

УДК 35.077

A.V. Kuchumov, A.V. Chaikovskaya,  
P.Yu. Eremicheva

### DIVERSIFICATION STRATEGY AS A TOOL FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS

The article examines the role of diversification strategy as a key element of anti-crisis management in hotel enterprises. The authors analyze the features of anti-crisis management in the field of collective accommodation facilities, consider various types of diversification strategies and offer their expanded interpretation. Particular attention is paid to the nature of complex, reverse, progressive diversification in the context of crisis phenomena. Based on the conducted research, a conclusion is made that diversification allows hotel enterprises to minimize risks, increase profits and adapt to changing market conditions.

**Keywords:** anti-crisis management, hotel business, hotel management, economic crisis, diversification, strategic planning.

А.В. Кучумов<sup>1</sup>, А.В. Чайковская<sup>2</sup>,  
П.Ю. Еремичева<sup>3</sup>

### СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

В статье исследуется роль стратегии диверсификации как ключевого элемента антикризисного управления на гостиничных предприятиях. Авторы анализируют особенности антикризисного менеджмента в сфере коллективных средств размещения, рассматривают различные типы стратегий диверсификации и предлагают их расширенную интерпретацию. Особое внимание уделено характеру диверсификации комплексной, обратной, прогрессивной в контексте кризисных явлений. На основе проведенного исследования сделан вывод о том, что диверсификация позволяет гостиничным предприятиям минимизировать риски, повышать прибыль и адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, гостиничное дело, гостиничный менеджмент, экономический кризис, диверсификация, стратегическое планирование.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-73-77

Данная тематика является актуальной в контексте устойчивости и последующего развития отдельных секторов экономики. Прежде всего, необходимо понимать, что антикризисное управление – это система, выстроенная с учётом комплекса методик, знаний и навыков, инструментов и ресурсов, задействованных в решении задач по регулированию и контролю качества деятельности предприятий в условиях повышенной нестабильности сред их функционирования.

В основе формирования системы антикризисного управления лежит такое явление, как кризис, которое подразумевает любое событие или цепочку обстоятельств, воздействующих на организацию, угрожающих её целостности, конкурентоспособности, гиб-

<sup>1</sup> Кучумов А.В., доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург  
Kuchumov A.V., Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg  
E-mail: arturspb1@yandex.ru

<sup>2</sup> Чайковская А.В., директор бизнес-инкубатора, доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

Chaikovskaya A.V., Director of the business incubator, Associate Professor of the Department of Management, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg

E-mail: sasha\_chaikovska@list.ru

<sup>3</sup> Еремичева П.Ю., аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Eremicheva P.Yu., Postgraduate of the Department of Economics and Management in the Service Sector, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

E-mail: apollinochka2000@gmail.com

кости, способствующих снижению уровня прозрачности и предсказуемости результатов от принимаемых руководством решений [6].

Безусловно, в качестве одного из секторов экономики, для которых формулирование превентивных и единовременных мер является неотъемлемой фракцией системы управления, можно считать туризм. Важно осознавать, что антикризисный менеджмент в туристском бизнесе – это не только конкретные меры по предупреждению и нивелированию эффекта от возникающих кризисных явлений, но и полноценная политика, которая направлена на повышение инвестиционной, инновационной, туристской привлекательности [9]. Особенное значение обретает проблема сдерживания негативного влияния последствий кризисных явлений на гостиничную индустрию. Это обусловлено высокими финансовыми рисками, постоянно высокой конкуренцией на рынке, необходимостью реализации проактивной политики и региональными особенностями [2], [7]<sup>1</sup>.

Существуют некоторые сложности, которые требуют особых подходов при создании системы управления функционированием гостиничных предприятий в кризисных обстоятельствах, среди которых [1], [12]<sup>2</sup>:

– Необходимость сохранения баланса между сокращением издержек и поддержанием соответствия предприятия стандартам, ожиданиям потребителей.

– Антикризисный менеджмент в гостинице затрагивает как организационно-управленческий блок, так и маркетинговый, технико-технологический, психологический, производственно-логистический и др.

