

УДК 338.33 DOI: 10.14451/1.256.404

Стратегии диверсификации гостиничного бизнеса в контексте интенсификации коммерциализационных процессов

© 2026 **Воронова Ольга Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент, директор Высшей школы сервиса и торговли.
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ).
E-mail: ilina.olga@list.ru

© 2026 **Евграфов Аркадий Анисимович**

Кандидат военных наук, профессор, профессор Высшей школы сервиса и торговли.
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ).
E-mail: evgrafov_aa@spbstu.ru

© 2026 **Васильев Владимир Николаевич**

Специалист по учебно-методической работе Высшей школы сервиса и торговли.
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ).
E-mail: vladimirvasiliev@yandex.ru

Ключевые слова: стратегический менеджмент, отраслевой менеджмент, коммерциализация, диверсификация, гостиничный бизнес.

Данное исследование посвящено диверсификации гостиничного бизнеса в контексте коммерциализационных процессов. Актуальность работы обусловлена развитием отечественного туристического рынка и особенностями интеграционных и операционных процессов предприятий индустрии гостеприимства. В ходе исследования авторами рассмотрена сущность процесса диверсификации, систематизированы его факторы, охарактеризованы уровни коммерциализации гостиничных предприятий. По результатам исследования разработана матрица взаимосвязи уровней коммерциализации и направлений диверсификации предприятий индустрии гостеприимства, рассмотрены основные этапы проектирования стратегии диверсификации гостиничного бизнеса в контексте коммерциализационных процессов. Полученные результаты могут служить основой для дальнейшего изучения роли коммерциализации и диверсификации в развитии гостиничного сектора.

Введение

Процесс коммерциализации в сфере гостиничного бизнеса представляет собой комплекс мероприятий, направленных на проектирование и внедрение новых продуктов и технологий

на базе действующих гостиничных объектов в целях привлечения новых потребительских сегментов и увеличения объема возвратных гостей, расширения каналов поступления доходов, укрепления конкурентных преимуществ,

рыночных позиций и общей финансовой устойчивости и деловой активности предприятия.

В условиях быстрого насыщения потребительских рынков и снижения продолжительности жизненного цикла гостиничных продуктов предприятия гостиничного бизнеса сталкиваются с необходимостью усиливать процессы коммерциализации. В связи с этим диверсификация становится наиболее востребованной формой стратегии развития гостиничного предприятия [10], так как при проектировании продуктов и услуг, обеспечивающих выход на новые рынки (или его отдельные сегменты) и направленных на повышение показателей хозяйственной деятельности, эффективности распределения издержек и рисков, а также укрепления рыночных позиций, предпринимательские структуры формируют диверсифицированный продуктовый портфель.

Однако на фоне «перегрева» экономики, усиления интеграционных процессов [8] и повышения уровня неопределенности внешней среды, динамично изменяющегося потребительского спроса и формирования комфортной потребительской среды [3], а также формирования типовых стратегий и бизнес-моделей на рынке гостиничных услуг [4] подходы к обоснованию применения той или иной стратегии диверсифицированного роста гостиничных предприятий в контексте интенсификации коммерциализационных процессов требуют систематизации, что сформировало цель данного исследования.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- Сформулировать ключевые цели стратегии диверсифицированного роста в контексте гостиничного бизнеса и представить сравнительную характеристику направлений (форм) диверсифицированного роста предприятий гостеприимства.
- Рассмотреть факторы, влияющие на выбор формы диверсифицированного роста и инструменты проектирования диверсифицированных стратегий в гостиничной индустрии.
- Дать характеристику основных уровней коммерциализации, установить взаимосвязь

уровней коммерциализации гостиничных объектов, факторов их развития и форм диверсифицированного роста.

- Рассмотреть примеры применения стратегий диверсифицированного роста в практике коммерциализации предприятий отечественного гостиничного бизнеса.

Материальную базу исследования составили научные работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные различным аспектам стратегического управления организациями, включая разработки и концепции развития отдельных отраслей экономики, в частности туризма и индустрии гостеприимства, а также вопросам коммерциализации и эффективного продвижения инновационных гостиничных услуг на рынок. Методами проведения исследования выступили анализ, индукция, типологизация и сравнение.

