

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

# Научно-практические рекомендации по формированию стратегического партнерства с целью повышения эффективности инновационной деятельности гостиничных предприятий

## Scientific and Practical Recommendations on the Formation of a Strategic Partnership in Order to Increase the Efficiency of Innovative Activities of Hotel Enterprises

DOI 10.12737/2306-627X-2025-14-3-4-9

Получено: 13 августа 2025 г. / Одобрено: 28 августа 2025 г. / Опубликовано: 25 сентября 2025 г.

**Галкин Д.В.**

Старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»,  
г. Москва  
e-mail: 12392@inbox.ru

**Galkin D.V.**

Senior Lecturer,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow  
e-mail: 12392@inbox.ru

### Аннотация

В статье предложена модель стратегического взаимовыгодного партнерства гостиничных предприятий и агрегаторов/поставщиков с целью роста их инновационного потенциала, на принципах взаимного интереса и рационального использования объединяемых ресурсов с применением метода сбалансированных показателей.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, показатели оценки, эффективность инновационной деятельности, гостиничные предприятия.

### Abstract

The article proposes a model of strategic mutually beneficial partnership between hotel companies and aggregators/suppliers in order to increase their innovative potential, based on the principles of mutual interest and rational use of pooled resources using the balanced indicators method.

**Keywords:** innovation potential, evaluation indicators, innovation efficiency, hotel enterprises.

### ВВЕДЕНИЕ

Формирование стратегического партнерства включает прогнозирование рисков (анализ финансовых показателей, маркетинговых тенденций, внешней среды), оперативные меры (сокращение затрат, реструктуризация долгов, оптимизация штата), стратегические изменения (пересмотр бизнес-модели, диверсификация услуг, внедрение инноваций).

Ведущая идея повышения эффективности инновационной деятельности гостиничного предприятия заключается в сохранении устойчивости компании через оперативное выявление угроз, гибкую адаптацию к изменениям и минимизацию негативных последствий кризиса при сохранении ключевых компетенций и долгосрочной конкурентоспособности. Это достигается за счёт следующих шагов.

1) Обретение баланса между краткосрочными мерами (сокращение затрат, пересмотр бюджета) и долгосрочными стратегиями (инвестиции в инновации, развитие человеческого капитала, укрепление репутации бренда).

2) Проактивное управление рисками (прогнозирование сценариев, стресс-тестирование бизнес-моделей).

3) Сохранение фокуса на повышении лояльности клиентов и сотрудников, которые становятся основой для восстановления после кризиса.

Ключевая философия гостиничного предприятия в условиях неопределенности внешней среды заключается в том, что кризисные явления воспринимаются не только как угроза, но и как возможность для трансформации, устранения системных слабостей и выхода на новый уровень развития через адаптацию к новым рыночным реалиям.

### МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирическую базу исследования составляют данные Росстата, ФНС, отчеты сетевых отелей, используется метод синтеза, системный метод, а также сравнительного анализа материалов, полученных из официальных ресурсов, в том числе нормативно-правовых актов, анализ лучших практик.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Устойчивость гостиничного предприятия определяется его способностью адаптироваться к внешним негативным изменениям среды, сохранять финансовую стабильность, поддерживать клиентскую лояльность и эффективно управлять ресурсами.

Рассмотрим принципы устойчивости и конкретные примеры их реализации через антикризисные меры в условиях неопределенности факторов внешней среды:

- финансовая стабильность обеспечивается за счет оптимизации расходов, управления дебиторской

- задолженностью, диверсификации доходов (введение гибких тарифов для поддержания стабильного уровня поступающих денежных средств);
- адаптивность к изменениям рынка через использование цифровых технологий для анализа данных, автоматизацию процессов и прогнозирования спроса (внедрение систем управления доходами (RMS) для динамического ценообразования);
  - клиентоориентированность через формирование лояльной базы гостей, персонализированный сервис и программы поощрений (рассылка персональных предложений и сбор обратной связи через CRM-систему);
  - управление персоналом повышает эффективность при поддержании мотивации сотрудников, организации обучения, предотвращении профессионального выгорания (переход на сдельную оплату труда для горничных и администраторов в период спада спроса);
  - репутационная устойчивость обеспечивается через активное управление онлайн-репутацией и прозрачные коммуникации с клиентами (использование социальных сетей для информирования о мерах безопасности проживания в период эпидемий).

