

УДК 338.4

DOI: 10.34670/AR.2026.17.40.060

**Формирование устойчивых конкурентных преимуществ
гостиничных предприятий на основе бенчмаркинга сервисных
технологий и дифференциации туристского продукта**

Ерофеев Александр Львович

Кандидат социологических наук, доцент,
Институт сервисных технологий,
Российский государственный университет
туризма и сервиса,
141221, Российская Федерация, Пушкинский р-н,
пос. Черкизово, ул. Главная, 99;
e-mail: ale-sstu@yandex.ru

Клычкова Ольга Владимировна

Старший преподаватель,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации;
Институт сервисных технологий,
Российский государственный университет
туризма и сервиса,
141221, Российская Федерация, Пушкинский р-н,
пос. Черкизово, ул. Главная, 99;
e-mail: olga30062006@yandex.ru

Купцов Алексей Андреевич

Магистрант,
Российский государственный университет
туризма и сервиса,
141221, Российская Федерация, Пушкинский р-н,
пос. Черкизово, ул. Главная, 99;
e-mail: aleksej2899@yandex.ru

Аннотация

Ценовая конкуренция на российском рынке коллективных средств размещения близка к насыщению, а рост среднего тарифа всё больше отражает инфляционную переоценку, а не превосходство в управлении спросом, что обостряет вопрос об источнике устойчивого конкурентного преимущества гостиничного предприятия. На материале модельного городского бизнес-отеля количественно описан механизм, в котором сервисно-технологический бенчмаркинг и дифференциация туристского продукта совместно формируют такое преимущество. Применены коэффициентный и факторный анализ

методом цепных подстановок, взвешенная свёртка частных оценок в интегральный индекс конкурентоспособности и сценарный расчёт с оценкой чувствительности. Установлено, что из прироста дохода на доступный номер за 2024–2026 гг. на тарифный фактор приходится 97,4%, тогда как загрузочный вклад не превышает 2,6%, вследствие чего номинальный рост выручки конкурентного отрыва не создаёт. Бенчмаркинг-диагностика локализует наибольшие разрывы в трудноимитируемых технологических метриках – динамическом ценообразовании, цифровизации фронт-офиса и персонализации, – чья избирательная перенастройка поднимает интегральный индекс с 73,8% до 85,1% эталона за счёт загрузки и удержания гостя, а не тарифа. Опережающий рост цифровых и локальных форматов продукта обнаруживает, что дифференциация выступает проекцией сервисно-технологической зрелости на состав предложения, а устойчивость преимущества определяется трудноимитируемостью выбранных метрик.

Для цитирования в научных исследованиях

Ерофеев А.Л., Клычкова О.В., Купцов А.А. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ гостиничных предприятий на основе бенчмаркинга сервисных технологий и дифференциации туристского продукта // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 576-589. DOI: 10.34670/AR.2026.17.40.060

Ключевые слова

Бенчмаркинг, конкурентные преимущества, гостиничное предприятие, сервисные технологии, дифференциация туристского продукта, конкурентоспособность, доход на доступный номер, факторный анализ, цифровизация гостиничного бизнеса, управление доходами.

Введение

Рынок коллективных средств размещения в России проходит фазу интенсивного количественного роста, не сопровождающегося пропорциональным приращением качества управленческих практик. По предварительным данным Росстата, опубликованным в феврале 2026 г., число туристских поездок по стране в 2025 г. составило 84,2 млн против 84,9 млн годом ранее, а номерной фонд коллективных средств размещения превысил 1,15 млн номеров. Спрос концентрируется в ограниченном числе дестинаций: на Москву, Краснодарский край и Санкт-Петербург приходится свыше четверти внутреннего турпотока. В таких условиях ценовая конкуренция исчерпывает себя, поскольку дальнейшее наращивание тарифа упирается в платёжеспособный спрос, а инерционный рост загрузки сдерживается дефицитом качественного предложения. Источником устойчивого преимущества становится не доступность номера как такового, а конфигурация сервисных технологий и состав туристского продукта, которые предприятие способно предъявить относительно сопоставимой конкурентной группы.

Теоретическая разработка проблемы обнаруживает заметную дивергенцию. Одна линия исследований трактует бенчмаркинг преимущественно как диагностический инструмент сравнительной оценки: А. А. Чахмачян и Д. Жолжанова рассматривают его как механизм управления конкурентоспособностью через сопоставление с эталонными практиками [Чахмачян, Жолжанова, 2022], а Е. Л. Заднепровская с соавторами акцентирует процедурную

сторону отраслевого сравнения [Заднепровская и др., 2021]. Другая линия смещает фокус с измерения на источник дифференциации: влияние стратегии дифференциации на развитие рынка гостеприимства раскрыто О. Е. Пироговой с соавторами [Пирогова и др., 2022], тогда как оценка конкурентоспособности через предпочтения клиентов выводит на первый план субъективное восприятие сервиса [Пирогова и др., 2023]. Между подходами сохраняется незакрытый разрыв. Бенчмаркинг описывается как процедура выявления отставания, дифференциация – как содержательный ответ на него, однако связующее звено, переводящее результат сравнения в конкретную перенастройку сервисных технологий, в специализированной литературе остаётся слабо формализованным.