Результаты исследования

Как отмечено в работе [5], на современном этапе развития стратегического менеджмента единый научный подход к определению термина «диверсификация» не был сформирован, однако большинство авторов определяют диверсификацию как «одновременное обслуживание нескольких рынков предприятием, имеющим в краткосрочном периоде необходимые ресурсы для производства товаров другого вида» [5]. В связи с этим становится возможным определение двух ключевых компонентов стратегии диверсифицированного роста: маркетинговая и хозяйственная (операционная) деятельность.

С точки зрения управления маркетингом, стратегия диверсификации позволяет «развить дополнительные направления бизнеса» [7], то есть «расширить границы своего присутствия: выйти на новые рынки, предложить потребителям новые товары и услуги» [11]. В условиях, когда маркетинг становится одним из ключевых инструментов повышения устойчивости предприятий сферы услуг [9], возможности диверсификации выступают ключевыми источниками коммерциализации гостиничных объектов.

В свою очередь, рассматривая диверсифицированный рост с точки зрения хозяйственной

деятельности, диверсификация «реализует идеи концентрированной децентрализации ресурсов в нескольких узлах экономической системы, которые выступают в качестве генераторов экономического роста» [10], что требует перепроектирования бизнес-моделей и системы бизнес-процессов предприятия.

В связи с этим можно выделить следующие характерные признаки стратегии диверсифицированного роста (разработано авторами на основании [2; 5; 7; 10–12]):

- Расширение продуктового ряда: введение новых продуктов или услуг, ранее не выпускаемых предприятием.
- Освоение новых рынков: выход на территории, регионы или международные рынки, ранее не охваченные бизнесом.
- Использование свободных ресурсов: эффективное использование неиспользуемых активов и мощностей путем запуска новых бизнес-направлений.
- Разнообразие каналов распределения: привлечение дополнительных путей продвижения и продаж продукции.
- Минимизация рисков: распределение рисков путём вложения капитала в разные виды деятельности, что снижает зависимость от одной сферы.
- Рост доходов и капитализации: создание новых точек роста, повышающих общую выручку и стоимость компании.
- Формирование синергического эффекта: взаимовыгодное взаимодействие между различными направлениями бизнеса.

На основании сформулированных признаков выделим ключевые цели стратегии диверсифицированного роста (разработано авторами на основании [2; 5; 7; 10–12]):

- Устойчивое развитие: обеспечение долгосрочной устойчивости бизнеса даже в условиях нестабильной экономики.
- Максимизация прибыли: получение дополнительной прибыли за счёт выхода на перспективные рынки и расширения сфер деятельности.

- Снижение рисков: уменьшение зависимости от циклических колебаний спроса в отдельных сегментах рынка.
- Повышение конкурентоспособности: укрепление позиций компании на рынке за счёт набора предложений.
- Эффективное управление активами: оптимизация использования существующих ресурсов и потенциалов предприятия.
- Укрепление имиджа: позиционирование компании как динамично развивающейся и способной отвечать современным требованиям рынка.
- Создание стоимости для акционеров: рост капитализации компании, что увеличивает привлекательность акций и повышает доверие инвесторов.

Процесс выбора определенной формы диверсификации играет важнейшую роль в развитии гостиничного бизнеса, позволяя обеспечить сбалансированный рост и максимальную адаптацию к изменениям на рынке. Правильное определение приоритетных направлений расширения бизнеса способствует укреплению конкурентных позиций компании, снижению рисков и созданию условий для устойчивого развития.

Классический подход, основанный на концепции жизненного цикла продукта, выделяет три основные группы диверсификации (виды диверсификации по форме) [6]:

1. Горизонтальная, подразумевающая выход на новые рынки со схожими товарами или услугами.
2. Вертикальная, нацеленная на интеграцию вверх или вниз по цепочке поставок (то есть на выпуск продукции, которая находится в одной производственно-технологической цепочке с основной продукцией).
3. Конгломератная (многоотраслевая), предполагающая расширение текущего ассортимента продукцией, не имеющей отношения к реализуемой ассортиментной линейке, используемым технологиям производства и освоенным рынкам сбыта.

При этом можно представить следующие типы направлений (форм) диверсифицированного роста [13]:

1. Несвязанная (неродственная) диверсификации.
2. Связанная (родственная) диверсификация.
 - Стратегия горизонтальной диверсификации.
 - Стратегия централизованной диверсификации.
3. Комбинированная диверсификация.