– Антикризисное управление коллективным средством размещения во многом построено на моделях и шаблонах. Прежде всего, стоит подчеркнуть, что с точки зрения поддержания устойчивости развития данной категории предприятий модели и шаблоны в большей степени затрагивают коммуникационную сферу, область безопасности и вопросы обеспечения непрерывности работы.

В основе системы управления гостиничным предприятием в кризисный период лежит комплекс методов и способов, сфокусированных на расширении спектра видов деятельности, с целью минимизации рисков, повышения прибыли, пересмотра специфики распределения ресурсов, адаптирования под постоянные изменения на рынке [5], [8]. Таким комплексом можно считать стратегию диверсификации.

Стратегия диверсификации в процессе формулирования и реализации антикризисного управления в гостиницах предполагает типологизацию (Табл. 1).

Таблица 1 – Типологизация стратегий диверсификации на гостиничном предприятии [1], [3], [15]

№	Типы стратегий диверсификации	Описание стратегий диверсификации
1	Концентрическая (вертикальная) стратегия	Стратегия, затрагивающая расширение ассортимента основных категорий услуг, на которых специализируется предприятие
2	Горизонтальная стратегия	Стратегия, сфокусированная на дополнительных (непрямых) видах услуг гостиничного предприятия, которые позволят расширить зоны влияния и привлечь новую аудиторию
3	Инновационно-технологическое расширение	Стратегия, направленная на формулирование алгоритмов внедрения технологий, развитие и разработку эффективных управленческих решений в области усиления конкурентоспособности гостиничного продукта за счёт применения новых технологий и совершенствования опыта их адаптации в рамках задач, связанных с удовлетворением изменяющихся потребностей клиентов
4	Конгломеративная стратегия	Стратегия, связанная с формированием потенциально новых предложений, которые во многом идут вразрез с традиционными представлениями о границах расширения перечня предложений гостиничных предприятий. Подобные стратегии рассматриваются в ситуации, когда гостиничное предприятие находится на сравнительно высоком уровне доходности и обладает определённым статусом
5	Стратегия селективного расширения	Стратегия, основанная, с одной стороны, на концентрации гостиничного предприятия на отдельных рыночных нишах, которые определяют его концептуальную составляющую, а с другой стороны, сосредоточенность на одной или нескольких целевых аудиториях

Специфика диверсификации в рамках антикризисного управления на гостиничном предприятии, независимо от её направления, заключается в расширении возможностей гостиничного предприятия как заблаговременно, так и в период борьбы с последствиями

<sup>1</sup> Hotel.PRO // Антикризисный менеджмент и управление рисками в гостиничном бизнесе. – URL: <https://hotelier.pro/management/item/antikrizisnyy-menedzhment-i-upravlenie-riskami-v-gostinichnom-biznese/>.

<sup>2</sup> CANARY Technologies // From Chaos to Control: The Essential Hotel Crisis Management Checklist. – URL: <https://www.canarytechnologies.com/post/hotel-crisis-management-checklist>.

кризиса. Расширение в большей степени касается организационно-управленческого инструментария, перечня моделей и алгоритмов. Следовательно, прослеживается необходимость рассмотреть вид и характер диверсификации (Рис. 1).



Рисунок 1 – Виды диверсификации и подходы к её реализации в рамках антикризисного управления гостиничным предприятием [4], [13]<sup>1</sup>

Необходимо отметить, что оперативная и стратегическая диверсификация неразрывно связаны, так как первая является составным компонентом второй. Отсюда следует, что дальнейший подбор и структуризация комплексной стратегии диверсификации с позиции реализации антикризисного управления коллективным средством размещения зависит от характера диверсификации в большей степени, нежели от её направления. Анализируя возможный характер диверсификации деятельности гостиниц в условиях осуществления антикризисного менеджмента, важно раскрыть ряд понятий [10], [11], [14]<sup>2</sup>:

I. **Комплексная (всеобъемлющая) диверсификация.** Эта стратегия сконцентрирована вокруг создания принципиально нового продукта или услуги на гостиничном предприятии, что отчасти может свидетельствовать о необходимости перестройки всей цепочки добавленной стоимости, пересмотре функционала внутренних департаментов, изменения целевых сегментов потребителей, так как инновация чаще всего ведёт к возможностям развития на новых смежных рынках.

