

Научная статья
УДК 001.895:338.48(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-119-124

ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ТУРИЗМЕ И ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ АСПЕКТ

Наталья Валерьевна Арсеньева¹, Татьяна Владимировна Гончаренко^{2✉},
Елена Хусеевна Энеева³

^{1,2,3}Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия

¹Natars2002@yandex.ru

²GTV_Bel@mail.ru✉

³eneevae@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются инновационные бизнес-модели предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе, формирующиеся в условиях цифровой трансформации, и изменения потребительского поведения. Особое внимание уделяется предпринимательскому аспекту развития отрасли, связанному с переходом от традиционных форм ведения бизнеса к платформенным, опытно-ориентированным и устойчивым моделям. На основе анализа современных тенденций и научных подходов систематизированы ключевые типы инновационных бизнес-моделей в индустрии гостеприимства, выявлены факторы их формирования и предпринимательские преимущества. Обоснованы перспективы дальнейшего развития инновационных бизнес-моделей как инструмента повышения конкурентоспособности и устойчивости предпринимательских структур в туризме и гостиничном бизнесе.

Ключевые слова: предпринимательство, туризм, гостиничный бизнес, инновационные бизнес-модели, цифровая трансформация, платформенная экономика, экономика впечатлений, устойчивое развитие

Для цитирования: Арсеньева Н. В., Гончаренко Т. В., Энеева Е. Х. Инновационные бизнес-модели в туризме и гостиничном бизнесе: предпринимательский аспект // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 119–124. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-119-124>.

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Research article

INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN TOURISM AND HOTEL BUSINESS: AN ENTREPRENEURIAL ASPECT

Natalia V. Arsenyeva¹, Tatyana V. Goncharenko^{2✉}, Elena Kh. Eneeva³

^{1,2,3}Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia

¹Natars2002@yandex.ru

²GTV_Bel@mail.ru✉

³eneevae@mail.ru

Abstract. This article examines innovative business models in tourism and hotel industry entrepreneurship, emerging in the context of digital transformation and changing consumer behavior. Particular attention is paid to the entrepreneurial aspect of industry development, associated with the transition from traditional business models to platform-based, experience-oriented, and sustainable models. Based on an analysis of current trends and scientific approaches, key types of innovative business models in the hospitality industry are systematized, and the factors driving their formation and entrepreneurial advantages are identified. Prospects

for the further development of innovative business models as a tool for enhancing the competitiveness and sustainability of entrepreneurial structures in the tourism and hotel industries are substantiated.

Keywords: entrepreneurship, tourism, hotel industry, innovative business models, digital transformation, platform economy, experience economy, sustainable development

For citation: Arsenyeva N. V., Goncharenko T. V., Eneeva E. Kh. Innovative business models in tourism and hotel business: entrepreneurial aspect. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):119–124. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-119-124>.

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации и изменения потребительских предпочтений сфера туризма и гостиничного бизнеса переживает глубокую структурную перестройку.

Традиционные формы предпринимательской деятельности, основанные преимущественно на стандартизированном предоставлении услуг, все в меньшей степени отвечают требованиям рынка, ориентированного на индивидуальный опыт, гибкость и технологичность. В этих условиях особое значение приобретает развитие инновационных бизнес-моделей, позволяющих предпринимателям повышать конкурентоспособность, адаптивность и устойчивость бизнеса.

Современное предпринимательство в туризме и гостиничном бизнесе характеризуется активным внедрением цифровых платформ, использованием данных для персонализации услуг, развитием экономики совместного потребления и формированием устойчивых, социально ответственных форм ведения бизнеса [1]. Эти процессы трансформируют не только способы создания ценности для потребителя, но и саму логику предпринимательской деятельности, смещая акцент с владения ресурсами на управление экосистемами, клиентским опытом и партнерскими сетями.

Несмотря на растущий интерес исследователей к вопросам цифровизации и инноваций в индустрии гостеприимства, проблема систематизации инновационных бизнес-моделей именно с позиции предпринимательства остается недостаточно разработанной. В большинстве исследований внимание уделяется отдельным технологическим решениям или практическим кейсам, тогда как комплексный анализ новых бизнес-моделей и их предпринимательского потенциала требует дальнейшего научного осмысления. Это определяет актуальность настоящего исследования.

Целью статьи является анализ и систематизация инновационных бизнес-моделей предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе, а также выявление перспектив их развития в условиях цифровой трансформации экономики.

Для достижения поставленной цели в статье предполагается решение следующих задач:

- раскрыть специфику предпринимательской деятельности в сфере туризма и гостиничного бизнеса;
- определить ключевые факторы формирования инновационных бизнес-моделей;
- систематизировать основные типы инновационных бизнес-моделей в индустрии гостеприимства;
- выявить предпринимательские преимущества и перспективы развития данных моделей.

