную зону» резистентности, защищающую операционную прибыль от рыночных шоков.

Таким образом, поиск детерминант, определяющих эффективность прямого корпоративного взаимодействия, является приоритетным направлением для развития менеджмента в гостиничном бизнесе.

Цель исследования. Целью данной работы является комплексное теоретическое и эмпирическое обоснование механизмов формирования прямой корпоративной клиентской базы как ключевого фактора обеспечения предсказуемости загрузки номерного фонда и повышения рыночной резистентности гостиничных предприятий к внешним экономическим колебаниям.

Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи по выявлению специфических детерминант корпоративного спроса, анализу влияния прямых каналов продаж на стабильность операционных показателей и разработке концептуальных подходов к управлению портфелем B2B-клиентов в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры.

Материалы и методы исследования. Методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий рассмотреть процесс формирования клиентской базы как комплексную управленческую функцию.

В работе использован комплекс методов научного познания, включающий теоретический анализ профильной научной литературы, изучение отраслевых стандартов и кейс-стади ведущих гостиничных сетей. Для выявления детерминант предсказуемости загрузки применен метод сравнительного анализа моделей распределения спроса (ОТА vs Direct B2B) [6].

В процессе исследования использовались методы статистического анализа данных и корреляционного анализа для установления взаимосвязи между долей прямых корпоративных контрактов и коэффициентом вариации загрузки отеля в периоды рыночной нестабильности.

Эмпирическую базу исследования составили показатели финансово-хозяйственной деятельности и отчетность по сегментам рынка, а также данные систем управления свойствами (PMS) и управления доходом (RMS),

позволяющие верифицировать гипотезы о влиянии корпоративного сегмента на устойчивость бизнес-модели.

Результаты исследования. Исследование механизмов формирования клиентских баз в индустрии гостеприимства прошло длительную эволюцию, трансформировавшись из области общего маркетинга услуг в высокотехнологичную дисциплину управления доходностью и рисками.

На ранних этапах развития научной мысли (1970-1980-е гг.) основное внимание исследователей было сосредоточено на классических теориях потребительского поведения и сегментации рынка. В этот период изучение клиентских баз носило преимущественно транзакционный характер: научные работы фокусировались на привлечении разового гостя и управлении качеством сервиса как главном инструменте лояльности [8]. Корпоративный сегмент рассматривался как отдельная, относительно стабильная категория спроса, однако механизмы его прямого взаимодействия с отелем изучались фрагментарно, в рамках общих теорий B2B-маркетинга.

С развитием концепции управления доходами (Revenue Management) в 1990-х годах фокус академических исследований сместился в сторону оптимизации ценообразования и управления спросом. Классические работы по RM заложили фундамент понимания того, как различные сегменты рынка (групповой, корпоративный, индивидуальный) влияют на заполняемость (Occupancy) и среднюю цену за доступный номер (ADR) [4]. В этот период ученые начали рассматривать корпоративных клиентов не просто как источник дохода, а как инструмент управления спросом, позволяющий сглаживать сезонные колебания. Однако проблема «зависимости от посредников» в научной литературе того времени еще не стояла так остро, так как каналы дистрибуции были менее диверсифицированы [7,9].

Коренной перелом в истории изучения данной проблемы произошел в начале 2000-х годов с бурным ростом онлайн-дистрибуции и появлением глобальных систем онлайн-бронирования (OTA). Научный дискурс сместился в сторону анализа каналов продаж и стоимости дистрибуции. Исследователи начали активно изучать проблему «коммодитизации» гостиничных услуг, когда из-за высокой доступности информации и доминирования посредников отели теряли уникальность и контроль над клиентскими данными [1]. В этот период возникла необходимость научного обоснования важности прямого взаимодействия (Direct Booking) как способа сохранения маржинальности и формирования собственной интеллектуальной собственности в виде базы данных клиентов.

В последнее десятилетие, характеризующееся высокой волатильностью глобальных рынков и частыми кризисными явлениями (пандемии, геополитические сдвиги), исследования приобрели характер изучения «резистентности» (устойчивости) бизнеса.