Параллельно накапливается корпус работ о технологической детерминанте конкурентоспособности. В. С. Алиева с соавторами фиксирует влияние технологических инноваций на конкурентоспособность предприятий гостеприимства в условиях цифровизации [Алиева и др., 2023]; близкие выводы о роли цифровой трансформации формулируются применительно к качеству услуг гостеприимства [Тесалов, Сердюкова, 2024] и к операционным процессам гостиниц [Коменденко, 2025]. Перспективы инновационных технологий обслуживания обсуждаются как самостоятельный фактор [Фролова, Коренко, 2023], а стратегическое проектирование сервисных услуг увязывается с достижением конкурентных преимуществ [Филатов и др., 2025]. При этом технологический и продуктовый контуры рассматриваются по большей части порознь: влияние ускоряющейся цифровизации на устойчивый рост и конкурентоспособность описывается вне связи с дифференциацией продукта [Глинянов, 2025], а формирование конкурентоспособного предложения – вне привязки к бенчмаркинговой диагностике технологического отставания. Отсюда вытекает исследовательский вопрос: каким образом результат сервисно-технологического бенчмаркинга трансформируется в измеримое приращение конкурентоспособности, опосредованное дифференциацией продукта.

Цель работы – количественно описать механизм, в котором бенчмаркинг сервисных технологий и дифференциация туристского продукта совместно формируют устойчивое конкурентное преимущество гостиничного предприятия, и оценить вклад каждого контура в итоговый индекс конкурентоспособности. Рабочее предположение состоит в том, что приращение конкурентоспособности достигается не равномерным подтягиванием всех параметров к эталону, а избирательной перенастройкой ограниченного набора сервисно-технологических метрик с наибольшей весовой отдачей, причём собственно тарифный канал играет подчинённую роль относительно загрузки и удержания гостя. С. Е. Бульзов трактует бенчмаркинг как направление повышения конкурентоспособности [Бульзов, 2023]; настоящая работа уточняет этот тезис, переводя его в плоскость факторного и сценарного расчёта.

Материалы и методы исследования

Исследование выполнено на материале модельного гостиничного предприятия – городского бизнес-отеля среднего ценового сегмента с номерным фондом 184 единицы, расположенного в региональном центре с выраженной деловой и событийной составляющей спроса. Применены коэффициентный и горизонтально-вертикальный анализ операционных показателей, факторное разложение методом цепных подстановок, взвешенная свёртка частных оценок в интегральный индекс конкурентоспособности и сценарный анализ с оценкой чувствительности индекса к управляемым драйверам. Сервисно-технологический бенчмаркинг реализован как

сопоставление частных параметров модельной гостиницы с эталонной группой, агрегирующей лучшие наблюдаемые практики сегмента. Технология поэтапного внедрения бенчмаркинга в деятельность предприятия описана И. М. Калабкиной и Д. Д. Завьяловой [Калабкина, Завьялова, 2024] и адаптирована к задаче количественной оценки разрыва.

Фоновые макроэкономические параметры приняты по официальным данным. Ключевая ставка Банка России, державшаяся на уровне 21% с октября 2024 г. по июнь 2025 г., в ходе последующего цикла смягчения снижена до 14,50% по решению Совета директоров от 24 апреля 2026 г.; годовая инфляция замедлилась с почти двузначных значений конца 2024 г. до 5,6% к концу 2025 г. при целевом ориентире 4%. Нормативная рамка отрасли учитывает обязательную классификацию коллективных средств размещения, закреплённую Федеральным законом от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ (в редакции Федерального закона от 30 ноября 2024 г. № 436-ФЗ) и Положением, утверждённым постановлением Правительства РФ от 27 декабря 2024 г. № 1951; с 1 сентября 2025 г. оказание гостиничных услуг допускается только при наличии записи в едином реестре объектов классификации. Стоимость заёмного финансирования и регуляторные издержки классификации образуют тот контур ограничений, внутри которого предприятие выбирает приоритеты сервисно-технологических вложений.

Числовые значения операционных показателей, балльные оценки сервисно-технологических параметров и структура доходов от дополнительных услуг сконструированы как непротиворечивый модельный массив и не приписываются конкретной организации; макроэкономический и нормативный фон взят из официальных источников и атрибутирован соответствующим ведомствам. Балльная шкала частных параметров от 0 до 10 опирается на современные представления о составе бенчмаркинговых критериев в гостиничном деле, систематизированные А. К. Гаспаровой [Гаспарова, 2025], а перечень инструментов продвижения, влияющих на удержание гостя, – на работу О. Н. Макушевой и Е. Е. Коноваловой [Макушева, Коновалова, 2024]. Необходимость опережающего формирования новых конкурентных преимуществ на региональном рынке, обоснованная П. Г. Веряскиным [Веряскин, 2022], принята как исходная посылка отбора приоритетных метрик.

Интегральный индекс конкурентоспособности построен как взвешенная сумма нормированных частных оценок, приведённых к единой десятибалльной шкале, что обеспечивает сопоставимость разнородных параметров и аддитивность их вкладов. Весовые коэффициенты заданы экспертно-аналитически, в сумме равны единице и интерпретируются как доли вклада параметра в воспринимаемую ценность размещения; нормировка на эталонную группу переводит абсолютный балл в относительный уровень достижения лучших наблюдаемых практик сегмента. Сценарный расчёт опирается на предпосылку частичного, а не полного закрытия разрывов: целевые приращения назначены лишь по метрикам с наибольшей весовой отдачей, тогда как остальные параметры удержаны на фактическом уровне. Оценка чувствительности выполнена как частное приращение интегрального индекса по каждому параметру при фиксированных прочих, что позволяет ранжировать драйверы по предельной отдаче и отделять приоритетные вложения от второстепенных.

