

Москва, октябрь 2026 г.

ИНВЕСТИЦИИ В *курорты*:

КУДА И КАК ИНВЕСТИРОВАТЬ
И К ЧЕМУ БЫТЬ ГОТОВЫМ?

ЧТО СТОИТ ЗНАТЬ И УЧИТЫВАТЬ
УК И ОТЕЛЬНЫМ ОПЕРАТОРАМ?

Дмитрий Богданов

Председатель Правления, Председатель Экспертного Совета
Ассоциации ОТЕЛЬЕРОВ АМОС

Вице-президент Общенационального Союза Индустрии Гостеприимства (ОСИГ)

7 ТЕЗИСОВ – ДЛЯ *реальной* КАРТИНЫ МИРА!

01.

Рынок курортной недвижимости в фазе структурного дисбаланса — снижение турпотока при продолжающемся инвестиционном буме и росте конкуренции.

02.

Следствие дисбаланса — системный кризис доверия — недовольные инвесторы, судебные споры с УК, эрозия ценности федеральных брендов.

03.

Ключевой парадокс сегмента — конфликт короткого инвестиционного цикла девелопера и длинного операционного цикла отельного бизнеса.

04.

Корень причин и следствий кризиса — дефицит управленческих компетенций — отсутствие концепции, маркетингового подхода и сервисной модели у УК.

05.

Роль владельцев и инвесторов — критический недостающий элемент — целеполагание, планирование, назначение генерального менеджера, владельческий контроль.

06.

Новые проекты необходимы, но не решают проблему — без эффективного корпоративного управления они мультиплицируют риски.

07.

Прогноз — расслоение рынка — до 80–85% объектов продолжат снижение в 2026–2027 гг., на траекторию роста выйдут немногие.



СТРУКТУРНЫЙ ДИСБАЛАНС: *кто вылетит с рынка?*

Рынок курортной недвижимости Сочи и Краснодарского края демонстрирует расхождение двух ключевых трендов:
турпоток снижается, инвестиционная активность по-прежнему велика.

Открываются новые объекты, апарт-отели, инвестиционные проекты.
На рынок одновременно выходят сотни и тысячи номеров.
Конкуренция колоссальна.

Предложение обгоняет платёжеспособный спрос.
Это не признак здоровья рынка — капитал пришёл быстрее, чем компетенции по его освоению.



СИСТЕМНЫЙ *кризис доверия*

Прямое следствие дисбаланса — рост недовольства инвесторов.

Номера в отеле 5* – по 500 руб./сутки. Суды между инвесторами и УК.

Федеральный бренд не является гарантией успеха:

он даёт стандарт, но не обеспечивает загрузку и доходность.

Сегодня — тысячи недовольных. Завтра — десятки тысяч.

Мы находимся в начале волны претензий, а не в конце.

Волна будет бить по репутации всего рынка.



парадокс КОРОТКИХ И ДЛИННЫХ ДЕНЕГ

Фундаментальный конфликт модели

Девелопер
про «короткие деньги»:

- продать,
- выйти,
- зафиксировать маржу.

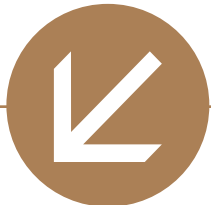
Отельный бизнес живёт
длинными деньгами (10–15 лет):

- загрузка,
- сервис,
- повторные гости.



Справляются те, кто разделяет две логики и выстраивает между ними управленческий мост. Не справляются те, кто переносит правила девелопмента в операционку.

Пока парадокс не разрешён на уровне корпоративного управления, каждый проект — мина замедленного действия.



НЕТ ДЕФИЦИТА ТУРИСТОВ. ЕСТЬ ДЕФИЦИТ *компетенций.*

Три уровня

01.

ПРОЕКТЫ — отсутствие концепции.

Не «апартаменты у моря», а понятная идея:
для кого, зачем, почему сюда вернуться.

Отсутствие маркетингового подхода:
объекты строятся, но не продаются как
продукт с историей и позиционированием.

02.

ОТЕЛЬЕРЫ — утрата чуйки.

Рынок изменился, гость изменился,
подходы остались прежними.

03.

УК И ОТЕЛЬНЫЕ ОПЕРАТОРЫ — гипертрофия производственной составляющей.

Научились убирать, чинить и менять лампочки.

Забыли про маркетинг, сервис и коммуникации.
Но доходность именно здесь!



УК, которая не умеет продавать и коммуницировать, —
это не Управляющая компания, а эксплуатационная служба.
Инвесторы уже начинают это понимать.



РОЛЬ ВЛАДЕЛЬЦА – *недостающий* ЭЛЕМЕНТ



Функции владельцев:

01.
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

«Не «хочу денег побольше»,
а «какой объект мы строим
на 10 лет».