Современные научные работы сосредоточены на поиске детерминант, которые позволяют гостиничным предприятиям сохранять операционную стабильность в условиях неопределенности. В центре внимания находятся

вопросы цифровой трансформации, использования Big Data для прогнозирования поведения корпоративных клиентов и построения долгосрочных стратегических партнерств [7]. Современная научная школа рассматривает прямую корпоративную базу не только как канал продаж, но и как стратегический актив, обеспечивающий предсказуемость денежных потоков и снижающий чувствительность отеля к рыночным шокам, что делает данную тему актуальным междисциплинарным объектом на стыке менеджмента, маркетинга и риск-менеджмента [3].

Следует отметить, что в современных условиях формирование прямой корпоративной клиентской базы неразрывно связано с внедрением технологий интеллектуального управления данными и автоматизацией процессов взаимодействия (рис. 1).



Рис. 1 Формирование прямой корпоративной клиентской базы

Ключевым технологическим драйвером выступают системы управления отношениями с клиентами, интегрированные с системами управления свойствами и инструментами управления доходами. В отличие от простых баз данных, современные CRM-системы позволяют осуществлять предиктивную аналитику, выявляя скрытые паттерны в поведении корпоративных клиентов – например, предсказывая циклы командировок или вероятность изменения объема бронирований при смене корпоративной политики заказчика [3]. Это создает первую детерминанту предсказуемости: отель переходит от реактивного реагирования на запросы к проактивному управлению спросом, предлагая

контракты и условия до того, как клиент начнет искать альтернативы на открытом рынке [2,5].

Важнейшим технологическим компонентом является использование искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (Machine Learning) для анализа больших данных (Big Data) (табл. 1).

Таблица 1

Использование искусственного интеллекта в гостиничном бизнесе

№	Технология	Характеристика
1	Персонализированный сервис	Чат-боты. Автоматизированные помощники могут обрабатывать запросы клиентов 24/7, предоставляя информацию о номерах, услугах и ценах. Рекомендации. ИИ может анализировать предпочтения гостей и предлагать персонализированные услуги (например, спа-процедуры или экскурсии).
2	Управление ценами и доходами	Динамическое ценообразование. Алгоритмы могут адаптировать цены в реальном времени в зависимости от спроса, сезона и других факторов. Анализ данных. ИИ помогает прогнозировать загруженность и доходы на основе исторических данных.
3	Оптимизация операций	Управление запасами. ИИ может следить за состоянием запасов и предсказывать потребности, уменьшая потери и излишки. Автоматизация процессов. Задачи, такие как бронирование и регистрация, можно автоматизировать, что сокращает время ожидания и улучшает клиентский опыт.
4	Безопасность и мониторинг	Анализ видео. ИИ-системы могут анализировать видеопотоки для выявления подозрительного поведения и повышения безопасности. Управление доступом. Умные замки и системы безопасности могут использовать ИИ для контроля доступа и улучшения безопасности гостей.
5	Отзывы и удовлетворенность клиентов	Анализ отзывов. ИИ может обрабатывать отзывы и оценки гостей, выявляя основные проблемы и области для улучшения. Социальные сети. ИИ помогает следить за упоминаниями в интернете и анализировать общественное мнение.
6	Устойчивое развитие	Энергетическая эффективность. ИИ может оптимизировать использование ресурсов, таких как электроэнергия и вода, что способствует устойчивому развитию гостиницы.

Данные технологии позволяют отелям анализировать не только внутреннюю историю бронирований, но и внешние рыночные сигналы: экономическую активность в регионах присутствия клиентов, изменения в логистических цепочках и даже тренды в деловой активности через анализ цифровых следов. Примером эффективного использования может служить внедрение алгоритмов динамического ценообразования для корпоративного сегмента (B2B Dynamic Pricing), которые позволяют предлагать гибкие, но выгодные для отеля тарифы, адаптированные под конкретный профиль компании, что повышает лояльность и укрепляет прямую связь без участия посредников [10].