Несвязанная (неродственная) диверсификация характеризует выход компании в абсолютно новые отрасли, никак не связанные с её текущей деятельностью по причине «естественной необходимости перехода фирмы в другой, более перспективный бизнес, с новыми технологиями и насущными потребностями рынка» [13]. Данная стратегия используется для защиты от рисков в одном сегменте рынка и требует больших инвестиционных расходов.

Центрированная диверсификация подразумевает расширение бизнеса в смежные или родственные отрасли, сохраняя профиль и технологии деятельности компании, что позволяет экономить ресурсы и минимизировать риски благодаря наличию необходимых компетенций и технологических заделов.

Горизонтальная диверсификация связана с развитием новых продуктов или услуг, близких к уже производимым. В рамках данной стратегии компания «продолжает свой бизнес с имеющимся сырьем и персоналом, расширяя при этом горизонты своей деятельности» [13], в связи с чем «выбор стратегии <...> подразумевает работу с постоянными, прежними покупателями». Такая стратегия помогает увеличить объемы продаж и сохранить существующие компетенции.

Сравнительная характеристика стратегии несвязной (неродственной) диверсификации, стратегии централизованной диверсификации и стратегии горизонтальной диверсификации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика направлений (форм) диверсифицированного роста.

	Несвязанная (неродственная) диверсификация	Центрированная диверсификация	Горизонтальная диверсификация
Цель	Выход в абсолютно новые отрасли	Расширение в родственные или смежные отрасли	Освоение аналогичных продуктов или услуг
Уровень требуемых ресурсы	Высокие расходы на изучение новых рынков	Использование имеющихся ресурсов	Небольшие капиталовложения
Потенциальные риски	Высокие риски провала, отсутствие опыта	Средние риски, возможна потеря специализации	Низкие риски, угроза перенасыщенности рынка
Преимущества	Рост общей доходности, защита от кризиса	Синергия ресурсов, экономия на масштабах	Увеличение объемов продаж, сохранение технологии
Время достижения результатов	Долгосрочный период	Средний срок	Быстрая отдача
Особенности применения в практике	Позволяет воспользоваться новыми возможностями	Использует накопленные знания и инфраструктуру	Способствует повышению конкурентоспособности

Источник: разработано авторами.

Как было отмечено ранее, коммерциализация в гостиничном бизнесе включает создание и вывод на рынок новых продуктов на базе действующих гостиничных объектов для привлечения новых потребителей, удержания постоянных гостей, расширения доходной базы, укрепления

рыночной позиции и улучшения финансового состояния.

При этом можно выделить три основных уровня коммерциализации гостиничных объектов (табл. 2).

Таблица 2. Характеристика уровней коммерциализации гостиничных объектов.

	Низкий	Умеренный	Высокий
Ассортиментная политика	Базовые основные услуги (размещение, питание)	Расширенный перечень основных услуг, базовый набор дополнительных услуг (СПА-центр, фитнес-центр, MICE-услуги)	Полный комплекс основных и дополнительных услуг, в том числе эксклюзивные продукты
Особенности технологий продвижения и продаж	Ограниченный сегмент аудитории, малое количество точек контакта, низкое развитие инструментов удержания возвратных гостей	Широкие сегменты аудитории, перечень программы лояльности, интеграция с внутриотраслевыми компаниями	Ограниченный (по цене) сегмент аудитории, уникальные маркетинговые стратегии, персонализированные предложения, активная интеграция с внутри- и кросс-отраслевыми компаниями
Система управления доходами	Неразвита	Развитые инструменты аналитики	Инструменты глубокой аналитики и прогнозирования
Положение предприятия на рынке	Нестабильное	Устойчивое	Доминирующее
Устойчивость потоков доходов	Низкая	Средняя	Высокая

Источник: разработано авторами.

В зависимости от существующего уровня коммерциализации, характера коммерциализационных процессов и стратегических целей гостиничного предприятия, причины выбора и направление диверсификации будет отличаться.

Принято считать, что основоположником концепции стратегического менеджмента является И. Ансофф, который для определения стратегии позиционирования продукта на рынке разработал матрицу «товар-рынок» (известна также как

«Матрица Ансоффа»), представленную в таблице 3.

Согласно представленной матричной модели, стратегия диверсификации оказывается эффективной лишь тогда, когда организация внедряет инновационный продукт на новом рынке либо ориентируется на новую аудиторию, что, в свою очередь, соответствует целям коммерциализации и подтверждает упомянутый ранее в исследовании тезис.