Научная новизна статьи заключается в:

- систематизации инновационных бизнес-моделей в туризме и гостиничном бизнесе с акцентом на предпринимательский аспект;
- выявлении трансформации логики предпринимательства от традиционных форм к платформенным, опытно-ориентированным и устойчивым моделям;
- обосновании перспектив развития инновационных бизнес-моделей как ключевого фактора повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в индустрии гостеприимства.

Современное предпринимательство в туризме и гостиничном бизнесе развивается в условиях структурных изменений, обусловленных цифровизацией экономики, ростом конкуренции и трансформацией потребительских предпочтений [2]. В этих условиях инновационные бизнес-модели становятся ключевым инструментом адаптации предпринимательских структур, позволяя не только оптимизировать издержки, но и формировать новые источники создания ценности для потребителей [3].

В отличие от традиционных бизнес-моделей, ориентированных преимущественно на стандартизированное предоставление туристских и гостиничных услуг, инновационные модели предпринимательства характеризуются высокой степенью гибкости, активным использованием цифровых технологий, ориентацией на клиентский опыт и интеграцией в сетевые и платформенные структуры. Это приводит к изменению роли предпринимателя, который все чаще выступает не как владелец материальных ресурсов, а как организатор экосистемы взаимодействия между потребителями, поставщиками услуг и цифровыми платформами.

Систематизация современных предпринимательских практик в туризме и гостиничном бизнесе позволяет выделить несколько ключевых типов инновационных бизнес-моделей, представленных в таблице 1.

Платформенные бизнес-модели формируют новую логику предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе, основанную на сетевых эффектах и масштабируемости. Предприниматель в данном случае концентрируется на управлении цифровой инфраструктурой и взаимодействии участников рынка, что позволяет существенно снизить издержки и расширить охват целевой аудитории.

Модели совместного потребления способствуют демократизации предпринимательской деятельности, обеспечивая вовлечение малых форм бизнеса и индивидуальных предпринимателей в туристский рынок. Такие модели отличаются высокой адаптивностью к изменениям спроса, однако требуют эффективных механизмов доверия и цифрового контроля качества услуг.

Опытно-ориентированные бизнес-модели ориентированы на формирование уникального клиентского опыта, что соответствует современным тенденциям развития экономики впечатлений. Для предпринимателей данные модели обеспечивают возможность дифференциации и формирования устойчивых конкурентных преимуществ за счет нематериальных факторов.

Data-driven бизнес-модели предполагают активное использование больших данных, искусственного интеллекта и цифровых аналитических инструментов. Это позволяет предпринимательским структурам в туризме и гостиничном бизнесе повышать точность управленческих решений, оптимизировать ценообразование и усиливать персонализацию услуг.

Устойчивые (ESG-ориентированные) бизнес-модели приобретают особую значимость

Таблица 1. Инновационные бизнес-модели предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе

Тип бизнес-модели	Характеристика	Примеры реализации	Предпринимательские преимущества
Платформенная модель	Посредничество между поставщиками услуг и потребителями на основе цифровых платформ	Онлайн-агрегаторы, маркетплейсы туристских услуг	Масштабируемость, снижение транзакционных издержек
Модель совместного потребления (sharing economy)	Использование недоиспользуемых ресурсов на P2P-основе	Апартаменты, частные средства размещения	Низкий порог входа, гибкость бизнеса
Опытно-ориентированная модель (experience-based)	Формирование уникального потребительского опыта и впечатлений	Бутик-отели, тематические туры, гастрономический туризм	Высокая добавленная стоимость, дифференциация
Data-driven модель	Управление бизнесом на основе анализа данных и цифровых инструментов	Персонализация услуг, динамическое ценообразование	Рост доходов, повышение лояльности клиентов
Устойчивое предпринимательство (ESG-модель)	Интеграция экологических и социальных принципов в бизнес	Эко-отели, slow tourism, локальные инициативы	Долгосрочная устойчивость, репутационные преимущества

в контексте долгосрочного развития отрасли. Интеграция экологических и социальных принципов в предпринимательскую деятельность способствует формированию позитивного имиджа, росту доверия потребителей и повышению устойчивости бизнеса в условиях внешней нестабильности.

Формирование и развитие инновационных бизнес-моделей в туризме и гостиничном бизнесе обусловлено совокупностью взаимосвязанных факторов, отражающих как изменения внешней среды, так и внутреннюю трансформацию предпринимательской деятельности [4]. В современных условиях данные факторы не только определяют направления развития бизнеса, но и формируют новые требования к предпринимательским компетенциям, стратегиям и инструментам управления.