02.
ПЛАНИРОВАНИЕ

Утверждение планов на год-два
и далее, а не реакция на текучку.

03.
СОГЛАСОВАНИЕ

генерального менеджера
и ключевых управленцев: владелец
не управляет отелем, но утверждает
того, кто управляет.

04.
КОНТРОЛЬ

Владельческий контроль:
не вмешательство в операционку,
а контроль ключевых показателей
и стратегии.



Там, где владельцы не выполняют эти функции,
УК остаётся без стратегического контура — дрейф
по течению результатов не даст.



НОВЫЕ ПРОЕКТЫ: *много* или *рост* РИСКОВ?

Новые проекты необходимы.
Рынок не насыщен качественным предложением.

Без решения задач по эффективному корпоративному управлению
новые проекты будут мультиплицировать проблемы, а не решать их.

Ключевой принцип:

Сначала — управленческая модель. Потом — стройка.

Иначе — ещё тысячи недовольных инвесторов.



Новый проект без управления — это не инвестиция,
а отложенный конфликт.



ГОРИЗОНТ 2-3 ГОДА: ВРЕМЯ *жестко* ОПРЕДЕЛИТ ЛУЧШИХ!

Прогноз: расслоение рынка

БАЗОВЫЙ СЦЕНАРИЙ

По загрузке, доходам отелей и новым девелоперским проектам: до 80–85% продолжат снижение в этом году и в сезоне 2027 года.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

На траекторию роста удастся выйти немногим. Разрыв между теми, кто умеет управлять, и теми, кто просто построил, будет увеличиваться.



Рынок не рухнет — он расслоится. Вопрос только в том, на какой стороне окажется каждый из нашей сферу.



ДЛЯ ТЕХ УК, КТО ХОЧЕТ СТАТЬ *лидером*

01. Перестаньте быть эксплуатационной службой — станьте центром доходности для проекта!

02. Стройте управление на данных, а не на интуиции или завышенных ожиданиях.

03. Научитесь круче других решать задачи по загрузке краев сезона и межсезонья — это 50% успеха!

04. Вовлекайте владельцев в эффективное взаимодействие, грамотно разделяйте ответственность.

05. Помните, маркетинг — это не «реклама», это управление спросом и стратегический подход.

06. Управляйте ожиданиями инвестора — или он будет управлять вами через суд.

07. Кадры: не «нанять персонал», а «вырастить управленцев и профи для своего бизнеса».

08. Затраты: от цены закупки перейти к стоимости владения и стать в этом № 1 в своем сегменте.

09. Работайте активно с разными сегментами рынка — универсальный подход не даст нужного результата

10. Становитесь безоговорочно № 1 в своей нише и забирайте столько денег, сколько сможете унести.

приятный бонус ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ФОРУМА!



Лучшая система развития людей и проектов, предприятий, организаций, стран и империй — Пять ясностей от Сунь Цзы:



01.

ЯСНОСТЬ ЦЕЛИ

каждый должен точно понимать, куда и зачем идет команда, каков конечный результат.

02.

ЯСНОСТЬ ПУТИ

четкий план, стратегия и этапы достижения поставленной цели.

03.

ЯСНОСТЬ ПРАВИЛ

понятные регламенты, законы и границы дозволенного для всех участников процесса.

04.

ЯСНОСТЬ ПООЩРЕНИЙ И НАКАЗАНИЙ

прозрачная система мотивации, где каждый знает, что он получит за победу или за нарушение правил.

05.

ЯСНОСТЬ ПРИМЕРА ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

личный пример лидера, его поведение и стандарты, которым следуют остальные

Благодарю ЗА ВНИМАНИЕ!

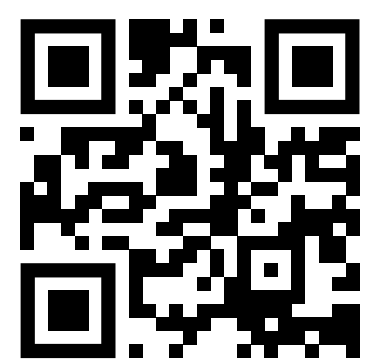


ДМИТРИЙ БОГДАНОВ

Председатель Правления, Председатель Экспертного Совета
Ассоциации ОТЕЛЬЕРОВ АМОС

Вице-президент Общенационального Союза
Индустрии Гостеприимства (ОСИГ)

Ассоциация ОТЕЛЬЕРОВ АМОС
★★★★★



Аппарель
КОНСАЛТИНГОВАЯ
КОМПАНИЯ



N&M

Новости
& Смыслы

