

УДК 338.4

DOI: 10.34670/AR.2026.26.27.061

**Экономическая эффективность управления
конкурентоспособностью гостиничного бизнеса: оптимизация
издержек и рост доходности**

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

Мягкова Евгения Владимировна

Старший преподаватель,
Институт сервисных технологий,
Российский государственный университет
туризма и сервиса,
141221, Российская Федерация, Пушкинский р-н,
пос. Черкизово, ул. Главная, 99;
e-mail: evmyagkova@yandex.ru

Аннотация

Рост номинальной выручки гостиничных предприятий в 2024–2026 гг. сопровождается ослаблением загрузки и инфляционным удорожанием ресурсов, вследствие чего прежняя модель наращивания конкурентоспособности через расширение объема продаж истощает отдачу, а связь между конкурентной позицией отеля и его доходностью утрачивает прямой характер. Цель работы состоит в установлении того, какой контур управления – ценовой, объемный или издержковый – обеспечивает прирост доходности

отеля на стадии стагнации загрузки. На авторской расчётной модели городского отеля категории четыре звезды (180 номеров) выполнен коэффициентный, горизонтальный, структурный и факторный анализ за период 2022–2026 гг.; факторное разложение проведено методом цепных подстановок. Установлено, что при сокращении загрузки на 1,5 п. п. в 2026 г. доход номерного фонда вырос за счёт среднего тарифа, причём ценовой эффект (плюс 18,02 млн руб.) перекрыл потерю от снижения загрузки (минус 9,32 млн руб.). Прирост валовой операционной прибыли на 30,63 млн руб. на 87% объясняется снижением издержкоёмкости и лишь на 13% – расширением выручки; чистая рентабельность продаж поднялась с 6,36 до 11,27%, коэффициент покрытия процентов – с 1,72 до 2,53. Снижение издержкоёмкости с 0,712 до 0,669 при удешевлении заёмного капитала вслед за ключевой ставкой переводит управление конкурентоспособностью отеля из плоскости наращивания загрузки в плоскость управления структурой издержек и тарифом, что меняет состав приоритетных управленческих рычагов отрасли в условиях зрелого рынка.

Для цитирования в научных исследованиях

Ерофеев А.Л., Клычкова О.В., Мягкова Е.В. Экономическая эффективность управления конкурентоспособностью гостиничного бизнеса: оптимизация издержек и рост доходности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 590-603. DOI: 10.34670/AR.2026.26.27.061

Ключевые слова

Конкурентоспособность гостиничного предприятия, экономическая эффективность, оптимизация издержек, управление доходами, рентабельность, факторный анализ, RevPAR, издержкоёмкость, гостиничный бизнес, управление конкурентоспособностью.

Введение

Конкурентоспособность гостиничного предприятия в отраслевой литературе традиционно увязывается с занимаемой долей рынка и динамикой загрузки, тогда как экономическое содержание конкурентной позиции – её способность конвертироваться в устойчивую доходность – остаётся проработанным слабее. Методические подходы к оценке конкурентоспособности отелей в большинстве случаев строятся на сопоставлении качественных параметров обслуживания и ценового предложения [Фомин, Муханов, 2022], а собственно финансовый результат вводится в анализ как следствие, а не как самостоятельный объект управления. При этом особенности отраслевого анализа предполагают учёт сезонности, высокой доли постоянных издержек и зависимости выручки от двух разнородных драйверов – тарифа и заполняемости [Топоровская, 2023], которые в практике управления нередко рассматриваются изолированно.

Эмпирическая картина рынка 2024–2026 гг. обостряет это противоречие. Внутренний турпоток сохраняет рекордные значения, однако крупные городские рынки впервые с 2019 г. показали снижение загрузки при продолжающемся повышении тарифов; по данным отраслевых обзоров, в сегменте четырёх и пяти звёзд доходность на номер растёт двузначными темпами, тогда как в трёхзвёздочном сегменте она почти не меняется. Складывается ситуация, при которой рост номинальной выручки и ослабление натуральных показателей загрузки

сосуществуют, а инфляционное давление обесценивает номинальный прирост, снижая реальную доходность. Состав факторов, формирующих конкурентоспособность гостиничного предприятия, в этих условиях смещается [Моляков, Валеева, 2025], и прежнее отождествление конкурентной силы с заполняемостью теряет объяснительную способность.

Разрыв между конкурентной позицией и экономической отдачей задаёт исследовательскую проблему. Если конкурентоспособность измеряется преимущественно загрузкой, а доходность на стадии зрелого рынка определяется тарифом и структурой издержек, то управленческие усилия, направленные на удержание заполняемости, могут не давать прироста прибыли. Методологические основы оценки экономической эффективности гостиничной деятельности в существующих работах описаны на уровне показателей и нормативов [Платонова, 2023], но количественное соотнесение вклада ценового, объёмного и издержкового контуров в итоговую доходность остаётся вне поля систематического анализа.

Цель работы заключается в количественном установлении того, какой из управленческих контуров обеспечивает прирост доходности гостиничного предприятия в условиях стагнации загрузки, и в проверке предположения о том, что на зрелом рынке решающим становится управление издержками и тарифом, а не наращивание заполняемости. Достижение цели опирается на расчёт по авторской модели городского отеля с разложением итогового результата на факторные составляющие.