Одним из ключевых факторов выступает цифровизация экономики, которая радикально меняет способы создания и распределения туристского и гостиничного продукта. Развитие цифровых платформ, мобильных приложений, систем онлайн-бронирования и аналитических инструментов способствует переходу от линейных бизнес-моделей к сетевым и экосистемным форматам. Для предпринимателей это означает возможность быстрого масштабирования бизнеса, выхода на глобальные рынки и более точной настройки предложений под запросы клиентов [2].

Существенное влияние оказывает изменение потребительского поведения. Современные туристы и гости гостиниц ориентированы не столько на стандартный набор услуг, сколько на индивидуализированный опыт, аутентичность и эмоциональную ценность. В результате предпринимательские бизнес-модели все чаще строятся вокруг концепций экономики впечатлений, персонализации и co-creation, где потребитель становится активным участником процесса создания ценности.

Важным фактором является рост роли малого и среднего предпринимательства, а также стартапов в туристской и гостиничной индустрии. Гибкость, способность к экспериментированию и низкие барьеры входа позволяют малому и среднему предпринимательству быстрее адаптироваться к изменениям рынка и внедрять инновационные бизнес-моде-

ли, включая модели совместного потребления, нишевые форматы и гибридные предпринимательские решения.

Дополнительным фактором формирования инновационных бизнес-моделей выступает нестабильность внешней среды, включая экономические колебания, геополитические ограничения и изменения в регулировании [5].

В этих условиях предприниматели вынуждены переосмысливать традиционные подходы к ведению бизнеса, смещая акцент на устойчивость, диверсификацию источников доходов и развитие гибких организационных форм.

Отдельного внимания заслуживает фактор устойчивого развития, который все активнее интегрируется в предпринимательские стратегии [6]. Экологические, социальные и управленческие аспекты (ESG) становятся не только элементом корпоративной ответственности, но и самостоятельным источником конкурентных преимуществ, формируя спрос на новые устойчивые бизнес-модели в туризме и гостиничном бизнесе.

Анализ факторов формирования позволяет выделить ряд перспективных направлений развития инновационных бизнес-моделей предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе.

В ближайшей перспективе ожидается дальнейшее укрепление платформенных и экосистемных моделей, основанных на интеграции различных сервисов, партнеров и цифровых решений в рамках единого клиентского пространства. Для предпринимателей это открывает возможности создания комплексных туристских продуктов и повышения лояльности потребителей.

Перспективным направлением является развитие data-driven и AI-ориентированных бизнес-моделей, предполагающих использование больших данных и интеллектуальных систем для прогнозирования спроса, динамического ценообразования и персонализации клиентского опыта. В условиях роста конкуренции данные модели позволяют предпринимателям принимать более обоснованные управленческие решения и повышать эффективность бизнеса.

Значительный потенциал сохраняется у опытно-ориентированных и креативных бизнес-моделей, особенно в контексте развития внутрен-

него и регионального туризма. Формирование уникальных туристских продуктов, основанных на локальной идентичности, культурных и природных ресурсах, способствует развитию предпринимательства на местах и повышению привлекательности туристских территорий.

В долгосрочной перспективе особую роль будут играть устойчивые бизнес-модели, ориентированные на баланс экономических, социальных и экологических целей. Для предпринимательских структур в туризме и гостиничном бизнесе устойчивость становится не ограничением, а стратегическим ресурсом, позволяющим адаптироваться к изменениям внешней среды и формировать доверие со стороны потребителей и партнеров.

Таким образом, инновационные бизнес-модели предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе формируются под воздействием комплексных факторов и развиваются в направлении цифровизации, персонализации, устойчивости и экосистемного взаимодействия. Эти процессы определяют трансформацию предпринимательской логики и задают вектор дальнейшего развития отрасли.

В ходе исследования было установлено, что предпринимательство в туризме и гостиничном бизнесе находится в стадии активной трансформации, обусловленной цифровизацией экономики, изменением потребительских предпочтений и ростом требований к устойчивости бизнеса.

В этих условиях инновационные бизнес-модели становятся ключевым фактором повышения конкурентоспособности предпринимательских структур и адаптации отрасли к динамичной внешней среде.

Проведенный анализ позволил систематизировать основные типы инновационных бизнес-моделей в туризме и гостиничном бизнесе, включая платформенные, модели совместного потребления, опытно-ориентированные, data-

driven и устойчивые (ESG-ориентированные) модели.

Показано, что данные бизнес-модели трансформируют традиционную логику предпринимательства, смещая акцент с владения материальными ресурсами на управление цифровыми платформами, клиентским опытом, данными и партнерскими экосистемами.

Установлено, что формирование инновационных бизнес-моделей определяется совокупностью факторов, среди которых ключевыми являются развитие цифровых технологий, изменение потребительского поведения, рост роли малого и среднего предпринимательства, а также нестабильность внешней среды. Особое значение в современных условиях приобретает интеграция принципов устойчивого развития, рассматриваемая не только как элемент социальной ответственности, но и как стратегический ресурс предпринимательского развития.