Результаты и обсуждение

Сведение двух обозначенных линий – диагностической и дифференцирующей – удобно начать с операционного контура, поскольку именно динамика базовых показателей задаёт точку отсчёта для любой бенчмаркинговой процедуры. Конкурентоспособность гостиничного

предприятия наблюдаема не напрямую, а через связку загрузки, среднего тарифа и производных от них метрик дохода на доступный номер; перенастройка сервисных технологий проявляет себя в этих величинах с лагом, а дифференциация продукта – преимущественно в структуре дополнительной выручки и в доле повторных обращений. Поэтому первичный массив описывает шестилетнюю динамику модельной гостиницы, охватывающую период с 2021 по 2026 г. (табл. 1).

Таблица 1- Динамика операционных показателей модельной гостиницы за 2021–2026 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (оценка)
Загрузка номерного фонда, %	52,3	58,7	63,4	67,9	66,2	68,5
Средний тариф (ADR), руб.	3 840	4 210	4 980	6 350	7 720	8 460
Доход на доступный номер (RevPAR), руб.	2 008,3	2 471,3	3 157,3	4 311,7	5 110,6	5 795,1
Операционная прибыль на номер (GOPPAR), руб.	668,9	884,2	1 151,4	1 642,1	1 588,3	1 905,7
Доля повторных гостей, %	18,6	21,3	24,7	27,1	29,8	33,4

Источник: составлено автором по модельным данным.

Траектория показателей немонотонна. Загрузка нарастала до 67,9% в 2024 г., затем отступила к 66,2% в 2025 г. и восстановилась до 68,5% по оценке 2026 г.; локальное проседание совпало с периодом максимально дорогого финансирования, когда часть инвестиционных программ сегмента была приостановлена, а ценовая эластичность делового спроса возросла. Средний тариф при этом рос ускоренно – с 3 840 руб. в 2021 г. до 8 460 руб. в 2026 г., – вбирая инфляционную составляющую и удорожание операционных ресурсов. Доход на доступный номер увеличился с 2 008,3 до 5 795,1 руб., однако приращение валовой операционной прибыли на номер оказалось более сдержанным: в 2025 г. показатель GOPPAR снизился до 1 588,3 руб. против 1 642,1 руб. годом ранее, фиксируя сжатие маржи под давлением издержек.

Вертикальный разрез операционного контура дополняет горизонтальную динамику. Отношение валовой операционной прибыли на номер к доходу на доступный номер снижается с 0,381 в 2024 г. до 0,311 в 2025 г., после чего частично восстанавливается до 0,329 по оценке 2026 г.; сжатие этого отношения означает, что прирост тарифа лишь отчасти доходит до операционного результата, поглощаясь удорожанием труда, коммунальных и закупочных статей. Сопоставление темпов подтверждает расхождение: средний тариф за 2024–2026 гг. вырос на 33,2%, тогда как операционная прибыль на номер – примерно на 16,1%, то есть почти вдвое медленнее. Разрыв темпов очерчивает пределы тарифного канала как источника результата и смещает внимание к тем факторам, которые влияют на загрузку и состав выручки, а не на номинальную цену размещения.

Существенно иначе ведёт себя доля повторных гостей. Она росла без откатов – с 18,6% в 2021 г. до 33,4% в 2026 г., – и именно эта метрика оказалась наименее чувствительной к макроэкономической турбулентности. Удержание гостя формируется качеством сервисного контакта и составом продукта, а не тарифной политикой, и потому демонстрирует инерцию, противоположную волатильности загрузки. Расхождение траекторий тарифа и прибыльности, с одной стороны, и устойчивого роста лояльности, с другой, очерчивает зону, в которой сосредоточен резерв конкурентоспособности: он лежит не в ценовом канале, близком к насыщению, а в сервисно-технологическом и продуктовом.

Локализация резерва требует перехода от автономной динамики к сравнению с эталоном. Бенчмаркинговая процедура переводит качественные суждения о сервисе в балльную шкалу частных параметров, каждому из которых присвоен весовой коэффициент, отражающий вклад параметра в воспринимаемую ценность размещения. Сопоставление модельной гостиницы с эталонной группой по восьми сервисно-технологическим критериям обнаруживает дифференцированную, а не равномерную картину отставания (табл. 2).

Таблица 2- Бенчмаркинговое сопоставление сервисно-технологических параметров модельной гостиницы и эталонной группы

Критерий	Весовой коэффициент	Модельная гостиница, балл	Эталонная группа, балл	Разрыв, балл
Глубина цифровизации фронт-офиса	0,15	6,4	9,1	-2,7
Технологии динамического ценообразования	0,14	5,8	8,9	-3,1
Персонализация на базе истории гостя	0,13	6,1	8,7	-2,6
Скорость и бесконтактность заселения	0,11	6,9	8,4	-1,5
Управление онлайн-репутацией	0,12	7,2	8,8	-1,6
Программа лояльности и удержания	0,10	5,6	8,2	-2,6
Дополнительные сервисы и кросс-продажи	0,13	6,3	8,6	-2,3
Автоматизация бэк-офиса и энергоэффективность	0,12	6,7	8,1	-1,4
Интегральная оценка	1,00	6,37	8,63	-2,26

Источник: составлено автором по модельным данным.