Таблица 3. Матрица «Товар-рынок» («Матрица Ансоффа») [1].

Товар \ Рынок	Старый	Новый
Старый	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Выбор диверсифицированной стратегии может быть обусловлен рядом причин:

- достижение пределов расширения основного направления бизнеса, означающее исчерпывание возможностей развития в пределах исходной сферы деятельности;
- стремление минимизировать финансовые и операционные риски путем снижения зависимости от единственной отраслевой ниши или продуктовой категории;
- намерение оптимизировать издержки производства и реализации продукции посредством эффекта масштаба и достижения синергического эффекта;
- необходимость адекватного противодействия конкурентному давлению и гибкого реагирования на изменения рыночных условий;
- потребность привлечения дополнительной ресурсной базы, включая привлечение внешнего финансирования.

Кроме того, исследование [10] выделяет дополнительные мотивирующие факторы выбора стратегии диверсификационного роста:

- невозможность достижения стратегических целевых показателей в рамках текущего портфеля товаров и услуг;
- недостаток внутренней информационной базы относительно привлекательности новых рынков и продуктов.

Выбор конкретной формы диверсификации в гостиничной индустрии определяется рядом факторов, которые существенно влияют на принятие решения руководством компании. Рассмотрим наиболее значимые из них:

1. Рыночный потенциал и динамика региона.

- Географическое положение (Наличие туристически привлекательных зон, деловых центров, транспортных узлов и культурных объектов).

- Конкурентоспособность местного рынка (количество действующих объектов, их класс и качество сервиса).
 - Экономическая активность региона (рост ВВП, покупательская способность населения и частота деловой активности).
2. Собственные ресурсы и компетенции компании.
- Отраслевой рынок труда (наличие квалифицированного персонала и управленческих кадров).
 - Технология и инфраструктура объекта (техническая оснащённость, логистика, информационные системы).
 - Рыночные позиции (бренд и репутация объекта на рынке).
3. Регулирующее воздействие государства.
- Налоговая политика (льготы и субсидии для малого и среднего бизнеса, налоговые каникулы).
 - Законодательство (санитарные нормы, правила пожарной безопасности, сертификация услуг).
 - Поддержка местных властей (программы поддержки туризма, мероприятия по привлечению туристов).
4. Риск-менеджмент и инвестиционная привлекательность.
- Макроэкономическая стабильность (инфляция, обменные курсы валюты, политическая обстановка).
 - Кредитные условия (доступность кредитов, процентные ставки, залоговые обязательства).
 - Объем и динамика рынка недвижимости и земельного рынка (стоимость недвижимости и земельных участков).
5. Изменчивость внешней среды.
- Колебания спроса (сезонность, колебания турпотоков, эпидемиологическая ситуация).

– Потребительская среда (изменения вкусов и предпочтений гостей).

6. Научно-технический прогресс.

Автоматизация процессов бронирования, умные гостиницы, мобильные приложения

Следует заметить, что для выработки оптимальной стратегии диверсификации, обеспечивающей максимальный эффект и стабильность развития гостиничного бизнеса обязателен комплексный анализ перечисленных факторов.

Помимо этого, при проектировании самого продуктового портфеля в рамках стратегии диверсификационного роста распространено применение таких инструментов, как «Матрица БКГ» и «Матрица GE McKinsey». Согласно матрице БКГ, которая связывает этапы жизненного цикла продукта с их маркетинговой перспективностью, продукты распределяются на группы по двум метрикам: горизонтальная ось показывает занимаемую долю рынка относительно конкурентов, вертикальная – темп роста рынка. В свою очередь матрица GE McKinsey помогает оценить перспективность бизнеса целиком, его отдельных направлений или товаров, так как позволяет учесть не только объем продаж, но и другие факторы: конкурентоспособность продукта и привлекательность рынка. Таким образом, разработка эффективной стратегии диверсификации должна учитывать баланс между традиционными инструментами и современными методами, адаптированными к условиям конкретного бизнеса и его окружения.

Несмотря на широкий перечень преимуществ и разнообразие причин выбора стратегии диверсифицированного роста, необходимо учитывать следующие проблемы и ограничения диверсификации: риски потери специализации и снижения качества обслуживания клиентов, сложности организационного характера и необходимость адаптации внутренних процессов к новому продуктовому портфелю и необходимость обеспечения стабильного финансирования новых проектов.