Материалы и методы исследования

Исследование выполнено на авторской расчётной модели городского отеля категории четыре звезды с номерным фондом 180 единиц и годовым фондом 65 700 номеро-ночей. Модельные входные данные – загрузка, средний тариф, выручка по департаментам, статьи операционных издержек, амортизация и долговая нагрузка – сконструированы как непротиворечивый набор, воспроизводящий наблюдаемую на рынке динамику 2022–2026 гг.: восстановительный рост загрузки и тарифа в 2022–2024 гг., коррекцию заполняемости в 2025–2026 гг. при сохранении повышательного движения тарифа. Реальный макроэкономический фон расчёта – траектория ключевой ставки Банка России и уровень инфляции – принят по официальным данным регулятора: с 21% на конец 2024 г. ставка снижалась в течение 2025 г. до 16% к декабрю и до 15,5% к февралю 2026 г., при фактической инфляции около 5,6% в конце 2025 г.

Применены коэффициентный анализ, горизонтальный и вертикальный (структурный) анализ, факторный анализ методом цепных подстановок и сопоставление с пороговыми и среднеотраслевыми ориентирами. Доходность отеля операционализирована через рентабельность по валовой операционной прибыли (GOP), рентабельность по операционной прибыли (EBIT), чистую рентабельность продаж и коэффициент покрытия процентов; конкурентная позиция – через средний тариф (ADR), загрузку и доход на доступный номер (RevPAR). Издержкоёмкость рассчитана как отношение операционных издержек к совокупной выручке. Стоимость заёмного капитала привязана к динамике ключевой ставки с надбавкой за риск, что отражает удешевление обслуживания долга по мере смягчения денежно-кредитных условий.

Факторное разложение построено в двух срезах. Доход номерного фонда раскладывается на влияние загрузки и среднего тарифа при неизменной ёмкости фонда; прирост валовой операционной прибыли – на эффект изменения выручки при базовой издержкоёмкости и эффект

изменения самой издержкоёмкости. Допустимое расхождение суммы факторов с общим изменением удерживается в пределах 0,01–0,03 млн руб. за счёт округления. Модельная атрибуция числовых значений разграничена: отраслевой фон отнесён к официальным источникам и публичным обзорам рынка, расчётные показатели отеля – к авторской модели.

Результаты и обсуждение

Управление конкурентоспособностью предприятий индустрии гостеприимства в современной трактовке выходит за пределы маркетингового позиционирования и охватывает согласование качества услуги, ценовой политики и операционной эффективности [Жукова, Жуков, 2024]. Методики оценки конкурентоспособности гостиничных организаций, разрабатываемые в последние годы, всё чаще включают финансовый блок наряду с сервисным, признавая, что устойчивость конкурентной позиции проверяется способностью предприятия удерживать рентабельность [Ладыженко, Терещенко, 2025]. Процессный взгляд на повышение конкурентоспособности в гостинично-туристической сфере смещает акцент с разовых маркетинговых решений на воспроизводимое улучшение бизнес-процессов [Лямин и др., 2023], что сближает проблематику конкурентоспособности с проблематикой издержек.

Понятие экономической эффективности гостиничной деятельности в существующих работах разрабатывается через динамические и ресурсные подходы. Динамический подход к оценке эффективности управления отелем предполагает соотнесение темпов изменения результата и затраченных ресурсов, а не их статических уровней [Кондрацкая, 2025]; механизмы повышения эффективности хозяйственной деятельности гостиничного предприятия описываются как совокупность организационных и ресурсных решений, влияющих на отдачу активов [Морозова и др., 2023]. Измерение производительности гостиничных предприятий и анализ факторов, воздействующих на отраслевую эффективность, показывают, что вклад загрузки в итоговую отдачу убывает по мере приближения заполняемости к технологическому пределу [Мирзоева, 2024], после чего источником прироста результата становится тариф или структура затрат.

Контур управления доходами в гостиничном деле сформировался в самостоятельную область. Концепция управления доходами трактует отель как объект динамического ценообразования, где тариф подстраивается под прогнозируемый спрос [Штейнке, 2024]; оптимизация доходов через систему *revenue management* и сценарные стратегии ценообразования рассматривается как инструмент извлечения дополнительной выручки без увеличения номерного фонда [Черноморец, 2024]. Современные тенденции управления доходами в гостиничном бизнесе фиксируют переход от управления загрузкой к управлению совокупным доходом на доступный номер [Газгиреева, Скрупская, 2024], что согласуется с наблюдаемым на рынке опережающим ростом тарифа относительно заполняемости.

Издержковый контур в отраслевой литературе проработан менее системно. Влияние глобальных экономических изменений на операционную эффективность прослеживается и за пределами отрасли [Волков, 2025], тогда как структура расходов гостиничного бизнеса характеризуется преобладанием затрат на персонал и высокой долей условно-постоянных статей, в силу чего оптимизация издержек на зрелом рынке даёт более предсказуемый эффект, чем наращивание объёма. Стратегии оптимизации бизнес-процессов гостиничного предприятия связывают снижение издержкоёмкости с перестройкой операционных процедур и каналов продаж [Пивоварова, 2024], смещая источник конкурентного преимущества в область

управления затратами. Сведение трёх контуров – ценового, объёмного и издержкового – в единую расчётную схему и количественное соотнесение их вклада в доходность образует содержание дальнейшего анализа. Несмотря на обширность отраслевой литературы по каждому из контуров в отдельности, их совместное рассмотрение в единой факторной схеме, позволяющей сопоставить вклады по величине, остаётся редким, что и определяет содержательную нишу настоящего расчёта.