Интегральная свёртка частных оценок даёт 6,37 балла для модельной гостиницы против 8,63 для эталонной группы, то есть относительный уровень конкурентоспособности составляет 73,8% эталона. Распределение разрывов неоднородно. Наибольшее отставание приходится на технологии динамического ценообразования (разрыв 3,1 балла) и глубину цифровизации фронт-офиса (2,7 балла), тогда как по управлению онлайн-репутацией и бесконтактному обслуживанию разрыв сжат до 1,5–1,6 балла. Узким местом оказывается не сервис в его непосредственном, контактном проявлении, а технологическая надстройка, управляющая ценой и загрузкой; именно она хуже всего поддаётся имитации и потому образует наиболее защищённый источник преимущества.

Различие критериев по трудности имитации требует отдельного комментария, поскольку именно оно определяет долговечность преимущества. Контактные элементы сервиса – скорость заселения, тон коммуникации, состояние зоны приёма – воспроизводятся конкурентом в течение одного-двух операционных циклов и потому формируют преимущество недолгое. Технологическая надстройка над ними – связанные системы динамического ценообразования, управления данными гостя и предиктивной персонализации – требует не разовой закупки, а накопленной истории взаимодействий и настроенных моделей, перенос которых на чужой контур затруднён. Весовая структура табл. 2 косвенно отражает эту иерархию: параметрам, опирающимся на накопленные данные, присвоены более высокие веса, вследствие чего управленческий приоритет согласуется с экономической природой защищённости преимущества, а не только с величиной наблюдаемого разрыва.

Весовая структура усиливает этот вывод. Критерии с высокими весами – цифровизация фронт-офиса, динамическое ценообразование, персонализация на базе истории гостя – одновременно демонстрируют и наибольшие разрывы, вследствие чего их подтягивание

обещает непропорционально высокую отдачу. Параметры с меньшим весом, по которым отставание невелико, дают ограниченный прирост интегральной оценки и не оправдывают первоочередных вложений. Бенчмаркинг здесь работает не как призыв к сплошному выравниванию, а как процедура отбора немногих метрик, чья перенастройка максимизирует приращение свёрнутого индекса.

Чтобы отделить вклад управляемых сервисно-технологических решений от инерционного тарифного дрейфа, прирост дохода на доступный номер за период 2024–2026 гг. разложен методом цепных подстановок на эффект загрузки и эффект среднего тарифа (табл. 3).

Таблица 3 - Факторное разложение прироста дохода на доступный номер за 2024–2026 гг. методом цепных подстановок

Элемент разложения	Значение, руб.	Доля в приросте, %
RevPAR на начало периода (2024)	4 311,7	–
RevPAR на конец периода (2026)	5 795,1	–
Совокупный прирост RevPAR	1 483,4	100,0
В том числе влияние загрузки	38,1	2,6
В том числе влияние среднего тарифа	1 445,4	97,4

Источник: рассчитано автором.

Разложение обнаруживает резкую асимметрию. Из совокупного приращения дохода на доступный номер в 1 483,4 руб. на фактор среднего тарифа приходится 1 445,4 руб., то есть 97,4% прироста, тогда как вклад загрузки ограничен 38,1 руб., или 2,6%. Формально RevPAR вырос почти на половину, однако этот рост обеспечен преимущественно тарифной переоценкой, инфляционной по природе и доступной всем участникам рынка одновременно. Конкурентного преимущества такой прирост не создаёт: он не отделяет предприятие от сопоставимой группы, поскольку отражает общий ценовой сдвиг, а не превосходство в управлении спросом.

Отсюда следует, что наблюдаемое благополучие дохода на доступный номер обманчиво, если оценивать его без факторной декомпозиции. Подлинный резерв сосредоточен в загрузочном и продуктивном каналах, вклад которых в прирост пока минимален, но потенциал которых не исчерпан общерыночной динамикой. Перенастройка систем динамического ценообразования и персонализации, образующих наибольший бенчмаркинг-разрыв, воздействует именно на загрузку и на готовность гостя возвращаться, а не на номинальный тариф, и потому способна конвертироваться в собственно конкурентное, а не инфляционное приращение.

Корректность факторного вывода опирается на порядок подстановки, поэтому он оговаривается отдельно. При разложении первым замещался фактор загрузки, вторым – фактор среднего тарифа, а остаточный совместный эффект отнесён к тарифной компоненте как доминирующей; смена порядка подстановки изменила бы абсолютные значения слагаемых, но не качественный вывод о подавляющем перевесе тарифного фактора. Экономический смысл этого перевеса состоит в том, что в фазе высокой инфляции номинальный рост дохода на доступный номер перестаёт быть индикатором рыночного успеха: сопоставимую тарифную переоценку проводит и предприятие-лидер, и его отстающий конкурент. Сравнительное преимущество проявляется лишь в той части прироста, которая обеспечена загрузкой и повторными обращениями, и именно эта часть в анализируемом периоде остаётся неиспользованным резервом.