В связи с этим при разработке стратегии диверсифицированного роста на основе анализа

организационно-экономической характеристики и внешней среды предприятия необходимо заранее разработать систему критериев оценки эффективности.

Наиболее распространенным подходом к разработке таких систем является метод сбалансированной системы показателей (ССП). Как отмечено в [14; 15], сбалансированная система показателей, основанная на причинно-следственной связи, рассматривает траекторию стратегии предприятия через призму того, как и каким образом инвестиции, развитие сотрудников, внедрение информационных технологий и разработка новых продуктов способствуют повышению эффективности хозяйственной деятельности. По этой причине СПП предусматривает 4 области оценки: «финансы» (анализ рентабельности и доходности инвестиций и проч.), «клиенты» (рыночные показатели: увеличение клиентской базы, повышение конкурентоспособности и т. д.), «внутренние бизнес-процессы» (показатели хозяйственной деятельности, эффективность операций, качество и инновационность продукта) и «обучение и карьерный рост» (показатели использования трудовых ресурсов, социальные показатели труда).

Исходя из вышеизложенного, основные этапы формирования стратегии диверсифицированного развития гостиничного предприятия можно представить так (разработано авторами на основании [2; 5; 6; 10; 11; 13]):

1. Анализ текущего состояния предприятия.
 - Анализ реализуемой стратегии и внутренних возможностей предприятия.
 - Оценка внутренней среды и внешней среды.
 - Определение целей диверсификации.
2. Выбор направлений диверсификации.
 - Анализ факторов выбора формы диверсифицированного роста.
 - Анализ опыта диверсификации схожих компаний.
 - Анализ потенциального нововведения.
 - Построение матриц БКГ и GE McKinsey.

- Определение существующих барьеров реализации стратегии.
 - Оценка рисков возникновения неблагоприятной вследствие.
3. Определение конкурентов.
- Изучение конкурентов и их потенциальных возможностей.
 - Оценка способности получения дополнительной прибыли.
 - Анализ предложений конкурентов и их положения на рынке.
 - Сравнительный анализ предлагаемой диверсификации.
 - Прогноз действий.
4. Формирование системы сбалансированных показателей.
- Оценка размера потока денежных средств.
 - Оценка объема производства продукта и прибыли от него.
 - Оценка рентабельности инвестиций.
 - Оценка прибыли в сравнении с конкурирующими компаниями.
 - Оценка конкурентоспособности по ценовому и качественному показателям.
 - Оценка прочих показателей ССП.

Для наглядного представления ключевых характеристик процесса коммерциализации гостиничного бизнеса представим матрицу взаимосвязи уровней коммерциализации и направлений диверсификации гостиничных компаний (табл. 4).

Таблица 4. Матрица взаимосвязи уровней коммерциализации и направлений диверсификации гостиничных компаний.

Уровень коммерциализации	Направление (форма) диверсификации	Несвязная	Горизонтальная	Центрированная
		Выход на совершенно новые рынки, несущие минимальные корреляции с существующими операциями	Введение в ассортимент продуктов и услуг, связанных с основной деятельностью, в целях укрепления рыночных позиций	Концентрация усилий на узких сегментах рынка, близких к основным направлениям деятельности, в целях развития отдельных видов продуктов и услуг
Низкий		-	+ +	+
Умеренный		+	-	+ +
Высокий		+ +	+	-

Источник: разработано авторами.

Согласно представленным в таблице данным, для предприятий гостиничного бизнеса с низким уровнем коммерциализации наиболее актуальна горизонтальная диверсификация (+ +), обеспечивающая укрепление рыночных позиций, а также центрированная диверсификация (+), развертывание которой позволит стабилизировать деловую активность, в то время как несвязная стратегия обладает отрицательной взаимосвязью (- -), так как компании данного уровня коммерциализации не обладают ресурсами к адаптации к новым рынкам.

Для организаций с умеренным уровнем коммерциализации наиболее эффективна реализация центрированной диверсификации (+ +), которая позволит с помощью концентрирования ресурсов и решений на узких сегментах производственно-технологической цепочке развить новые продукты и определить рыночную нишу. Горизонтальная диверсификация, напротив, наименее перспективна (- -) для данных бизнес-систем, так как чрезмерное расширение ассортимента в рамках одного вида деятельности несет за собой риск потери узнаваемости и понятного рыночного образа. Однако несвязная

диверсификация (+) может быть рассмотрена как источник расширения рыночного присутствия при наличии должного объема ресурсов и данных.