II. **Обратная диверсификация.** Она предполагает стратегирование, ведущее к ликвидации гостиничного предприятия с целью перераспределения спонсором ресурсов в другие сферы либо усиления конкурентных позиций за счёт слияния с другим предприятием. В данной ситуации так или иначе нарушается целостность конкретного коллективного средства размещения как единой самостоятельно функционирующей системы.

III. **Прогрессивная диверсификация.** Данная стратегия является долгосрочным планом, который напрямую свидетельствует о расширении деятельности через увеличение коммерческого присутствия организации, в особенности это актуально для сетевых компаний. В большей степени такие планы ведут к интернационализации гостиничного бизнеса либо к освоению новых регионов в границах страны локализации.

Несомненно, правильно сформулированный план диверсификации деятельности гостиницы, в том числе как совокупности мер, упреждающих негативное влияние затяжных кризисных явлений, требует определённых антикризисных инициатив, отражающих корпоративный аспект. Таким образом, проактивность, реактивность и эластичность гостиничного предприятия как единого организма – особенности, которые могут интерпретироваться как непосредственный результат осуществления стратегий диверсификации, а также как база для прогнозирования исхода.

Так или иначе, любая стратегия расширения, реализуемая в границах гостиничного предприятия подразумевает планирование обновлений, направленных на удержание прежнего уровня конкурентоспособности и адаптивности или его повышения. Диверсификация позволяет справляться с кризисными явлениями и их влиянием в условиях гостиничного рынка за счёт формирования более комплексного, индивидуализированного и

<sup>1</sup> Free management books // Diversification Strategy. – URL: <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/ansoff-05.htm>.

<sup>2</sup> VLON Institute // Strategic Crisis Management in Hospitality and Tourism: Preparing for the Unexpected. – URL: <https://avlonshikshanicetan.com/strategic-crisis-management-in-hospitality-and-tourism-preparing-for-the-unexpected/>.

гибкого продукта, отвечающего потребностям клиентов, что может характеризовать её как комплекс не прямых предупреждающих мер.