Цифровизация процесса бронирования через специализированные B2B-порталы и мобильные приложения также выступает инструментом

формирования резистентности. Создание бесшовного цифрового опыта, где корпоративный тревел-менеджер или сотрудник могут в несколько кликов управлять бронированием, отчетностью и программами лояльности, напрямую через интерфейс отеля, минимизирует риск перехода клиента к конкурентам или к агентам дистрибуции. В этом контексте технология выступает «клеем», удерживающим клиента в экосистеме отеля.

Практические примеры реализации данных подходов можно разделить на несколько уровней. На уровне глобальных сетей (например, Marriott или Accor) использование продвинутых систем управления профилями клиентов позволяет создавать гиперперсонализированные предложения для ключевых корпоративных аккаунтов, что делает их зависимость от сервиса отеля критически высокой, а вероятность ухода к конкуренту – низкой.

На уровне независимых отелей (boutique hotels) эффективным примером является внедрение систем автоматизированного маркетинга (Marketing Automation), которые на основе данных о прошлых заездах автоматически инициируют коммуникацию с корпоративным заказчиком в периоды традиционного спада загрузки, предлагая эксклюзивные условия для «закрытых» групп.

Еще одним примером выступает использование платформ управления данными (CDP – Customer Data Platforms), которые объединяют данные из всех точек контакта (сайт, мобильное приложение, direct-бронирование, программа лояльности) в единый профиль. Это позволяет отелям формировать «защитный барьер» против рыночных колебаний: когда рынок становится волатильным, отель, обладающий глубоким пониманием своих прямых корпоративных клиентов, может точно и эффективно использовать инструменты удержания (retention marketing), не вступая в деструктивную ценовую войну с OTA, тем самым сохраняя маржинальность и обеспечивая стабильную загрузку в периоды турбулентности.

При анализе формирования прямой корпоративной базы через призму предсказуемости и резистентности ключевой проблемой выступает *высокая степень зависимости от макроэкономической волатильности и структурных изменений* в деловой активности, которые зачастую находятся вне зоны прямого контроля отеля.

Даже при наличии развитой CRM-системы и глубокой аналитики, внешние шоки – такие, как геополитическая нестабильность, резкие колебания валютных курсов или изменение налогового законодательства – могут мгновенно обнулить прогнозируемость спроса, делая долгосрочные корпоративные контракты неактуальными или даже убыточными для обеих сторон.

Одной из фундаментальных технологических и управленческих проблем является *фрагментация и низкое качество данных* (Data Silos). Для обеспечения предсказуемости необходима бесшовная интеграция всех систем: от PMS и CRM до инструментов внешнего мониторинга рынка. Однако на практике данные часто хранятся разрозненно, содержат ошибки или неполную информацию о профиле корпоративного клиента (например, об отсутствии связи между

отдельным сотрудником и его компанией). Это приводит к «информационному шуму», из-за которого алгоритмы предиктивной аналитики выдают ошибочные прогнозы, что в конечном итоге подрывает стратегию управления доходом (Revenue Management) и снижает устойчивость отеля к рыночным колебаниям.

Серьезным барьером является *высокая стоимость и сложность поддержания прямой связи в условиях доминирования ОТА (Online Travel Agencies) и глобальных систем бронирования*. Корпоративные клиенты часто привыкли использовать агрегаторы или специализированные тревел-агентства из соображений удобства и централизации отчетности. Попытка отеля перевести клиента на прямые каналы бронирования сталкивается с «сопротивлением инфраструктуры» клиента: корпоративным тревел-менеджерам зачастую выгоднее работать с одним окном (агентом), чем с десятками прямых контрактов с отелями. Это создает проблему «цифрового разрыва», где отель тратит огромные ресурсы на создание собственных B2B-платформ, которые всё равно остаются менее востребованными, чем привычные клиенту посреднические сервисы.