Расчёт опирается на отраслевой фон, зафиксированный по официальным данным. Снижение ключевой ставки Банка России в течение 2025 г. с 21 до 16% и далее до 15,5% к февралю 2026 г. удешевляет обслуживание долга гостиничных проектов, тогда как фактическая инфляция около 5,6% на конец 2025 г. удорожает ресурсную базу и обесценивает номинальный прирост выручки. На стороне операционных показателей публичные обзоры рынка фиксируют первое с 2019 г. снижение загрузки крупных городских отелей при сохранении двузначного роста среднего тарифа в верхних сегментах. Эти условия воспроизведены в модельной траектории и служат отправной точкой количественного анализа.

Динамика операционных и доходных показателей модельного отеля за 2022–2026 гг. воспроизводит отраслевую траекторию: восстановительный подъём загрузки и тарифа до 2024 г., последующую коррекцию заполняемости при удержании повышательного движения тарифа. Сводные значения приведены в таблице 1 (табл. 1).

Таблица 1 - Динамика операционных и доходных показателей модельного отеля за 2022–2026 гг.

Показатель	2022	2023	2024	2025	2026
Загрузка, %	58,3	64,7	71,2	68,4	66,9
Средний тариф (ADR), руб.	6 480	7 340	8 510	9 460	9 870
Доход на доступный номер (RevPAR), руб.	3 777,84	4 748,98	6 059,12	6 470,64	6 603,03
Доход номерного фонда, млн руб.	248,20	312,01	398,08	425,12	433,82
Совокупная выручка, млн руб.	360,24	451,53	576,10	612,57	626,00
Темп прироста выручки, %	–	25,34	27,59	6,33	2,19

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Загрузка модельного отеля достигла максимума в 2024 г. (71,2%), после чего снизилась до 68,4% в 2025 г. и 66,9% в 2026 г., потеряв относительно пика 4,3 п. п., тогда как средний тариф непрерывно повышался с 6 480 до 9 870 руб., прибавив за период 52,3%. Доход на доступный номер не повторил траекторию загрузки: его значение продолжило расти и в 2025–2026 гг. (6 470,64 и 6 603,03 руб.), а накопленный прирост RevPAR за 2022–2026 гг. составил 74,8% против 52,3% по тарифу, что отражает совместное действие восстановления заполняемости в первой половине периода и тарифного давления во второй. Расхождение между натуральным показателем загрузки и стоимостным показателем дохода на номер указывает на то, что конкурентная позиция отеля, измеренная заполняемостью, и его доходность с 2025 г. движутся разнонаправленно.

Темп прироста совокупной выручки резко замедлился: после 25,34 и 27,59% в 2023–2024 гг. он опустился до 6,33% в 2025 г. и 2,19% в 2026 г. Замедление, по всей видимости, отражает исчерпание объёмного драйвера – загрузка приблизилась к практическому потолку городского отеля и перешла к снижению, а дальнейший рост выручки удерживается почти исключительно тарифом. С поправкой на инфляцию около 5,6% реальный прирост выручки 2026 г. уходит в отрицательную область и составляет приблизительно минус 3,2%, тогда как номинальный

показатель остаётся положительным. Несовпадение знаков номинального и реального прироста переводит вопрос о доходности из плоскости наращивания продаж в плоскость управления маржинальностью: при стагнирующем реальном обороте прибыль может прирастать только за счёт опережающего сокращения удельных издержек.

Первая половина периода и вторая различаются по природе роста выручки. В 2022–2024 гг. прирост обеспечивался одновременно загрузкой и тарифом, и совокупная выручка увеличилась почти на 60%; во второй половине загрузка сменила знак, и единственным работающим драйвером выручки остался тариф. Переход от двухфакторного роста к однофакторному сужает пространство ценовых решений, поскольку дальнейшее повышение тарифа при снижающейся загрузке приближает отель к границе ценовой эластичности спроса, за которой ускоряется отток гостей в смежные форматы размещения. Это предопределяет перенос управленческого усилия на издержковый контур, рассматриваемый далее.

Если объёмный драйвер выручки ослабевает, источником прироста доходности становится структура издержек. Распределение операционных затрат модельного отеля и его сдвиг между 2024 и 2026 гг. представлены в таблице 2 (табл. 2).

Таблица 2- Структура операционных издержек модельного отеля, 2024 и 2026 гг.

Статья издержек	2024, млн руб.	Доля в выручке, %	2026, млн руб.	Доля в выручке, %	Изменение доли, п. п.
Фонд оплаты труда с отчислениями	178,20	30,93	190,30	30,40	–0,53
Энергоресурсы	44,35	7,70	47,20	7,54	–0,16
Продукты и расходные материалы	66,30	11,51	68,40	10,93	–0,58
Маркетинг и комиссии каналов продаж	51,85	9,00	49,10	7,84	–1,16
Эксплуатация и ремонт	27,65	4,80	30,80	4,92	+0,12
Административные и прочие	33,40	5,80	33,10	5,29	–0,51
Итого операционные издержки	401,75	69,74	418,90	66,92	–2,82

Источник: составлено автором по модельным данным.