До пандемии отечественные гостиничные сети для быстрой адаптации к факторам неопределенности внешней среды проводили оптимизацию экс-

плутационных затрат для поддержания финансово-экономической устойчивости своих объектов. Azimut и Radisson внедряли энергосберегающие технологии и реконструкцию зданий для снижения издержек. Radisson Blu в Сочи сократил расходы на коммунальные услуги на 15% за счет модернизации инженерных систем. Кроме того, российские отельеры реализовали меры в области развития корпоративного сегмента: отели фокусировались на MICE-туризме (мероприятия, инсентив-туры), что обеспечивало стабильный доход вне сезона. Например, гостиница «AZIMUT Сити Отель» в Хабаровске увеличила долю корпоративных клиентов до 40% к 2019 г. таким способом.

После пандемии и отечественные, и зарубежные гостиничные предприятия стали активно осуществлять переформатирование бизнес-модели. Примером из российской гостиничной практики может служить сеть Travelto, которая перевела 80% номерного фонда в долгосрочную аренду, снизив убытки с 1 млн до 600 тыс. рублей в месяц и сохранив данный показатель в постпандемийный период [2].

В Китае отели использовались как карантинные центры с четкими протоколами безопасности, что позволило сохранить доходы и доверие гостей в период COVID.

Можно выделить следующие тенденции, которые получили развитие в период реализации антикризисной стратегии гостиничного управления –



**Рис. 1.** Реализация этапов антикризисного управления гостиничным предприятием в условиях неустойчивости внешней среды [1]

цифровизация процессов, а именно внедрение бесконтактного заселения через мобильные приложения (пример: Marriott International) и кодовых замков для минимизации работы персонала службы приема и размещения, а также использование искусственного интеллекта для прогнозирования спроса и управления рисками, что давно успешно реализует сеть отелей Hilton.

Для эффективного управления человеческими ресурсами – гостиничная сеть Radisson раньше других внедрила программы психологической поддержки сотрудников и реализовала ротацию персонала (служебно-профессиональное перемещение работника в другое подразделение для освоения новых трудовых функций) для предотвращения выгорания, для профессионального развития. Сейчас опыт сети Radisson успешно перенимают гостиничные объекты и сети по всему миру, ведь данным способом можно одновременно улучшить корпоративный климат, сократить расходы на фонд оплаты труда и на обучение потенциальных новичков. Также хорошо прижился в мировой практике немецкий опыт обучения гостиничного персонала навыкам кросс-функциональной работы (например, администраторы службы размещения осваивали навыки маркетинга и продаж дополнительных услуг, которые потом применяли с наибольшей эффективностью за средний оклад в рамках отрасли).

Таким образом, ключевыми антикризисными стратегиями для сохранения устойчивости гостиничного предприятия должны стать следующие[3].

1) Диверсификация каналов продаж: размещение на агрегаторах данных о гостиничном объекте, развитие прямых бронирований через сайт, после прохождения классификации средств размещения и занесения в реестр Федеральной службы по аккредитации.

2) Гибкая ценовая политика: для эконом-сегмента – стабильные цены, для люкс-отелей – «агрессивные» скидки в пик кризиса, для корпоративных групп гостей – фиксированная цена на год.

3) Фокус на локальный рынок: упор на внутренний туризм – формирование пакетных предложений для семейного отдыха, сотрудничество с региональными туроператорами, расширение перечня гостиничных услуг до формата «Все включено», чтобы повысить спрос как можно большего количества потенциальных гостей различных возрастов и потребностей.

4) Сокращение издержек без потери качества: закрытие части номерного фонда, перевод ресторанов на индивидуальные заказы вместо концепции шведского стола. Данная мера актуальна в период сильного спада дохода и способна существенно улучшить положение компании, если гостиничное предприятие испытывает кризис в связи с низким сезоном или ввиду иных причин.



**Рис. 2.** Пути повышения устойчивости гостиничного предприятия в условиях постоянных изменений факторов внешней среды [составлено автором]

5) Партнерство с государством: участие в программах поддержки МСП (кредитные каникулы, снижение страховых взносов), как это практиковалось в России в 2020–2022 гг.

Далее рассмотрим механизм повышения эффективности гостиничного предприятия в условиях нестабильности (рис. 2).