Продуктовый канал, на который указывает факторный анализ, раскрывается через

структуру дифференцированного туристского продукта. Дифференциация в гостиничном деле материализуется в составе и весе дополнительных сервисов, надстраиваемых над базовой услугой размещения; их совокупность и образует тот туристский продукт, который воспринимается гостем как отличительный. Распределение доходов от дополнительных услуг и их динамика за 2024–2026 гг. сведены в табл. 4.

Таблица 4- Структура и динамика дифференцированного туристского продукта модельной гостиницы

Компонент продукта	Удельный вес в доходах от доп. услуг, %	Прирост дохода за 2024–2026 гг., %
Гастрономические форматы	28,4	+18,7
Wellness и оздоровительные программы	19,6	+24,3
MICE и событийные пакеты	16,8	+11,2
Экскурсионно-краеведческие программы	12,3	+31,5
Цифровые сервисы по подписке	9,7	+42,8
Трансфер и мобильность	7,1	+9,4
Семейные и детские форматы	6,1	+16,9

Источник: составлено автором по модельным данным.

Структура вклада смещается в пользу нематериальных и впечатленческих форматов. При том что наибольший удельный вес сохраняют гастрономические форматы (28,4%), наиболее быстрый прирост демонстрируют цифровые сервисы по подписке (+42,8%) и экскурсионно-краеведческие программы локального характера (+31,5%) – то есть компоненты, теснее всего связанные с уникальностью места и с технологической персонализацией. Совокупная доля доходов от дополнительных услуг в выручке модельной гостиницы поднялась с 21,3% до 26,7%, и это смещение пропорций отражает перенос центра тяжести конкуренции с номера на продукт.

Связь продуктового контура с технологическим здесь прямая. Опережающий рост цифровых сервисов и локальных программ обеспечивается теми же системами персонализации и управления данными гостя, которые в бенчмаркингowej таблице образуют значимый разрыв; дифференциация продукта оказывается не самостоятельным направлением, а проекцией сервисно-технологической зрелости на состав предложения. Гостиница, отстающая в персонализации, структурно ограничена в возможности дифференцировать продукт, поскольку лишена инструмента адресной сборки впечатленческих форматов под сегмент.

Глубина дифференциации поддается уточнению через сопоставление удельного веса и темпа компонентов продукта. Форматы с высоким сложившимся весом, но умеренным приростом – гастрономия и событийные пакеты – исполняют роль зрелого ядра выручки, тогда как быстрорастущие компоненты с пока скромной долей – подписные цифровые сервисы и краеведческие программы – обозначают направление, в котором продукт обретает отличительность. Существенно, что оба быстрорастущих компонента слабо поддаются стандартизации сетевым оператором: первый завязан на технологический контур конкретного предприятия, второй – на непереносимый ресурс локального контекста. Дифференциация тем самым опирается на сочетание технологической персонализации и местной уникальности, а не на расширение ассортимента доплат как такового, и именно это сочетание сообщает продуктовому преимуществу устойчивость, недостижимую при простом наращивании числа платных опций.

Завершающий шаг сводит частные наблюдения в сценарную оценку. Сопоставляются два

состояния: базовое, фиксирующее фактические параметры 2025 г., и расчётное, моделирующее результат целевой бенчмаркинг-программы, в которой приоритет отдан немногим метрикам с наибольшей весовой отдачей и наибольшим разрывом. Сводка показателей и отклонений приведена в табл. 5.

Таблица 5- Сценарная оценка результата целевой бенчмаркинг-программы

Показатель	Базовый сценарий (2025)	Сценарий с программой	Отклонение
Интегральный индекс (доля эталона), %	73,8	85,1	+11,3
Загрузка номерного фонда, %	66,2	71,4	+5,2
Средний тариф (ADR), руб.	7 720	8 290	+570
Доход на доступный номер (RevPAR), руб.	5 110,6	5 919,1	+808,5
Доля повторных гостей, %	29,8	33,4	+3,6
Доля доходов от доп. услуг, %	21,3	26,7	+5,4

Источник: рассчитано автором.

Целевая перенастройка ограниченного набора параметров поднимает интегральный индекс конкурентоспособности с 73,8% до 85,1% эталона, то есть на 11,3 процентного пункта, при том что подтягиванию подвергались не все восемь критериев, а преимущественно цифровизация фронт-офиса, динамическое ценообразование и персонализация. Эффект распределяется по операционному контуру неравномерно: загрузка прибавляет 5,2 процентного пункта, доход на доступный номер – 808,5 руб., доля повторных гостей – 3,6 процентного пункта. Прирост дохода на доступный номер на сей раз обеспечен преимущественно загрузочным каналом, а не тарифным, что качественно отличает его от инерционной динамики табл. 3 и подтверждает конкурентную, а не инфляционную природу приращения.

Оценка чувствительности уточняет иерархию драйверов. Наибольшую отдачу интегральный индекс обнаруживает по глубине цифровизации фронт-офиса – приращение порядка 0,031 на каждый дополнительный балл; по технологиям динамического ценообразования отдача около 0,028 на балл, по персонализации и программе лояльности – 0,026 и 0,020 соответственно. Эти величины ранжируют управленческие приоритеты строже, чем интуитивное представление о равной значимости сервисных улучшений: вложение в верхние строки этого ряда окупается заметно быстрее. Отсюда вытекает и устойчивость преимущества – она тем выше, чем сильнее предприятие концентрируется на трудноимитируемых технологических метриках, а не распыляет ресурс по легко копируемым элементам контактного сервиса.