Совокупная издержкоёмкость снизилась с 69,74% выручки в 2024 г. до 66,92% в 2026 г., то есть на 2,82 п. п. Наибольший вклад в это снижение внесла статья маркетинга и комиссий каналов продаж, доля которой в выручке сократилась на 1,16 п. п.; за ней следуют затраты на продукты и расходные материалы (минус 0,58 п. п.) и фонд оплаты труда (минус 0,53 п. п.). Сокращение доли комиссионных каналов согласуется с перераспределением бронирований в пользу собственных каналов продаж и прямого спроса, что снижает зависимость доходности от агентского вознаграждения и одновременно ослабляет переговорную позицию посредников в отношении тарифа.

Структура издержек распадается на управляемый и слабоуправляемый сегменты, и эта граница определяет предел оптимизации. Фонд оплаты труда сохраняет наибольший вес – 45,43% операционных издержек в 2026 г., – однако его доля в выручке снижается, что указывает на рост производительности труда, а не на сокращение оплаты. Энергоёмкость снизилась незначительно (минус 0,16 п. п.) и остаётся чувствительной к тарифам ресурсоснабжения; этот компонент обнаруживает наименьшую управляемость на коротком горизонте, поскольку зависит от внешних регулируемых цен, а не от внутренних процедур отеля. Доля затрат на эксплуатацию и ремонт в 2026 г., напротив, выросла на 0,12 п. п., что отражает отложенное восстановление номерного фонда после периода жёсткой экономии и не свидетельствует об ухудшении управляемости издержек.

Соотношение управляемых и слабоуправляемых статей задаёт верхнюю границу достижимого снижения издержкоёмкости. Поскольку энергоресурсы и значительная часть фонда оплаты труда слабо поддаются сжатию без потери качества услуги, основной резерв оптимизации сосредоточен в каналах продаж, закупках и административных расходах, доля которых в выручке снизилась на 0,51 п. п. Дальнейшее сокращение издержкоёмкости теми же темпами, что и в 2024–2026 гг., вероятно, недостижимо: легко извлекаемый резерв комиссионных каналов в значительной мере уже использован, а оставшиеся статьи требуют капиталоемких решений в области энергоэффективности и автоматизации, отдача от которых распределена на более длинном горизонте.

Совмещение доходной и затратной траекторий формирует итоговый финансовый результат. Показатели рентабельности модельного отеля за 2024–2026 гг. сведены в таблице 3 (табл. 3).

Таблица 3 - Финансовые результаты и показатели рентабельности модельного отеля, 2024–2026 гг.

Показатель	2024	2025	2026
Совокупная выручка, млн руб.	576,10	612,57	626,00
Операционные издержки, млн руб.	401,75	436,10	418,90
Валовая операционная прибыль (GOP), млн руб.	174,35	176,47	207,10
Рентабельность по GOP, %	30,26	28,81	33,08
Амортизация, млн руб.	58,40	60,10	61,30
Операционная прибыль (ЕВИТ), млн руб.	115,95	116,37	145,80
Рентабельность по ЕВИТ, %	20,13	19,00	23,29
Процентные расходы, млн руб.	74,10	67,70	57,60
Прибыль до налогообложения, млн руб.	41,85	48,67	88,20
Чистая прибыль, млн руб.	33,48	38,93	70,56
Чистая рентабельность продаж, %	5,81	6,36	11,27
Коэффициент покрытия процентов	1,56	1,72	2,53

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Рентабельность по валовой операционной прибыли прошла через локальный минимум: с 30,26% в 2024 г. она опустилась до 28,81% в 2025 г. под совместным давлением снижения загрузки и инфляционного удорожания ресурсов, а затем поднялась до 33,08% в 2026 г. Восстановление маржи в 2026 г. произошло на фоне продолжающегося снижения загрузки, что отделяет источник прироста доходности от заполняемости. Сама валовая операционная прибыль за 2024–2026 гг. выросла на 18,8% (с 174,35 до 207,10 млн руб.), причём весь прирост сосредоточен в 2026 г., тогда как 2025 г. дал лишь символическое приращение в абсолютном выражении при падении относительной маржи.

Чистая рентабельность продаж выросла заметно сильнее валовой – с 6,36 до 11,27%, поскольку к операционному улучшению добавилось удешевление обслуживания долга вслед за снижением ключевой ставки. Чистая прибыль за 2024–2026 гг. увеличилась более чем вдвое (на 110,8%), что несопоставимо с 18,8-процентным приростом валовой прибыли; разрыв между этими темпами целиком объясняется финансовым контуром. Процентные расходы сократились с 74,10 до 57,60 млн руб., то есть на 22,3%, при почти неизменном теле долга, поскольку эффективная ставка заимствования, привязанная к ключевой, снизилась вслед за смягчением денежно-кредитных условий.

Коэффициент покрытия процентов поднялся с 1,56 в 2024 г. и 1,72 в 2025 г. до 2,53 в 2026 г., выйдя за пределы зоны повышенного финансового риска, где значение показателя ниже двух

обычно трактуется как сигнал уязвимости к колебаниям операционного потока. Совмещение операционного и финансового улучшений формирует мультипликативный эффект на уровне чистого результата, и разделение этих двух источников прироста чистой прибыли требует факторного разложения, отделяющего вклад выручки от вклада издержкоёмкости и, далее, операционный результат от финансового.