Полученные результаты подтверждают, что инновационные бизнес-модели создают дополнительные предпринимательские возможности в туризме и гостиничном бизнесе, способствуя диверсификации источников доходов, повышению гибкости бизнеса и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ.

В практическом аспекте выводы статьи могут быть использованы при разработке предпринимательских стратегий, программ поддержки малого бизнеса и региональных инициатив в сфере туризма и индустрии гостеприимства.

В целом исследование подчеркивает необходимость дальнейшего научного осмысления процессов трансформации предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе, а также разработки методических подходов к оценке эффективности инновационных бизнес-моделей в условиях цифровой и устойчивой экономики.

Список источников

1. Александрова А. Ю. Международный туризм : учебник для вузов. Москва : КноРус, 2022. 464 с.
2. Братишко Н. П., Мельникова Е. Н. Основные подходы к определению эффективности деятельности организации // Вестник Института мировых цивилизаций. 2020. Т. 11, № 3(28). С. 67–73. EDN: JIHAOI.
3. Левченко Т. П. Инновационные бизнес-модели в индустрии гостеприимства // Экономика и предпринимательство. 2024. № 3. С. 112–118.

4. Sigala M. New technologies in tourism: From multi-channel to omni-channel // *Tourism Management Perspectives*. 2023. Vol. 45. P. 101–110. DOI: 10.1016/j.tmp.2017.12.003.

5. Гончаренко Т. В., Гончаренко Е. Е. Систематизация и обработка информации на основе кластерного анализа // *Индустрия 5.0, цифровая экономика и интеллектуальные экосистемы (ЭКОПРОМ-2021)* : сборник трудов IV Всероссийской (Национальной) научно-практической конференции и XIX сетевой конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 18–20 ноября 2021 г. Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. С. 454–457.

6. Повышение конкурентоспособности предприятий строительной индустрии на региональных рынках жилья / М. В. Владыка, Ю. А. Дорошенко, А. А. Рудычев, Т. В. Гончаренко // *Финансовая экономика*. 2020. № 11. С. 29–33. EDN: LIRRWC.

References

1. Aleksandrova A. Yu. *International tourism: a textbook for universities*. Moscow: KnoRus; 2022. 464 p. (In Russ.).

2. Bratishko N. P., Melnikova E. N. Main Approaches to Determining the Effectiveness of an Organization. *Vestnik Instituta mirovy`x civilizacij = Bulletin of the Institute of World Civilizations*. 2020;11(3(28)):67–73. (In Russ.). EDN: JIHAOI.

3. Levchenko T. P. Innovative Business Models in the Hospitality Industry. *E`konomika i predprinimatel`stvo = Economy and entrepreneurship*. 2024. No. 3. P. 112–118. (In Russ.).

4. Sigala M. New Technologies in Tourism: From Multi-Channel to Omni-Channel. *Tourism Management Perspectives*. 2023;45:101–110. (In Russ.). DOI: 10.1016/j.tmp.2017.12.003.

5. Goncharenko T. V., Goncharenko E. E. Systematization and processing of information based on cluster analysis. *Industriya 5.0, cifrovaya e`konomika i intellektual`ny`e e`kosistemy` (E`KOPROM-2021): sbornik trudov IV Vserossijskoj (Nacional`noj) nauchno-prakticheskoy konferencii i XIX setevoy konferencii s mezhdunarodny`m uchastiem, Sankt-Peterburg, 18–20 noyabrya 2021g. = Industry 5.0, digital economy and intelligent ecosystems (ECOPROM-2021): collection of works of the IV All-Russian (National) scientific and practical conference and XIX network conference with international participation, St. Petersburg, November 18–20, 2021*. St. Petersburg: POLYTECH-PRESS; 2021. P. 454–457. (In Russ.).

6. Improving the competitiveness of construction industry enterprises in regional housing markets / M. V. Vladyka, Yu. A. Doroshenko, A. A. Rudychev, T. V. Goncharenko. *Finansovaya e`konomika = Financial Economics*. 2020. No. 11. Pp. 29–33. (In Russ.). EDN: LIRRWC.

Информация об авторах

Н. В. Арсеньева — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры туризма и социальных коммуникаций;

Т. В. Гончаренко — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма и социальных коммуникаций;

Е. Х. Энеева — кандидат философских наук, доцент, профессор кафедры туризма и социальных коммуникаций.

Information about the authors

N. V. Arsenyeva — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Tourism and Social Communications;

T. V. Goncharenko — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Social Communications;

E. Kh. Eneyeva — Candidate of Science (Philosophy), Associate Professor, Professor of the Department of Tourism and Social Communications.

Статья поступила в редакцию 12.02.2025; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 12.02.2025; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 24.03.2026.