Полученная картина соотносится с обозначенным во Введении расхождением трактовок без обращения к новым источникам. Данные складываются в пользу интегративного прочтения, в котором диагностическая и дифференцирующая линии не противостоят друг другу, а образуют последовательность: измеренный по взвешенной шкале разрыв задаёт перечень приоритетов, а общий для обоих контуров слой технологий персонализации переводит этот перечень в состав продуктовой надстройки. Внешний контур ограничений усиливает практическую значимость такой последовательности. Дорогое заёмное финансирование удерживает цену капитала на уровне, при котором распыление вложений по всем восьми критериям экономически непосильно, а обязательная классификация добавляет фиксированную регуляторную нагрузку, не создающую конкурентного отличия. В этих условиях избирательность, опирающаяся на бенчмаркинг-разрыв, оказывается не тактическим предпочтением, а вынужденным

режимом распределения ограниченного ресурса.

Совокупность расчётов складывается в непротиворечивую картину. Источник устойчивого конкурентного преимущества локализуется на пересечении сервисно-технологического и продуктового контуров: бенчмаркинг выявляет немногие метрики с максимальной весовой отдачей и одновременным отставанием, их избирательная перенастройка поднимает загрузку и удержание, а возросшая технологическая зрелость проецируется на состав туристского продукта, расширяя долю дифференцированной выручки. Тарифный канал, при всей весомости в номинальном приросте дохода, выполняет подчинённую функцию и преимущества как такового не создаёт.

Заключение

Сервисно-технологический бенчмаркинг и дифференциация туристского продукта образуют не два параллельных направления повышения конкурентоспособности, а единый передаточный механизм, в котором первый отбирает точки приложения усилий, а вторая конвертирует технологическую зрелость в отличительный состав предложения. Конкурентное преимущество в этой логике формируется избирательно: оно опирается на немногие метрики с наибольшей весовой отдачей, а не на сплошное выравнивание всех параметров до эталонного уровня.

Факторная декомпозиция показала, что почти весь номинальный прирост дохода на доступный номер обеспечен тарифным каналом, инфляционным по природе и доступным рынку одновременно, тогда как загрузочный вклад исчезающе мал. Содержательно это означает, что благополучие выручки, не разложенное на факторы, маскирует отсутствие собственно конкурентного приращения; преимущество начинается там, где рост дохода перестаёт быть тарифным и переходит в загрузочный и продуктовый контуры. Сдвиг доли дополнительной выручки свыше четверти совокупного дохода подтверждает, что центр конкуренции переместился с номера на продукт.

Целевая перенастройка трёх приоритетных технологических метрик поднимает интегральный индекс более чем на одиннадцать пунктов, причём прирост на этот раз идёт от загрузки, а не от тарифа. Иерархия чувствительности устанавливает строгий порядок вложений: цифровизация фронт-офиса и динамическое ценообразование окупаются быстрее персонализации и тем более быстрее элементов контактного сервиса.

Отдельного внимания заслуживает граница применимости полученных выводов. Расчёты построены на модельном массиве городского бизнес-отеля среднего сегмента, и количественные значения весов, разрывов и предельных отдач привязаны к этому профилю спроса; для курортного или малого формата состав приоритетных метрик и их весовая иерархия способны измениться. Практическую ценность составляет перенос методики, а не числовых результатов: воспроизводимы процедура взвешенного бенчмаркингowego сопоставления, факторное отделение тарифной компоненты от загрузочной и сценарная оценка отдачи от избирательной перенастройки. Дальнейшая проверка предполагает применение этой процедуры к эмпирическим массивам нескольких предприятий разных форматов, что позволит оценить устойчивость обнаруженной иерархии драйверов за пределами модельной конфигурации.

Тем самым снимается разрыв между диагностической и дифференцирующей трактовками, обозначенный в начале работы. Бенчмаркинг перестаёт быть автономной процедурой измерения отставания, а дифференциация – содержательным ответом, существующим отдельно

от него: результат сравнения напрямую задаёт состав продуктовой надстройки через общий для обоих контуров слой технологий персонализации и управления данными гостя. Устойчивость преимущества оказывается функцией трудноимитируемости выбранных метрик – чем технологичнее и капиталоемче точка приложения, тем дольше сохраняется отрыв от конкурентной группы.

Управленческое следствие формулируется без оговорок об универсальной применимости: предприятию выгоднее концентрировать ограниченный инвестиционный ресурс на верхних строках ранжированного по весовой отдаче перечня, а не распределять его равномерно, и оценивать результат по разложенному на факторы доходу, а не по его номинальной величине. В условиях дорогого финансирования и обязательной классификации, формирующих жёсткий контур издержек, избирательность вложений перестаёт быть тактическим предпочтением и становится условием сохранения позиции в сегменте. Точкой отсчёта для такой избирательности служит бенчмаркинг-разрыв, измеренный по взвешенной шкале сервисно-технологических параметров.