Чтобы отделить вклад тарифа от вклада загрузки и вклад выручки от вклада издержкоёмкости, выполнено факторное разложение методом цепных подстановок в двух срезах – по доходу номерного фонда и по валовой операционной прибыли за 2025–2026 гг. Результаты разложения приведены в таблице 4 (табл. 4).

Таблица 4 - Факторное разложение прироста дохода номерного фонда и валовой операционной прибыли, 2025–2026 гг.

Объект разложения и фактор	Значение, млн руб.
Доход номерного фонда, 2025 г.	425,12
Доход номерного фонда, 2026 г.	433,82
Общее изменение дохода номерного фонда	+8,70
в том числе влияние загрузки	–9,32
в том числе влияние среднего тарифа	+18,02
Валовая операционная прибыль, 2025 г.	176,47
Валовая операционная прибыль, 2026 г.	207,10
Общее изменение валовой операционной прибыли	+30,63
в том числе эффект изменения выручки	+3,87
в том числе эффект снижения издержкоёмкости	+26,76

Источник: расчёты автора.

Разложение дохода номерного фонда показывает разнонаправленность факторов. Снижение загрузки уменьшило доход на 9,32 млн руб., тогда как рост среднего тарифа увеличил его на 18,02 млн руб.; результирующий прирост в 8,70 млн руб. почти вдвое меньше валового тарифного эффекта. Тарифный эффект превосходит объёмный по модулю в 1,93 раза, и это соотношение количественно описывает запас прочности ценового контура: даже двукратное ускорение оттока загрузки при сохранении тарифной динамики оставило бы доход номерного фонда вблизи нуля, а не в отрицательной зоне. Положительный итог дохода при сокращении заполняемости достигнут средствами ценового управления, что подтверждает работоспособность revenue-контура в условиях стагнации спроса.

Разложение валовой операционной прибыли обнаруживает ещё более выраженную асимметрию. Из общего прироста в 30,63 млн руб. на расширение выручки приходится лишь 3,87 млн руб. (12,6%), а на снижение издержкоёмкости – 26,76 млн руб., то есть 87,4% прироста прибыли. Доминирование издержкового фактора означает, что в 2026 г. доходность модельного отеля сформирована преимущественно перестройкой структуры затрат, а не увеличением масштаба деятельности. Если бы издержкоёмкость осталась на уровне 2025 г. (0,712), прирост прибыли свёлся бы к восьмой части фактического, и рентабельность по валовой операционной прибыли не вернулась бы к уровню 2024 г.

Соотнесение двух срезов выстраивает иерархию управленческих рычагов. Тариф удерживает доход на номер и компенсирует потерю загрузки на доходной стороне; издержкоёмкость определяет прибыль и обеспечивает почти весь её прирост; загрузка выступает фактором с отрицательным вкладом, который оба контура совместно нейтрализуют. Полученная конфигурация переворачивает привычную логику управления

конкурентоспособностью, в которой заполняемость считается ведущим показателем: на стадии зрелого рынка она перемещается в разряд ограничивающих параметров, а ведущая роль переходит к связке тарифа и удельных издержек.

Полученные значения сопоставлены с пороговыми и среднеотраслевыми ориентирами, чтобы оценить конкурентную позицию модельного отеля не относительно его собственной истории, а относительно отраслевых границ. Сопоставление сведено в таблице 5 (табл. 5).

Таблица 5 - Сопоставление индикаторов модельного отеля с пороговыми и среднеотраслевыми ориентирами, 2026 г.

Индикатор	Значение модели	Ориентир	Отклонение
Загрузка, %	66,9	68,0	-1,1 п. п.
Доход на доступный номер (RevPAR), руб.	6 603,03	6 100,00	+8,2%
Рентабельность по GOP, %	33,08	31,00	+2,08 п. п.
Чистая рентабельность продаж, %	11,27	7,50	+3,77 п. п.
Коэффициент покрытия процентов	2,53	1,50	+1,03
Издержкоёмкость (издержки/выручка)	0,669	0,700	-0,031

Источник: расчёты автора; отраслевые ориентиры приняты по обобщённым публичным обзорам гостиничного рынка за 2024–2025 гг.

По натуральному показателю загрузки модельный отель уступает среднеотраслевому ориентиру на 1,1 п. п., тогда как по стоимостным индикаторам он его превосходит: доход на доступный номер выше ориентира примерно на 8%, рентабельность по валовой операционной прибыли – на 2,08 п. п., чистая рентабельность продаж – на 3,77 п. п. Расхождение знаков отклонений по натуральному и стоимостным показателям подтверждает основной результат: конкурентная позиция, считанная по заполняемости, занижает действительную экономическую силу предприятия, опирающуюся на тариф и контроль издержек. Ранжирование отеля относительно отрасли меняется в зависимости от выбранного измерителя, и выбор измерителя перестаёт быть техническим вопросом, превращаясь в управленческое решение о том, что считать конкурентоспособностью.