#### Список использованных источников

1. Алексашкина Е.И., Василёнок В.Л., Негреева В.В. Антикризисное управление на предприятии: Учеб. пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 92 с.
2. Авилова Н.Л., Бакаева Ж.Ю., Аникина Л.А. Стратегии гостиничного бизнеса в кризисных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 5. – С. 22-26. – URL: <https://s.vaael.ru/pdf/2025/5-1/4127.pdf> (дата обращения: 29.06.2025).
3. Баетова Д.Р. Селективная территориальная экспансия / Д.Р. Баетова // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2017. – № 2(9). – С. 19. – EDN YTUIYT. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29419314\\_53193795.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_29419314_53193795.pdf) (дата обращения: 29.06.2025).
4. Белов А.М. Диверсификация как форма антикризисного управления промышленным предприятием / А.М. Белов, Е.А. Гришпун, Е.Э. Манохина // Экономические науки. – 2012. – № 96. – С. 23-28. – EDN PVUHUB. – URL: [https://ecsn.ru/wp-content/uploads/201211\\_23.pdf](https://ecsn.ru/wp-content/uploads/201211_23.pdf) (дата обращения: 30.06.2025).
5. Гельманова Д.А. Повышение эффективности деятельности гостиничных предприятий на основе диверсификации / Д.А. Гельманова, С.С. Скобкин // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 3. – С. 5. – EDN WWCLLL. – URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/f1e/f1ed7ed8b2d95276729d1251c78e8e8a.pdf> (дата обращения: 29.06.2025).
6. Кучумов А.В. Антикризисное управление: типология и система управления кризисами / А.В. Кучумов, П.Ю. Еремичева, И.В. Богров // Наука и бизнес: пути развития. – 2024. – № 11(161). – С. 177-181. – EDN EYCWBC. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_80261521\\_35100686.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_80261521_35100686.pdf) (дата обращения: 29.06.2025).
7. Кучумов А.В. Современный риск-менеджмент в гостиничном бизнесе и меры противодействия рискам / А.В. Кучумов, П.Ю. Еремичева // Теория и практика управления в современных условиях: сборник научных трудов по итогам III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2024. – С. 183-187. – EDN CYHVKV. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_69175223\\_10514657.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_69175223_10514657.pdf) (дата обращения: 29.06.2025).
8. Кузьменко Е.О. Изучение и анализ диверсификации как основы формирования ассортиментной политики гостиниц / Е.О. Кузьменко // Экономика и социум. – 2016. – № 11-1(30). – С. 791-794. – EDN XRPVLR. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-i-analiz-diversifikatsii-kak-osnovy-formirovaniya-assortimentnoy-politiki-gostinits?ysclid=mc54lsc7t137302128> (дата обращения: 29.06.2025).
9. Мазунова Е.Р., Костюнина А.Е. Об особенностях антикризисного менеджмента в индустрии гостеприимства // Материалы V Международной студенческой научной конференции "Студенческий научный форум". – URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013006921> (дата обращения: 30.06.2025).
10. Le J.D., Phi G.T., Le T.H. (2021). Integrating Chaotic Perspective and Behavioral Learning Theory into a Global Pandemic Crisis Management Framework for Hotel Service Providers // Service Science. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/354176542\\_Integrating\\_Chaotic\\_Perspective\\_and\\_Behavioral\\_Learning\\_Theory\\_into\\_a\\_Global\\_Pandemic\\_Crisis\\_Management\\_Framework\\_for\\_Hotel\\_Service\\_Providers](https://www.researchgate.net/publication/354176542_Integrating_Chaotic_Perspective_and_Behavioral_Learning_Theory_into_a_Global_Pandemic_Crisis_Management_Framework_for_Hotel_Service_Providers) (accessed at: 30.06.2025).
11. Lei Z. (2023). Crisis Management Strategies in the Hospitality Sector // Journal of Hotel and Business Management. – Vol. 12, Issue 2, №100048. – URL: <https://www.longdom.org/open-access-pdfs/crisis-management-strategies-in-the-hospitality-sector.pdf> (accessed at: 29.06.2025).
12. Liu L.-W., Pahrudin P., Tsai C.-Y., Hao L. (2024). 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. – Vol. 4, Issue 4. – pp. 653-668. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666592124000507> (accessed at: 30.06.2025).
13. Mansour H. A Crisis Management in the Tourism and Hospitality Industry: A Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Work // Conference: International Students Conference in Tourism Research. – URL:

[https://www.researchgate.net/publication/287993991\\_A\\_Crisis\\_Management\\_in\\_the\\_Tourism\\_and\\_Hospitality\\_Industry\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Theoretical\\_and\\_Empirical\\_Literature\\_and\\_Suggestions\\_for\\_Future\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/287993991_A_Crisis_Management_in_the_Tourism_and_Hospitality_Industry_A_Review_of_the_Theoretical_and_Empirical_Literature_and_Suggestions_for_Future_Work) (accessed at: 30.06.2025).

14. Ritchie B.W. and Jiang Y. (2021), "Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: a comparative review", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 10, pp. 3465-3493. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1480>. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijchm-12-2020-1480/full/html> (accessed at: 30.06.2025).

15. Stattev S.V., Boiarchuk A., Portna O., Dielini M., Pylypiak O. (2019). Formation of a system of anti-crisis entrepreneurship of services companies // *Journal of Entrepreneurship Education*. – Vol. 22, Special Issue 1. ISSN: 1528-2651. – URL: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-a-system-of-anti-crisis-entrepreneurship-1528-2651-22-S1-336.pdf> (accessed at: 29.06.2025).