Библиография

1. Алиева В.С., Максименко Л.С., Година О.В. Влияние внедрения технологических инноваций на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства в условиях цифровизации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 3. С. 19–32.
2. Бульзов С.Е. Бенчмаркинг как направление повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий // Научный аспект. 2023. Т. 5. № 11. С. 531–540.
3. Веряскин П.Г. Обоснование необходимости формирования новых конкурентных преимуществ гостиничного предприятия для повышения его конкурентоспособности на региональном рынке // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 3. № 11 (131). С. 32–38.
4. Гаспарова А.К. Современные аспекты бенчмаркинга в гостиничном деле // Гостиничное дело. 2025. № 10. С. 644–654.
5. Глинянов М.В. Инновационные механизмы обеспечения устойчивого роста высокотехнологичных кластеров в условиях ускоряющейся цифровизации экономики // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 1. С. 113–123.
6. Заднепровская Е.Л., Поддубная Т.Н., Панина Е.А., Джум Т.А. Современные особенности бенчмаркинга в гостиничном бизнесе // Новые технологии. 2021. Т. 17. № 4. С. 84–93.
7. Калабкина И.М., Завьялова Д.Д. Технология внедрения бенчмаркинга в деятельность туристского предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т. 18. № 2 (111). С. 239–246.
8. Коменденко М.Т. Развитие цифровизации в гостиничном бизнесе: влияние на операционные процессы, качество сервиса и конкурентоспособность гостиниц // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 4 (122). С. 213–217.
9. Макушева О.Н., Коновалова Е.Е. Современные маркетинговые инструменты продвижения гостиничных услуг // Сервис plus. 2024. Т. 18. № 3. С. 186–200.
10. Пирогова О.Е., Курилкина А.В., Павлова С.В. Влияние стратегии дифференциации на развитие рынка индустрии гостеприимства // Международный научный журнал. 2022. № 5 (86). С. 80–91.
11. Пирогова О.Е., Хозяинова Ю.А., Погорелов Н.В. Подход к оценке конкурентоспособности услуг предприятий индустрии гостеприимства на основе предпочтений клиентов // Глобальный научный потенциал. 2023. № 7 (148). С. 215–221.
12. Тесалов С.Е., Сердюкова Н.К. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как фактор повышения конкурентоспособности услуг гостеприимства // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 250–254.
13. Филатов В.В., Новикова Ж.В., Першукова С.А., Никулин Я.В. Стратегическое проектирование комплексных сервисных услуг предприятий гостиничного бизнеса для достижения конкурентных преимуществ // Прикладные экономические исследования. 2025. № 2. С. 205–216.
14. Фролова Е.А., Коренко Ю.М. Перспективы применения инновационных технологий обслуживания в индустрии гостеприимства // Инновации и инвестиции. 2023. № 4. С. 343–345.
15. Чухмачян А.А., Жолжанова Д. Бенчмаркинг как инструмент управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий // Гостиничное дело. 2022. № 3. С. 213–219.

Competitive Strategies of the Hotel Business under Digital Transformation and Sanctions Restrictions: A Model Study

Aleksandr L. Erofeev

PhD in Sociology, Associate Professor,
Institute of Service Technologies,
Russian State University of Tourism and Service,
141221, 99, Glavnaya str., Cherkizovo settlement,
Pushkinsky district, Russian Federation;
e-mail: ale-sstu@yandex.ru

Ol'ga V. Klychkova

Senior Lecturer,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration;
Institute of Service Technologies,
Russian State University of Tourism and Service,
141221, 99, Glavnaya str., Cherkizovo settlement,
Pushkinsky district, Russian Federation;
e-mail: olga30062006@yandex.ru

Aleksei A. Kuptsov

Master's Degree Student,
Russian State University of Tourism and Service,
141221, 99, Glavnaya str., Cherkizovo settlement,
Pushkinsky district, Russian Federation;
e-mail: aleksey2899@yandex.ru

Abstract

The choice of a competitive strategy for a hotel enterprise faces an internal contradiction of conditions: shifting sales to its own digital channel reduces the commission burden but increases fixed costs and capital investments in the replacement technological contour, while refusing such investments preserves dependence on the intermediary channel and raises the break-even threshold. The objective of the work is to establish at what values of the share of direct bookings, the average room selling price, and occupancy the preference between competitive strategies changes. The study was performed on model data; the specified parameters are used to verify the analytical construction and do not describe a specific organization, group of people, or an observed process. The object is a model four-star hotel with a room stock of 180 units and an annual capacity of 65,700 room-nights; the unit of analysis is an annual strategy scenario. Four scenarios are compared: inertial, price leadership, digital differentiation, and focusing. Marginal calculation, break-even analysis, chain substitutions, and separate sensitivity testing to five parameters were applied. The calculation shows that in the base scenario, digital differentiation yields an operating profit of 66.26 million rubles against 64.94 million rubles under focusing and 28.32 million rubles under price leadership;

however, the gap between the two leading scenarios is 1.99% and is eliminated by a price increase of 0.44% or an occupancy increase of 0.29 p.p. A threshold of the share of direct bookings of 55.14% was found, below which preference shifts to focusing; when transitioning to the criterion of return on digital investments, the ranking of scenarios changes. The conclusion refers to the model construction and does not describe an observed population of hotel enterprises.

For citation

Erofeev A.L., Klychkova O.V., Kuptsov A.A. (2026) Konkurentnye strategii gostinichno go biznesa v usloviyakh tsifrovoy transformatsii i sanktsionnykh ogranicheniy: model'noe issledovanie [Competitive Strategies of the Hotel Business under Digital Transformation and Sanctions Restrictions: A Model Study]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 576-589. DOI: 10.34670/AR.2026.17.40.060

Keywords

Competitive strategy, hotel enterprise, digital transformation, sanctions restrictions, direct bookings, channel commission, break-even point, sensitivity analysis, marginal income, model study.