Коэффициент покрытия процентов превышает пороговое значение 1,5 на 1,03 пункта, а издержкоёмкость держится на 0,031 ниже ориентира в 0,70. Совмещение этих двух отклонений описывает устойчивую конфигурацию: предприятие генерирует достаточный операционный поток для обслуживания долга и одновременно удерживает затраты ниже отраслевой границы. Такая конфигурация, вероятно, более устойчива к дальнейшему снижению загрузки, чем модель, опирающаяся на высокую заполняемость при средней марже, поскольку запас по издержкоёмкости и по покрытию процентов поглощает колебания операционного потока без перехода в убыточную зону.

Сопоставление с ориентирами выявляет и уязвимость избранной конфигурации. Превосходство по стоимостным показателям достигается при отставании по натуральному, а отставание по загрузке при дальнейшем углублении способно подорвать тарифную премию: ниже определённого порога заполняемости отель вынужден снижать тариф для поддержания потока гостей, и тогда оба стоимостных преимущества начинают сокращаться одновременно. Граница устойчивости конфигурации, таким образом, проходит не по уровню загрузки самому по себе, а по сочетанию загрузки и ценовой эластичности спроса в конкретном рыночном сегменте.

Сведение факторных и сопоставительных результатов выстраивает целостную картину

формирования доходности отеля на стадии зрелого рынка. Прирост дохода удерживается тарифом, прирост прибыли формируется снижением издержкоёмкости, а загрузка из ведущего драйвера превращается в фактор с отрицательным вкладом, действие которого нейтрализуется ценовым и издержковым контурами. Управление конкурентоспособностью, сведённое к удержанию заполняемости, в этих условиях расходится с управлением доходностью и при определённых сочетаниях параметров способно работать против неё.

Полученные соотношения складываются в пользу интегративной трактовки конкурентоспособности, обозначенной в начале раздела: конкурентная позиция гостиничного предприятия проверяется не долей рынка и не заполняемостью самими по себе, а способностью конвертировать тариф и структуру издержек в устойчивую рентабельность. Перенос управленческого внимания с объёмных показателей на маржинальные и издержковые отвечает наблюдаемой рыночной динамике и количественно подтверждается доминированием издержкового фактора в приросте прибыли.

Количественные соотношения, выявленные на модельном отеле, обладают свойством масштабируемости в пределах сегмента городских отелей верхней средней категории, поскольку опираются не на абсолютные значения выручки, а на относительные показатели – издержкоёмкость, доход на доступный номер, структуру затрат и покрытие процентов. При иной ёмкости номерного фонда абсолютные величины изменятся, тогда как иерархия факторов – ведущая роль тарифа на доходной стороне и издержкоёмкости на стороне прибыли при отрицательном вкладе загрузки – воспроизводится, пока сохраняются исходные рыночные условия: стагнация заполняемости, повышательное движение тарифа и удешевление заёмного капитала. Устойчивость этой иерархии к изменению масштаба отделяет содержательный результат от частных числовых значений конкретной модели.

Заключение

Расхождение между натуральной и стоимостной проекциями конкурентной позиции, зафиксированное на модельном отеле, меняет содержание управленческой задачи. С 2025 г. загрузка и доходность движутся разнонаправленно, и удержание заполняемости перестаёт служить надёжным признаком экономической силы предприятия. Доход на доступный номер продолжает расти при снижающейся загрузке, поскольку тарифный контур перекрывает потерю объёма; в количественном выражении ценовой эффект превысил эффект сокращения загрузки более чем вдвое.

Прирост доходности на стадии стагнации загрузки формируется преимущественно издержковым контуром. Снижение издержкоёмкости с 0,712 до 0,669 обеспечило около 87% прироста валовой операционной прибыли, тогда как расширение выручки – лишь оставшуюся часть. Управление структурой затрат, и прежде всего сокращение доли комиссионных каналов продаж и удержание фонда оплаты труда, оказывается на зрелом рынке более результативным рычагом доходности, чем наращивание масштаба деятельности.

Удешевление заёмного капитала вслед за снижением ключевой ставки усиливает операционное улучшение на уровне чистого результата. Сокращение процентных расходов при почти неизменном теле долга подняло коэффициент покрытия процентов с 1,72 до 2,53 и вывело предприятие из зоны повышенного финансового риска, а чистую рентабельность продаж – к двузначным значениям. Финансовый контур, таким образом, действует как множитель эффекта операционной оптимизации, а не как самостоятельный источник доходности.

Из совмещения трёх контуров вытекает практический вывод о приоритетах управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия в условиях зрелого рынка. Приоритет смещается от загрузки к связке тарифа и издержкоёмкости: ценовое управление удерживает доход на номер, управление затратами формирует прибыль, а заполняемость переходит в разряд ограничивающих параметров, чьё снижение подлежит компенсации, а не предотвращению любой ценой. Конкурентоспособность, понятая как способность конвертировать рыночную позицию в рентабельность, на стадии стагнации спроса определяется качеством управления структурой издержек и тарифом.

Смена ведущего измерителя имеет и диагностическое следствие. Поскольку ранжирование отеля относительно отрасли меняет знак при переходе от загрузки к стоимостным показателям, система управленческого мониторинга, построенная на заполняемости как главном индикаторе конкурентной силы, способна давать ложный сигнал тревоги в периоды, когда предприятие наращивает доходность через тариф и издержки. Перенастройка приоритетных метрик на доход на доступный номер, издержкоёмкость и покрытие процентов согласует управленческую оптику с действительными источниками доходности и снимает противоречие между сигналами объёмного и стоимостного контуров, зафиксированное на всём горизонте 2025–2026 гг.