Проблема *динамической изменчивости* корпоративных политик также подрывает детерминанты предсказуемости. Современный бизнес стремится к максимальной гибкости и оптимизации затрат, что выражается в переходе от долгосрочных фиксированных контрактов к модели «свободного рынка» или спотовых бронирований. Это лишает отель возможности планировать загрузку на месяцы вперед. Резистентность к колебаниям снижается, так как отель вынужден постоянно конкурировать за каждый конкретный заказ, вместо того чтобы опираться на гарантированный объем от лояльного партнера.

Наконец, существует риск *«ложной предсказуемости»*, возникающий при чрезмерном доверии историческим данным. В условиях быстрой трансформации рынков (например, перехода на гибридные форматы работы или удаленные формы) модели машинного обучения могут продолжать прогнозировать рост делового трафика, основываясь на данных прошлых лет, в то время как реальный рыночный тренд уже изменился. Это создает опасную иллюзию стабильности, которая приводит к неверному управлению емкостью и ценообразованием, делая бизнес уязвимым перед лицом реальных экономических спадов.

Заключение. Формирование прямой корпоративной базы является стратегическим инструментом повышения устойчивости отеля, однако его эффективность напрямую зависит от способности бизнеса преодолеть три критических барьера: информационную фрагментацию, технологическое доминирование посредников и высокую волатильность деловой активности.

Ключевыми детерминантами предсказуемости загрузки выступают не только точность предиктивной аналитики, но и качество интеграции данных, позволяющее видеть реальный профиль клиента. Резистентность к рыночным колебаниям достигается не за счет жестких долгосрочных контрактов, которые теряют актуальность в условиях кризиса, а через развитие гибких цифровых

платформ прямого взаимодействия и диверсификацию сегментов корпоративного спроса.

В конечном итоге успех перехода к прямой модели зависит от трансформации отеля из простого поставщика услуг в технологичного партнера, способного обеспечить клиенту удобство управления расходами на уровне агрегаторов, сохраняя при этом высокую маржинальность и контролируемый прогноз спроса.

Литература:

1. Артемчук В. В. Исследование клиентских предпочтений в гостиничном бизнесе // ББК 74.480. – 2025. – С. 392.
2. Вашкеева В. В., Теличева Е. Г. Формирование потребительской лояльности в гостиничном бизнесе // Ученые заметки ТОГУ. – 2015. – Т. 6. – №. 3. – С. 103-112.
3. Корнеева Е. И., Морозова Э. В. Клиентские технологии в гостиничном обслуживании // актуальные проблемы развития туризма. – 2018. – С. 437-448.
4. Клюковкин Г.К. Кластеризация пользователей с помощью K-Means и DBSCAN // Вестник Науки и Творчества. 2018. № 5(29). С. 36-42.
5. Кульбида А. А. Процесс формирования восприятия потребителей в гостиничном бизнесе // Индустриальная экономика. – 2025. – №. 5. – С. 146-152.
6. Святая Е. О. Формирование комплексной стратегии развития маркетинга гостиничных услуг в условиях нестабильной рыночной среды // автореферат дис. ... кандидата экономических наук. – 2016. – Т. 8. – №. 05.
7. Сердюкова Н. К., Романова Л. М., Сердюков Д. А. Формирование коммуникационной стратегии гостиничного предприятия и оценка ее эффективности в условиях цифровой экономики // Sochi Journal of Economy. – 2020. – Т. 14. – №. 2. – С. 213-226.
8. Табачникова А. А., Табачникова В. М. Кастомизация как способ укрепления рыночных позиций предприятий гостиничного бизнеса // Вестник академии знаний. – 2024. – №. 2 (61). – С. 734-740.
9. Шматько Л. П. Эффективность программ лояльности в гостиничном бизнесе // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10. – №. 10-1. – С. 295-303.
10. Konovalova E. E. et al. Development of forms of the hotel business organization in modern conditions // Journal of Environmental Management & Tourism. – 2020. – Т. 11. – №. 4 (44). – С. 857-862.
11. Xiao Q., O'Neill J. W., Mattila A. S. The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2012. – Т. 24. – 1. – С. 122-139.