Гостиничные предприятия высокого уровня коммерциализации могут успешно применять стратегии несвязной диверсификации (+ +) ввиду наличия достаточной ресурсной базы и устойчивых рыночных позиций в целях освоения новых рынков и дальнейших интеграционных процессов, а также горизонтальной диверсификации (+), позволяющей укрепить позиции на действующих рынках, охватывая более широкие потребительские сегменты. При этом стратегия централизованной диверсификации не является актуальной (- -), так как на данном уровне коммерциализации предприятия обладают достаточной высокой спецификацией ассортиментной политики, в связи с чем эффективность дальнейших диверсификационных процессов ограничена.

Раскроем основные этапы формирования стратегии диверсифицированного развития гостиничного предприятия в контексте интенсификации коммерциализационных процессов:

1. Анализ текущего состояния предприятия.
2. Выбор направлений диверсификации.
3. Прогнозирование результатов выбранной стратегии.
4. Формирование системы сбалансированных показателей.

Обсуждение

Рассмотрим примеры реализованных стратегий диверсифицированного роста в практике отечественного гостиничного бизнеса с помощью таблицы 5.

Рассмотренные примеры ярко демонстрируют, что на сегодняшнем этапе развития отечественного гостиничного бизнеса формы связанной диверсификации имеют широкое распространение, так как позволяют эффективно расширять своё действующее предложение, повышать ценность, обеспечивать «якорение» потребителей

и развивать рыночные позиции.

При этом по результатам анализа отечественного гостиничного рынка можно отметить, что многие гостиничные предприятия в рамках стратегий диверсифицированного роста выходят на следующие рынки: общественное питание, торговля, туристские услуги и проч., однако, ввиду того, что в рамках реализации данных стратегий организации используют уже освоенные ими сети поставщиков и (или) направляют свои рыночные усилия на прежнюю аудиторию, отнести их к чистой форме несвязанной диверсификации не представляется возможным.

Следует отметить, что это значительно отличает гостиничный бизнес Российской Федерации от международного рынка, где формы несвязанной диверсификации реализуются успешно (например, Hilton Worldwide Holdings выпускает вино собственной марки, Marriott International владеет авиакомпанией, InterContinental Hotels Group выпускает линию ароматов, свечей и текстиля).

Выводы

Процессы коммерциализации и диверсификации в гостиничном бизнесе обладают схожими целями и задачами, условиями и факторами реализации. Тем не менее, указанные процессы находятся в прямой и существенной взаимозависимости, учет характера которой является необходимым условием принятия эффективных управленческих решений.

Рост количества продуктов, предлагаемых гостиничным предприятием, осуществляющийся в ходе коммерциализации, сопровождается увеличением степени диверсификации его ассортиментного портфеля. При этом в зависимости от уровня коммерциализации гостиничного объекта применимость диверсификационных стратегий ограничена, на что также влияет совокупность факторов внешней и внутренней среды, систематизация которых представлена в работе.

Таблица 5. Примеры применений стратегий диверсифицированного роста в контексте коммерциализации отечественного гостиничного бизнеса.