На рисунке 2 представлен комплексный подход к управлению кризисными ситуациями в гостиничном предприятии, который объединяет внутренние и внешние факторы среды для их учета и гибкой адаптации. Своевременная диагностика состояния гостиничного предприятия позволяет выявить текущие проблемы, слабые стороны и потенциальные риски. Антикризисное прогнозирование помогает предугадывать кризисы и минимизировать их последствия. Мониторинг жизненного цикла предприятия отражает этапы развития компании (рост, зрелость, спад) для своевременной корректировки стратегии гостиничного управления: на этапе спада – фокус направлен на оптимизацию (пример, закрытие убыточных филиалов сети Azimut Hotels), на этапе роста – на инвестиции в расширение (открытие новых отелей в регионах РФ, как транслирует гостиничная сеть Ibis).

Финансовый менеджмент и финансово-экономические методы обеспечивают управление ликвидностью (поддержание резервного фонда) и реструктуризацию долгов (например, переговоры с банками о кредитных каникулах). Исторический отель «Метрополь» в Москве сократил долговую нагрузку на 40% за счет продажи непрофильных активов.

Оценка влияния внешней среды позволяет определить направления для адаптации к рыночным, политическим и социальным изменениям, маркетинг потребителя позволяет быстро провести переориентацию на новые сегменты (локальный туризм, как у сети «Azimut Hotels» в РФ). Резервный фонд позволяет создать «финансовую подушку» (объемом минимум 3–6-месячных расходов гостиничного предприятия). Инвестиционная политика как выбор низкорискованных активов (реконструкция существующих отелей вместо строительства новых). Принятие и реализация решений как итоговый этап, когда все элементы схемы должны интегрироваться в конкретные действия.

Данное исследование позволяет сделать вывод, что внедрение инноваций в гостиничном бизнесе требует системного подхода к оценке их эффективности. Для этого на практике используются количественные и качественные методы, а также показатели, позволяющие измерить влияние нововведений на ключевые показатели отеля.

Для комплексной оценки эффективности инновационной деятельности в отеле рекомендуется

сочетать несколько методов, которые позволяют минимизировать расходы без ущерба для удовлетворенности гостей и конкурентоспособности отеля.

Оценка эффективности инновационного потенциала гостиницы с помощью предложенных методов позволяет определить, насколько успешно предприятие использует свои ресурсы для генерации и внедрения инноваций, а также как это влияет на его конкурентоспособность и экономические показатели.

Регулярная оценка позволяет корректировать инновационную стратегию и повышать конкурентоспособность гостиничного предприятия.

Успешный пример следования вышеописанной методике сохранения устойчивости показала в 2020 г. сеть Radisson Hotel Group, которая объединила данные диагностики (при спаде спроса на 60%) и антикризисного прогнозирования, запустив гибридные тарифы «работа + отдых», что повысило загрузку отелей в России на 15% в течение 3 месяцев [4].

Коллaborации в гостиничном бизнесе как мощный инструмент для увеличения прибыли, привлечения новых клиентов и усиления конкурентных преимуществ позволяет получить огромные эффекты [5].

## 1. Расширение аудитории и увеличение бронирований

*Перекрестное продвижение.* Сотрудничество с ресторанами, туроператорами, SPA-салонами или местными достопримечательностями позволяет привлекать гостей из смежных сегментов. Например, совместные акции с ресторанами («ужин + проживание со скидкой») повышают средний чек и заполняемость номеров.

Отели часто предлагают гостям скидки на экскурсии или услуги партнеров, что делает их предложение более выгодным.

## 2. Создание уникального опыта

*Гиперлокальные колаборации.* Партнерство с местными производителями (например, фермерскими хозяйствами для ресторана отеля) или культурными площадками (музеями, театрами) усиливает аутентичность и привлекательность отеля. Это особенно важно для туристов, ищущих «нестандартные» впечатления.

*Технологии и инновации\*\*.* Совместные проекты с ИТ-компаниями (например, внедрение умных номеров или телемедицины) повышают уровень сервиса.

## 3. Оптимизация затрат на маркетинг

*Совместные рекламные кампании* позволяют разделение бюджета с партнерами на продвижение (например, через соцсети или email-рассылки), что снижает расходы. Например, отель и авиакомпания могут запустить совместный тариф «перелет + проживание».