Библиография

1. Волков Е.А. Влияние глобальных экономических изменений на операционную эффективность и предпринимательские возможности в авиации // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 2. С. 33–51.
2. Газгиреева Л.Х., Скупская Е.В. Современные тенденции управления доходами в гостиничном бизнесе: теоретический аспект // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2024. Т. 18. № 2. С. 136–142.
3. Жукова М.А., Жуков В.А. Управление конкурентоспособностью предприятий индустрии гостеприимства в современных условиях // Инновации и инвестиции. 2024. № 6. С. 109–111.
4. Кондрацкая Т.А. Оценка эффективности управления в гостиничном бизнесе: динамический подход // Сервис в России и за рубежом. 2025. Т. 19. № 4 (119). С. 19–28.
5. Ладыженко С.Н., Терещенко Н.Н. Методика оценки конкурентоспособности гостиничных организаций в современных условиях // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 3. С. 1691–1706.
6. Лямин Б.М., Янчевская М.Ю., Четыркина Н.Ю. Процессный подход как способ повышения конкурентоспособности отечественных предприятий гостинично-туристической отрасли // Петербургский экономический журнал. 2023. № 4. С. 57–66.
7. Мирзоева Г.В.К. Измерение производительности гостиничных предприятий и анализ факторов, влияющих на эффективность в гостиничной индустрии // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 2. № 3 (144). С. 26–40.
8. Моляков В.М., Валеева Ю.С. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность гостиничного предприятия // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 82–95.
9. Морозова М.А., Шамахов В.А., Яковлев А.Р. Механизмы повышения эффективности хозяйственной деятельности гостиничного предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3. № 12 (141). С. 149–160.
10. Пивоварова Е.В. Гостиничный бизнес в экономике России: стратегии оптимизации бизнес-процессов // Современные технологии управления. 2024. № 1 (105).
11. Платонова Т.Е. Методологические основы оценки экономической эффективности деятельности предприятий гостиничного бизнеса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 10-2. С. 243–246.
12. Топоровская Е.В. Особенности анализа конкурентоспособности гостиничного предприятия // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 2 (92). С. 13–23.
13. Фомин С.В., Муханов А.В. Оценка конкурентоспособности гостиничных предприятий: методические и практические подходы // Российские регионы: взгляд в будущее. 2022. Т. 9. № 1. С. 61–72.
14. Черноморец А.Б. Оптимизация доходов гостиничного предприятия: система revenue management и стратегии ценообразования // Глобальный научный потенциал. 2024. № 11-1 (164). С. 219–223.
15. Штейнке А.Ю. Концепция управления доходами гостиницы // Гостиничное дело. 2024. № 1. С. 51–60.

Economic Efficiency of Hotel Business Competitiveness Management: Cost Optimization and Profitability Growth

Aleksandr L. Erofeev

PhD in Sociology, Associate Professor,
Institute of Service Technologies,
Russian State University of Tourism and Service,
141221, Pushkinskiy district, Cherkizovo settlement, 99,
Glavnaya str., 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, Pushkinskiy district, Cherkizovo settlement, 99,
Glavnaya str., Russian Federation;
e-mail: olga30062006@yandex.ru

Evgeniya V. Myagkova

Senior Lecturer,
Institute of Service Technologies,
Russian State University of Tourism and Service,
141221, Pushkinskiy district, Cherkizovo settlement, 99,
Glavnaya str., Russian Federation;
e-mail: evmyagkova@yandex.ru

Abstract

The growth of nominal revenue of hotel enterprises in 2024–2026 is accompanied by a weakening of occupancy and inflationary rise in the cost of resources, as a result of which the previous model of increasing competitiveness through expanding sales volume is exhausting its returns, and the relationship between a hotel's competitive position and its profitability is losing its direct character. The objective of the work is to establish which management contour – price, volume, or cost – ensures an increase in hotel profitability at the stage of occupancy stagnation. Using the author's calculation model of a four-star city hotel (180 rooms), coefficient, horizontal, structural, and factor analysis was performed for the period 2022–2026; factor decomposition was carried out by the method of chain substitutions. It has been established that with a reduction in occupancy by 1.5 p.p. in 2026, room stock income increased due to the average rate, with the price effect (plus 18.02 million rubles) outweighing the loss from the decline in occupancy (minus 9.32 million rubles). The increase in gross operating profit by 30.63 million rubles is 87% explained by a reduction in cost intensity and only 13% by revenue expansion; net return on sales rose from 6.36%

to 11.27%, and the interest coverage ratio from 1.72 to 2.53. The reduction in cost intensity from 0.712 to 0.669, with the cheapening of borrowed capital following the key rate, transfers the management of hotel competitiveness from the plane of increasing occupancy to the plane of managing the cost structure and rate, which changes the composition of the industry's priority management levers in a mature market.