Гостиничное предприятие	Уровень коммерциализации	Ключевые факторы, повлиявшие на диверсификацию	Тип диверсификации	Проявление диверсификации	Эффекты диверсификации в контексте коммерциализации
Cosmos Hotel Group	Высокий	<ul style="list-style-type: none"> Активные меры поддержки туризма в регионах Льготы и субсидии для построения новых отелей Активные меры поддержки туризма в регионах Высокий уровень развития транспортных узлов в регионах присутствия Высокая деловая активность в регионах присутствия Развития база материальных и организационных ресурсов 	Горизонтальная	<p>Развитие 4 брендов разной ценовой категории, уровня сервиса, технической оснащенности стилистики, в том числе в новых для компании регионах</p>	<ul style="list-style-type: none"> Спрос на договоры управления и франшизу Выход на рынки с низкой конкуренцией (Дальний Восток, Кавказ) Укрепление рыночных позиций Стабильная загрузка Распределение денежного потока для постепенного обновления инфраструктуры
Marja Villas & SPA	Умеренный	<ul style="list-style-type: none"> Расположение вблизи Санкт-Петербурга Высокий туристский спрос Удобная транспортная инфраструктура 	Горизонтальная/Невязная	<ul style="list-style-type: none"> Открытие номеров-вилл более низкой категории по более доступным ценам Открытие детского клуба 	<ul style="list-style-type: none"> Привлечение более широкой аудитории Повышение имиджа и рыночных позиций Рост общей доходности
Odiseya Wellness Resort	Умеренный	<ul style="list-style-type: none"> Высокое развитие природных ресурсов региона Высокий уровень конкурентности рынка Высокий уровень развития собственных ресурсов 	Центрированная/Невязная	Магазин собственного тепличного хозяйства	<ul style="list-style-type: none"> Повышение имиджа компании Удержание своей аудитории Рост доходности
Yard Residence	Умеренный	<ul style="list-style-type: none"> Высокий уровень гастрокультуры в регионе Расположены в центре культурной, деловой и туристической жизни Санкт-Петербурга Выстроенная система логистики 	Центрированная	Открытие ресторана Vascaud, ориентированного на молодежную аудиторию	<ul style="list-style-type: none"> Привлечение новой аудитории (новый сегмент) Укрепление позиционирования на рынке Повышение медийности Увеличение загрузки и выручки

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что процесс коммерциализации инициирует потребность в диверсификации, обеспечивая условия для появления новых направлений деятельности и увеличения продуктового портфеля, в то время как сам выбор направления диверсификации непосредственно обусловлен содержанием процесса коммерциализации, что позволяет рассматривать диверсификацию как одну из производных коммерциализации.

Разработанная авторами матрица взаимосвязи уровней коммерциализации и направлений диверсификации гостиничных объектов, корректность которой была подтверждена примерами из практики отечественного гостиничного бизнеса, а также представленные этапы формирования стратегии диверсификации в контексте интенсификации коммерциализационных процессов могут быть рекомендованы к практическому использованию в деятельности гостиничных предприятий.

Библиографический список

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
2. Бирюков А. А. Анализ проблем разработки стратегических решений по диверсификации интегрированных хозяйственных структур // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2022. – Т. 19, 1 (121). – С. 188–194.
3. Воронова О. В., Хныкина Т. С., Федорчук В. Н. Цифровая трансформация торговли в контексте формирования комфортной потребительской среды: терминологический дискурс // Экономические науки. – 2023. – № 229. – С. 344–352.
4. Воронова О. В., Шелейко В. А., Васильев В. Н. Теоретико-методологические аспекты взаимосвязи бизнес-стратегий и бизнес-моделей сетевых гостиничных компаний // Экономические науки. – 2024. – № 241. – С. 403–416.
5. Гомилевская Г. А., Соломонюк Д. В. Диверсификация туристской деятельности в условиях неопределенности внешней среды, связанной с эпидемией COVID-19 // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2021. – 13 (1). – С. 80–92.
6. Дадаев Я. Э. Диверсификация и интеграция как формы обеспечения стратегических ориентиров управления предприятием // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2021. – 23 (1). – С. 141–152.
7. Ивашковская И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход : монография. – 2-е изд. – М. : Инфра-М, 2019. – 320 с.
8. Ильина О. В., Михайлова Г. В. Процессы интеграции в сфере внешней торговли // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2013. – № 12. – С. 66–71.
9. Ильина О. В., Хныкина Т. С. Технологии маркетинга бытовых услуг: современные тенденции и проблемы развития // Практический маркетинг. – 2016. – 12-1(238-1). – С. 27–31.
10. Момотова О. Н., Воронцова Г. В. Стратегия диверсификации как приемлемый вариант развития региональных социально-экономических систем // KANT. – 2011. – № 2. – С. 28–32.
11. Назаров Д. А., Морозова Н. И. Стратегия диверсификации как приоритетное направление развития предпринимательства в условиях высокой динамичной внешней среды : Материалы II Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 28 февраля 2023 года // Интеграция мировой науки и техники: новые концепции и парадигмы. – Ставрополь : Параграф, 2023. – С. 388–390.
12. Нана Ж. Исследование разработки стратегии диверсификации в бизнес-системах в условиях цифровизации // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – 12 (138).
13. Шабалтун М. И., Леманова П. В. Значимость стратегии диверсификации в условиях конкуренции // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 4–4. – С. 459–462.
14. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – No. 01/02.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard : Harvard Business Press, 1996. – 336 p.