References

1. Alieva, V. S., Maksimenko, L. S., & Godina, O. V. (2023). Vliyaniye vnedreniya tekhnologicheskikh innovatsiy na konkurentosposobnost' predpriyatiy industrii gostepriimstva v usloviyakh tsifrovizatsii [The impact of technological innovations on the competitiveness of hospitality industry enterprises in the context of digitalization]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye* [Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management], *3*, 19–32.
2. Bulzov, S. E. (2023). Benchmarking kak napravleniye povysheniya konkurentosposobnosti gostinichnykh predpriyatiy [Benchmarking as a direction for improving the competitiveness of hotel enterprises]. *Nauchnyy aspekt* [Scientific Aspect], *5*(11), 531–540.
3. Chakhmachyan, A. A., & Zholzhanova, D. (2022). Benchmarking kak instrument upravleniya konkurentosposobnost'yu gostinichnykh predpriyatiy [Benchmarking as a tool for managing the competitiveness of hotel enterprises]. *Gostinichnoye delo* [Hotel Business], *3*, 213–219.
4. Filatov, V. V., Novikova, Zh. V., Pershukova, S. A., & Nikulin, Ya. V. (2025). Strategicheskoye proyektirovaniye kompleksnykh servisnykh uslug predpriyatiy gostinichnogo biznesa dlya dostizheniya konkurentnykh preimushchestv [Strategic design of integrated service offerings of hotel business enterprises for achieving competitive advantages]. *Prikladnyye ekonomicheskiye issledovaniya* [Applied Economic Research], *2*, 205–216.
5. Frolova, E. A., & Korenko, Yu. M. (2023). Perspektivy primeneniya innovatsionnykh tekhnologiy obsluzhivaniya v industrii gostepriimstva [Prospects for applying innovative service technologies in the hospitality industry]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], *4*, 343–345.
6. Gasparova, A. K. (2025). Sovremennyye aspekty benchmarkinga v gostinichnom dele [Modern aspects of benchmarking in the hotel industry]. *Gostinichnoye delo* [Hotel Business], *10*, 644–654.
7. Glinyanov, M. V. (2025). Innovatsionnyye mekhanizmy obespecheniya ustoychivogo rosta vysokotekhnologichnykh klasterov v usloviyakh uskoryayushchey tsifrovizatsii ekonomiki [Innovative mechanisms for ensuring the sustainable growth of high-tech clusters under accelerating digitalization of the economy]. *Voprosy prirodopol'zovaniya* [Environmental Management Issues], *4*(1), 113–123.
8. Kalabkina, I. M., & Zavyalova, D. D. (2024). Tekhnologiya vnedreniya benchmarkinga v deyatel'nost' turistskogo predpriyatiya [Technology for implementing benchmarking in the activities of a tourist enterprise]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], *18*(2), 239–246.
9. Komendenko, M. T. (2025). Razvitiye tsifrovizatsii v gostinichnom biznese: vliyaniye na operatsionnyye protsessy, kachestvo servisa i konkurentosposobnost' gostinits [The development of digitalization in the hotel business: Impact on operational processes, service quality and hotel competitiveness]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], *4*(122), 213–217.
10. Makusheva, O. N., & Konovalova, E. E. (2024). Sovremennyye marketingovyye instrumenty prodvizheniya gostinichnykh uslug [Modern marketing tools for promoting hotel services]. *Servis plus* [Service Plus], *18*(3), 186–200.

11. Pirogova, O. E., Kurilkina, A. V., & Pavlova, S. V. (2022). Vliyaniye strategii differentsiatsii na razvitiye rynka industrii gostepriimstva [The influence of the differentiation strategy on the development of the hospitality industry market]. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal* [International Scientific Journal], *5*(86), 80–91.
12. Pirogova, O. E., Khozyainova, Yu. A., & Pogorelov, N. V. (2023). Podkhod k otsenke konkurentosposobnosti uslug predpriyatiy industrii gostepriimstva na osnove predpochteniy klientov [An approach to assessing the competitiveness of hospitality industry services based on customer preferences]. *Global'nyy nauchnyy potentsial* [Global Scientific Potential], *7*(148), 215–221.
13. Tesalov, S. E., & Serdyukova, N. K. (2024). Tsifrovaya transformatsiya gostinichnogo biznesa kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti uslug gostepriimstva [Digital transformation of the hotel business as a factor in increasing the competitiveness of hospitality services]. *Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya* [Natural-Humanitarian Studies], *2*(52), 250–254.
14. Veryaskin, P. G. (2022). Obosnovaniye neobkhodimosti formirovaniya novykh konkurentnykh preimushchestv gostinichnogo predpriyatiya dlya povysheniya yego konkurentosposobnosti na regional'nom rynku [Substantiation of the need to form new competitive advantages of a hotel enterprise to increase its competitiveness in the regional market]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], *3*(11), 32–38.
15. Zadneprovskaya, E. L., Poddubnaya, T. N., Panina, E. A., & Dzhum, T. A. (2021). Sovremennyye osobennosti benchmarkinga v gostinichnom biznese [Modern features of benchmarking in the hotel business]. *Novyye tekhnologii* [New Technologies], *17*(4), 84–93.