Таблица 1

## Система показателей и методы оценки эффективности инновационной деятельности в отеле [составлено автором]

Наименование группы методов	Метод оценки	Пример применения
1. Финансово-экономические методы. Эти методы оценивают экономическую отдачу от инновационной деятельности	1.1. ROI (Return on Investment) ROI=Доходы-Затраты/Общая сумма инвестиций *100%	Оценка окупаемости технологий (например, внедрение PMS-системы или «умного номера»)
	1.2. Анализ динамики доходов и расходов	Сравнение показателей до и после внедрения инновации (например, рост среднего чека за счет up-selling через мобильное приложение)
	1.3. Коэффициент инновационной активности	Рассчитывается как отношение затрат на инновации к общему объему инвестиций отеля. Позволяет сравнить активность разных отелей в отрасли
	1.4. Дисконтированные денежные потоки (DCF)	- NPV (Net Present Value) – чистая приведенная стоимость инновационного проекта При NPV > 0 – проект эффективен - IRR (Internal Rate of Return) – внутренняя норма доходности. Показывает ставку, при которой NPV = 0. Чем выше IRR, тем лучше
	1.5. Срок окупаемости (Payback Period, PP)	- Время, за которое инновации окупают вложенные средства. - Дисконтированный срок окупаемости учитывает временную стоимость денег
2. Маркетинговые методы	2.1. Уровень лояльности гостей (NPS – Net Promoter Score)	Оценка удовлетворенности гостей через опросы
	2.2. Анализ отзывов и рейтингов	Мониторинг платформ агрегаторов на предмет упоминаний новых услуг (например, VR-экскурсий или роботов-консьержей)
	2.3. Конверсия бронирований	Рост бронирований после внедрения инновации (например, виртуальных туров или чат-ботов)
3. Операционные методы	3.1. Снижение трудозатрат	Пример: Роботы-уборщики сократили время обслуживания номеров на 30% в отелях Японии
	3.2. Ускорение процессов	Замер времени на выполнение задач (например, регистрация через биометрию занимает 1 минуту вместо 5)
	3.3. Энергоэффективность	Датчики движения и «умные» системы освещения снижают расходы на коммунальные услуги (пример: экономия 20–30% в отелях Marriott)
4. Качественные методы	4.1. Экспертные оценки	Аудит независимыми консультантами (например, оценка соответствия «зеленым» стандартам)
	4.2. Сравнение с конкурентами	Бенчмаркинг: Анализ, какие инновации внедрили конкуренты и как это повлияло на их показатели
	4.3. SWOT-анализ инновационного потенциала	Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в инновационной деятельности
5. Комбинированные подходы	5.1. Сбалансированная система показателей (BSC)	Оценка по 4 аспектам: 1. Финансы (ROI, доход на номер). 2. Клиенты (NPS, повторные бронирования). 3. Процессы (скорость обслуживания). 4. Обучение (внедрение VR-тренингов для персонала)
	5.2. Метод A/B-тестирования	Сравнение работы двух групп гостей: - Группа А использует традиционный check-in. - Группа В – мобильное приложение. - Анализ разницы в удовлетворенности и времени обработки
	5.3. Матричные методы (например, McKinsey/BCG)	Оценка инновационных проектов по критериям «привлекательность рынка» / «конкурентные преимущества»
	5.4. Метод анализа иерархий (МАИ, АНР)	Ранжирование факторов эффективности инноваций (например, финансирование, кадры, инфраструктура) с учётом их веса
6. Количественные и статистические методы	6.1. Индексный анализ	Индекс инновационной активности (доля новых продуктов в выручке). Индекс технологической готовности (уровень внедрения передовых технологий)
	6.2. Факторный анализ	Выявление ключевых факторов, влияющих на эффективность инноваций (например, затраты на R&D, число патентов, скорость вывода продуктов на рынок)
	6.3. Метод данных обёртки (DEA – Data Envelopment Analysis)	Оценивает эффективность инновационной деятельности относительно лучших практик в отрасли
7. Оценка нематериальных активов	Количество патентов, лицензий, ноу-хау	Индекс цитируемости научных публикаций (для высокотехнологичных компаний)

Составлено автором

*UGC-контент.* Гости, участвующие в коллаборациях (например, на мастер-классах от партнеров), чаще делятся контентом в соцсетях, что дает бесплатный пиар.

#### 4. Повышение лояльности гостей

*Программы лояльности с партнерами.* Гости получают бонусы не только за проживание, но и за пользование услугами партнеров (например, скидки в соседнем SPA). Это стимулирует повторные визиты.

*Персонализированные предложения.* Данные о предпочтениях гостей (например, любовь к вину, пешим прогулкам) позволяют отелям создавать индивидуальные пакеты с локальными винодельнями, авторами туристических маршрутов.

#### 5. Улучшение репутации и доверия

*Работа с инфлюенсерами и блогерами.* Коллaborации с тревел-блогерами (особенно среднего размера) усиливают доверие к отелю. Их аудитория более вовлечена, чем у крупных звезд.