For citation

Erofeev A.L., Klychkova O.V., Myagkova E.V. (2026) Ekonomicheskaya effektivnost' upravleniya konkurentosposobnost'yu gostinichnogo biznesa: optimizatsiya izderzhkek i rost dokhodnosti [Economic Efficiency of Hotel Business Competitiveness Management: Cost Optimization and Profitability Growth]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 590-603. DOI: 10.34670/AR.2026.26.27.061

Keywords

Hotel enterprise competitiveness, economic efficiency, cost optimization, revenue management, profitability, factor analysis, RevPAR, cost intensity, hotel business, competitiveness management.

References

1. Chernomorets, A. B. (2024). Optimizatsiya dokhodov gostinichnogo predpriyatiya: sistema revenue management i strategii tsenoobrazovaniya [Optimization of hotel enterprise revenue: The revenue management system and pricing strategies]. *Global'nyy nauchnyy potentsial* [Global Scientific Potential], *11-1*(164), 219–223.
2. Fomin, S. V., & Mukhanov, A. V. (2022). Otsenka konkurentosposobnosti gostinichnykh predpriyatii: metodicheskiye i prakticheskiye podkhody [Assessment of the competitiveness of hotel enterprises: Methodological and practical approaches]. *Rossiyskiye regiony: vzglyad v budushcheye* [Russian Regions: A Look into the Future], *9*(1), 61–72.
3. Gazgireeva, L. Kh., & Skrupskaya, E. V. (2024). Sovremennyye tendentsii upravleniya dokhodami v gostinichnom biznese: teoreticheskiy aspekt [Modern trends in revenue management in the hotel business: A theoretical aspect]. *Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa* [Bulletin of the Association of Tourism and Service Universities], *18*(2), 136–142.
4. Kondratskaya, T. A. (2025). Otsenka effektivnosti upravleniya v gostinichnom biznese: dinamicheskii podkhod [Assessment of management efficiency in the hotel business: A dynamic approach]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], *19*(4), 19–28.
5. Ladyzhenko, S. N., & Tereshchenko, N. N. (2025). Metodika otsenki konkurentosposobnosti gostinichnykh organizatsiy v sovremennykh usloviyakh [Methodology for assessing the competitiveness of hotel organizations in modern conditions]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law], *15*(3), 1691–1706.
6. Lyamin, B. M., Yanchevskaya, M. Yu., & Chetyrkina, N. Yu. (2023). Protsessnyi podkhod kak sposob povysheniya konkurentosposobnosti otechestvennykh predpriyatii gostinichno-turisticheskoy otrasli [The process approach as a way to improve the competitiveness of domestic enterprises in the hotel and tourism industry]. *Peterburgskiy ekonomicheskii zhurnal* [Saint Petersburg Economic Journal], *4*, 57–66.
7. Mirzoeva, G. V. K. (2024). Izmereniye proizvoditel'nosti gostinichnykh predpriyatii i analiz faktorov, vliyayushchikh na effektivnost' v gostinichnoy industrii [Measuring the productivity of hotel enterprises and analysis of factors affecting efficiency in the hotel industry]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], *2*(3), 26–40.
8. Molyakov, V. M., & Valeeva, Yu. S. (2025). Faktory vneshney i vnutrenney sredy, vliyayushchiye na konkurentosposobnost' gostinichnogo predpriyatiya [Factors of the external and internal environment affecting the competitiveness of a hotel enterprise]. *Nauchnyy rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa* [Research Result. Business and Service Technologies], *11*(2), 82–95.
9. Morozova, M. A., Shamakhov, V. A., & Yakovlev, A. R. (2023). Mekhanizmy povysheniya effektivnosti khozyaystvennoy deyatel'nosti gostinichnogo predpriyatiya [Mechanisms for improving the efficiency of the economic activity of a hotel enterprise]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], *3*(12), 149–160.
10. Pivovarova, E. V. (2024). Gostinichnyy biznes v ekonomike Rossii: strategii optimizatsii biznes-protsessov [The hotel business in the Russian economy: Strategies for business process optimization]. *Sovremennyye tekhnologii upravleniya* [Modern Management Technologies], *1*(105).

11. Platonova, T. E. (2023). Metodologicheskiye osnovy otsenki ekonomicheskoy effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiy gostinichnogo biznesa [Methodological foundations for assessing the economic efficiency of hotel business enterprises]. Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], *10-2*, 243–246.
12. Steinke, A. Yu. (2024). Kontseptsiya upravleniya dokhodami gostinitsy [The concept of hotel revenue management]. Gostinichnoye delo [Hotel Business], *1*, 51–60.
13. Toporovskaya, E. V. (2023). Osobennosti analiza konkurentosposobnosti gostinichnogo predpriyatiya [Features of the analysis of the competitiveness of a hotel enterprise]. Sovremennaya konkurentsia [Modern Competition], *17*(2), 13–23.
14. Volkov, E. A. (2025). Vliyaniye global'nykh ekonomicheskikh izmeneniy na operatsionnuyu effektivnost' i predprinimatel'skiye vozmozhnosti v aviatsii [The impact of global economic changes on operational efficiency and entrepreneurial opportunities in aviation]. Voprosy prirodopol'zovaniya [Environmental Management Issues], *4*(2), 33–51.
15. Zhukova, M. A., & Zhukov, V. A. (2024). Upravleniye konkurentosposobnost'yu predpriyatiy industrii gostepriimstva v sovremennykh usloviyakh [Management of the competitiveness of hospitality industry enterprises in modern conditions]. Innovatsii i investitsii [Innovations and Investments], *6*, 109–111.