*Поддержка локальных инициатив.* Участие в экологических или социальных проектах (например, с благотворительными фондами) укрепляет имидж бренда.

На основе вышеизложенного можно дать следующие рекомендации.

- При совпадении ценностей: партнер должен разделять философию отеля. Например, премиальный отель не должен сотрудничать с масс-маркетом.
- Юридическое оформление должно учитывать и четко прописывать условия сотрудничества, включая распределение прибыли и ответственности.

#### Литература

1. Бутрова Е.В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – № 3 – с. 579-590. – DOI: 10.18334/epp.11.3.111775
2. Галкин Д.В., Попов Л.А. Особенности кадрового менеджмента процессов сопротивления изменениям и инновациям в гостиничном предприятии // Актуальные проблемы и стратегии развития сферы туризма и гостеприимства. Сборник статей магистрантов и студентов по направлению «Гостиничное дело». Под редакцией Е.Ю. Никольской. Москва. – 2023. – С. 84-88
3. Никольская Е.Ю., Галкин Д.В., Гадимова Ф.К. Внедрение инновационных методов стимулирования спроса в деятельность гостиничного предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2023. – Т. 12. – № 2. – С. 49-55. DOI 10.12737/2306-627X-2023-12-2-49-55
4. Отчет Radisson Hotel Group за 2020–2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.radissonhotels.com/en-us/> (дата обращения: 25.03.2025)
5. Yakovenko N.V., Semenova L.V., Nikolskaya E.Y., Semenova E.Yu., Rakimbekova Zh.S., Karanashev A.Kh., Tsoy M.Ye., Azarova N.A. Innovative development of russian regions: assessment and dynamics in the context of sustainable development. Sustainability. 2024. Т. 16. № 3. С. 1271. DOI: 10.3390/su16031271

- Для измерения эффективности рекомендуется использование показателей KPI, таких как рост прямых бронирований, увеличение среднего чека, упоминаний в соцсетях.

Примером успешной колаборации является Отель в Сочи, где partnered с местным дайвинг-клубом и предлагая гостям эксклюзивные туры, рост бронирований увеличился на 25% в сезон.

#### ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За счет колаборации возможен выбор стратегии, которая поможет отелям выделяться в условиях высокой конкуренции, при этом выбор партнеров должен быть с умом и фокусироваться на создании ценности для гостей.

Можно сделать вывод, что антикризисная устойчивость достигается через системный подход, который включает все этапы от анализа текущего состояния гостиничного предприятия до принятия оперативных решений при жестком контроле расходов и учете постоянных и переменных затрат, нормировании ресурсов, оптимизации бизнес-процессов, бюджетировании затрат с привязкой к доходам, а также колаборации (развития партнерства). Успешные кейсы (как российские, так и международные) подтверждают, что прогнозирование и выявленные резервы – важнее реактивных мер, а гибкость адаптации и инновационные технологии (цифровизация, искусственный интеллект), стратегическое партнерство – становятся ключевыми инструментами в повышении конкурентоспособности в условиях неустойчивости внешней среды.

#### References

1. Butrova E.V. Features of anti-crisis enterprise management in the context of digitalization // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2021. – No. 3 – pp. 579-590. – DOI: 10.18334/epp.11.3.111775
2. Galkin D.V., Popov L.A. Features of personnel management of processes of resistance to changes and innovations in a hotel enterprise. In the collection: Current problems and strategies for the development of tourism and hospitality. Collection of articles by undergraduates and students in the field of “Hotel business”. Edited by E.Y. Nikolskaya. Moscow. – 2023. – pp. 84-88
3. Nikolskaya E.Yu., Galkin D.V., Gadimova F.K. The introduction of innovative methods of stimulating demand in the activities of a hotel company. Scientific research and development. The economics of the company. – 2023. – Vol. 12. – No. 2. – pp. 49-55. DOI 10.12737/2306-627X-2023-12-2-49-55
4. The Radisson Hotel Group report for 2020-2021 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.radissonhotels.com/en-us/> / (date of request: 03/25/2025)
5. Yakovenko N.V., Semenova L.V., Nikolskaya E.Y., Semenova E.Yu., Rakimbekova Zh.S., Karanashev A.Kh., Tsoy M.Ye., Azarova N.A. Innovative development of russian regions: assessment and dynamics in the context of sustainable development. Sustainability. 2024. Т. 16. № 3. С. 1271. DOI: 10.3390/su16031271